

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ГРИГОРЯН РОБЕРТ ХОРЕНОВИЧ

УДК 005.334:005.52:330.131.7]:631.11

ДИСЕРТАЦІЯ

**РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

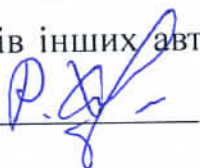
Спеціальність: 073 – «Менеджмент»

Галузь знань: 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Р. Х. Григорян



Науковий керівник:

ВЕРНІЮК Наталія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Григорян Р. Х. Розвиток інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (07 – **Управління та адміністрування**). – Уманський національний університет, Умань, 2026.

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення й запропоновано рішення наукового завдання з удосконалення інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах для забезпечення їх стратегічної стійкості в умовах невизначеності.

Обґрунтовано авторський підхід до дефініції кризового стану як точки перелому, що характеризується протиріччями між внутрішнім і зовнішнім середовищем, що за умови неможливості розв’язання цих протиріч виникають незворотні деструктивні наслідки для бізнес-системи. Обґрунтовано модель дослідження кризового процесу, що передбачає послідовний аналіз фаз - від втрати рівноваги та початку дестабілізації до пошуку відновлення стійкості та виходу на новий рівень економічної рівноваги, що дозволяє ідентифікувати точки біфуркації, у яких підприємство стає нестійким.

Доведено необхідність поєднання принципів стратегічного менеджменту й антикризового управління в єдину систему прийняття рішень, що забезпечуватиме оперативне реагування на поточні загрози та проактивне формування передумов відновлення економічної стійкості підприємства у довгостроковому періоді. Систему антикризового управління визначено як сукупність організаційних, фінансових і правових важелів, зорієнтованих на мобілізацію внутрішнього потенціалу підприємства та його адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Пріоритетною ціллю системи антикризового управління визначено профілактику й локалізацію проявів

кризових явищ, а у випадках критичної втрати платоспроможності – застосування антикризових заходів та дій.

Удосконалено методику проведення аналізу зовнішнього середовища на основі використання SWOT-аналізу для цілей антикризового управління, що базується на комплексному алгоритмі визначення прихованих проблем і розробленні управлінських заходів щодо маневрування елементів внутрішнього потенціалу підприємства. Розроблено алгоритм превентивної діагностики, точність та об'єктивність якого є базовою умовою для формування дієвих програм стабілізації ситуації у кризових умовах та ухвалення дієвих антикризових рішень. Доведено переваги використання комбінованої моделі оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища, яка інтегрує фінансово-економічні індикатори з нефінансовими показниками, що забезпечує комплексний підхід до аналізу антикризового потенціалу підприємства.

Наголошено, що спільне використання методів SWOT- та PESTEL-аналізу дозволяє визначити граничне співвідношення між внутрішніми елементами підприємств та екзогенними загрозами воєнного стану, яке є межею здатності підприємства нейтралізувати зовнішні загрози. Обґрунтовано матрицю стратегічних цілей для підприємства, що дозволяє диференціювати завдання менеджменту з урахуванням фази кризового процесу.

Встановлено, що попри скорочення загальних обсягів виробництва продукції рослинництва (на 14,7%), галузь продемонструвала адаптивну стійкість завдяки диверсифікації посівних площ та застосуванню інтенсивних агротехнологій. Встановлено, що у галузі тваринництва провідну роль відіграють птахівництво та свинарство, сукупна частка яких за період аналізу коливається в межах 57,8-64,9%. Водночас встановлено поглиблення системної кризи у галузі молочного та м'ясного скотарства, що потребує застосування цільових програм державної підтримки у період повоєнного відновлення.

Доведено, що неспровоковане вторгнення росії зумовило структурні зміни у сільському господарстві країни, а саме: скорочення загальної кількості суб'єктів господарювання на 25,8% та концентрацію капіталу в групі великих підприємств, які мають вищий потенціал адаптивності та стійкості в кризових умовах. Результати дослідження переконують, що малі та мікропідприємства у період воєнного стану забезпечили гнучке пристосування до кризових умов, що підтверджується вищими темпами підвищення продуктивності праці у 2024 р. порівняно із середніми сільськогосподарськими підприємствами. Виявлено зміну підходів до фінансового забезпечення господарської діяльності сільськогосподарських підприємств, що полягає у вимушеному переході до моделі самофінансування, що підтверджується збільшенням коефіцієнтів автономії (до 0,584) та покриття (до 1,94). Наголошено, що накопичений сільгосппідприємствами «запас міцності» стане основним фактором відновлення інвестиційної привабливості в умовах повоєнного відновлення.

Виявлено, що під впливом умов воєнного стану антикризове управління еволюціонувало від інструменту епізодичного реагування у постійну управлінську функцію. Результати аналізу практики організації антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах свідчать про перехід від інтуїтивно-реактивних підходів управління ліквідності, які переважають у малих господарствах до системно-проактивних моделей у великих сільгосппідприємствах, які використовують сценарне моделювання та сучасні цифрові технології. Зроблено висновок, що існуючий інструментарій антикризового управління переважно орієнтований на вирішення поточних завдань (збереження ліквідності та своєчасне проведення технологічних процесів), проте залишається недостатнім для відновлення стабільності та створення умов до підвищення ринкової вартості.

Розроблено та апробовано авторську методику комплексного оцінювання стійкості сільськогосподарських підприємств, що базується на моніторингу 24 показників, структурованих за групами виробничої, ділової та фінансової

активності. Застосування цієї методики дає змогу менеджменту сільськогосподарських підприємств визначати «точки розриву» до моменту втрати платоспроможності. Аргументовано необхідність перегляду порогових значень фінансових показників з метою формування внутрішніх резервних фондів як умови безперервного здійснення діяльності підприємства в умовах турбулентного середовища.

Встановлено, що великі сільськогосподарські підприємства за рахунок переваг вертикальної інтеграції та наявного логістичного потенціалу перейшли у фазу адаптивного відновлення, що підтверджується зростанням групового фінансового індексу в 4,4 рази. Натомість середні сільськогосподарські підприємства зазнали фінансового спаду через високий рівень заборгованості. Малі фермерські господарства визначено як найбільш мобільні суб'єкти (ділова активність зросла на 76%), чия стійкість базується на гнучкій зміні виробничих програм, що актуалізує потребу у розвитку систем мікрокредитування та кредитних спілок для підтримки їхньої ліквідності.

Доведено доцільність створення інтегрованої цифрової системи як інструменту антикризового управління сільськогосподарських підприємств. Запропоновано диференційований підхід до цифровізації: для малих підприємств – впровадження моделі «гнучкої адаптивності» через доступні хмарні сервіси (SaaS-рішення); для середніх – жорсткий контроль за використанням матеріальних ресурсів через інтеграцію технологічних та облікових даних; для великих – стратегічне моделювання сценаріїв на основі технологій Big Data та «цифрових двійників».

Розроблено функціональну структуру системи раннього попередження кризи, яка через трирівневий цикл (моніторинг – аналіз – комунікація) мінімізує часовий лаг прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано методику визначення «точок стійкості» на основі стрес-тестування за шкалою чутливості (5-15%), що дає змогу перетворити «слабкі сигнали» загроз у випереджальні управлінські дії.

Аргументовано необхідність трансформації організаційних структур управління відповідно до розмірів підприємства: від аутсорсингу антикризових дій фермера у малих господарствах до формування тимчасових антикризових груп у середніх підприємствах та створення постійних центрів антикризового моніторингу у агрохолдингах на засадах використання штучного інтелекту. Зроблено висновок, що за такої умови забезпечується перехід від ситуативного виживання до забезпечення стратегічної стійкості сільськогосподарських підприємств.

Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою працею, в якій автором розроблено теоретико-методичні засади та практичний інструментарій розв'язання наукової проблеми щодо підвищення результативності антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. У роботі ідентифіковано основні деструктивні чинники впливу воєнного стану на результати діяльності сільськогосподарських підприємств, визначено методи їх нівелювання на основі впровадження цифрових інструментів, удосконалення інформаційно-аналітичного та організаційного забезпечення антикризового управління.

Теоретичні узагальнення й отримані автором результати становлять комплексну рекомендаційну базу, спрямовану на вирішення проблем функціонування сільськогосподарських підприємств та набуття ними стратегічної стійкості в умовах воєнного стану, що сприятиме збереженню їхнього виробничо-біологічного потенціалу, підвищенню рівня фінансової незалежності та забезпеченню безперервності бізнес-процесів. Це створить підґрунтя для відновлення ринкової вартості активів і подальшої капіталізації бізнесу у період повоєнної відбудови, стабілізації економіки України.

Практичне значення одержаних автором результатів полягає у тому, що сформульовані у роботі основні наукові положення, висновки та рекомендації, мають практичне спрямування та можуть бути використані для удосконалення підходів до управління розвитком соціальної інфраструктури

сільських територій. Впровадження результатів дисертаційного дослідження в окремих громадах підтверджено відповідними довідками.

Ключові слова: антикризове управління, сільськогосподарські підприємства, слабкі сигнали, система раннього попередження, цифрова система, інформаційне забезпечення, антикризові підрозділи, стрес-тестування, стратегічна стійкість.

ABSTRACT

Hryhorian R. H. Development of the toolkit for anti-crisis management in agricultural enterprise. – Qualification scientific work in the manuscript form.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 – Management (07 – **Management and Administration**). – Uman National Agrarian University, Uman, 2026.

The dissertation provides a theoretical generalization and proposes a solution to the scientific problem of improving the anti-crisis management means in agricultural enterprises to ensure their strategic stability under the conditions of uncertainty.

The author's approach to defining a crisis as a turning point characterized by contradictions between the internal and external environment is substantiated, which, if these contradictions cannot be resolved, lead to irreversible destructive consequences for the business system. The model for studying the crisis process is substantiated, which involves a sequential analysis of the phases - from the loss of equilibrium and the beginning of destabilization to the search for restoring stability and reaching a new level of economic equilibrium, which allows identifying bifurcation points at which the enterprise becomes unstable.

The need to combine the principles of strategic management and anti-crisis management into a single decision-making system is proven, which will ensure a prompt response to current threats and proactively form the prerequisites for restoring the economic stability of the enterprise in the long term. The anti-crisis management system is defined as a set of organizational, financial and legal levers

aimed at mobilizing the internal potential of the enterprise and its adaptation to changing conditions of the external environment. The priority goal of the anti-crisis management system is the prevention and localization of crisis manifestations, and in cases of critical loss of solvency, the application of anti-crisis measures and actions.

The methodology for conducting the analysis of the external environment based on the use of SWOT analysis for the purposes of anti-crisis management has been improved, which is based on a complex algorithm for identifying hidden problems and developing management measures to maneuver elements of the internal potential of the enterprise. An algorithm for preventive diagnostics has been developed, the accuracy and objectivity of which is a basic condition for the formation of effective programs for stabilizing the situation in crisis conditions and adopting effective anti-crisis decisions. The advantages of using a combined model for assessing the external and internal environment, which integrates financial and economic indicators with non-financial indicators, which provides a comprehensive approach to analyzing the anti-crisis potential of the enterprise, have been proven.

It is emphasized that the joint use of SWOT and PESTEL analysis methods allows to determine the limiting ratio between the internal elements of enterprises and exogenous threats of martial law, which is the limit of the enterprise's ability to neutralize external threats. A matrix of strategic goals for the enterprise is substantiated, which allows to differentiate management tasks taking into account the phase of the crisis process.

It is established that despite the reduction in the total volume of crop production (by 14.7%), the industry demonstrated adaptive stability due to the diversification of sown areas and the use of intensive agricultural technologies. It is established that in the livestock sector, poultry and pig farming play a leading role, the total share of which for the period of analysis varies within 57.8–64.9%. At the same time, a deepening of the systemic crisis in the dairy and meat livestock

sectors is established, which requires the use of targeted state support programs during the post-war recovery period.

It is proven that the unprovoked invasion of Russia led to structural changes in the country's agriculture, namely: a reduction in the total number of business entities by 25.8% and the concentration of capital in a group of large enterprises that have a higher potential for adaptability and resilience in crisis conditions. The results of the study are convincing that small and micro enterprises during the martial law period ensured flexible adaptation to crisis conditions, which is confirmed by the higher rates of labor productivity growth in 2024 compared to medium-sized agricultural enterprises. A change in approaches to financial support for the economic activities of agricultural enterprises was identified, which consists in a forced transition to a self-financing model, which is confirmed by an increase in the autonomy coefficients (up to 0.584) and coverage (up to 1.94). It is emphasized that the «safety margin» accumulated by agricultural enterprises will become the main factor in restoring investment attractiveness under the conditions of post-war recovery.

It was found that under the influence of martial law, anti-crisis management evolved from an episodic response tool into a permanent management function. The results of the practice analysis of organizing anti-crisis management in agricultural enterprises indicate a transition from intuitive-reactive approaches to liquidity management, which prevail in small farms, to systemic-proactive models in large agricultural enterprises that use scenario modeling and modern digital technologies. It was concluded that the existing anti-crisis management tools are mainly focused on solving current problems (preserving liquidity and timely implementation of technological processes), but remain insufficient to restore stability and create conditions for increasing market value.

The author's methodology for comprehensive assessment of the sustainability of agricultural enterprises has been developed and tested, based on monitoring 24 indicators structured by groups of production, business and financial activity. The application of this methodology allows the management of agricultural enterprises

to determine «break points» before the loss of solvency. The need to revise the threshold values of financial indicators in order to form internal reserve funds as a condition for the continuous implementation of the enterprise's activities in a turbulent environment is argued.

It was found that large agricultural enterprises, due to the advantages of vertical integration and the existing logistics potential, entered the adaptive recovery phase, which is confirmed by the growth of the group financial index by 4.4 times. In contrast, medium-sized agricultural enterprises experienced a financial decline due to a high level of debt. Small farms were identified as the most mobile entities (business activity increased by 76%), whose stability is based on a flexible change in production programs, which actualizes the need for the development of microcredit systems and credit unions to support their liquidity.

The feasibility of creating an integrated digital system as a tool for anti-crisis management of agricultural enterprises is proven. A differentiated approach to digitalization is proposed: for small enterprises - implementation of the «flexible adaptability» model through available cloud services (SaaS solutions); for medium-sized enterprises - strict control over the use of material resources through the integration of technological and accounting data; for large ones – strategic scenario modeling based on Big Data technologies and «digital twins».

The functional structure of the early warning system of the crisis has been developed, which, through a three-level cycle (monitoring - analysis - communication), minimizes the time lag of making management decisions. The methodology for determining «points of stability» based on stress testing on a sensitivity scale (5–15%) has been substantiated, which makes it possible to transform «weak signal» of threats into proactive management actions.

The need to transform organizational management structures in accordance with the size of the enterprise has been argued: from outsourcing the farmer's anti-crisis actions in small farms to the formation of temporary anti-crisis groups in medium-sized enterprises and the creation of permanent anti-crisis monitoring centers in agricultural holdings based on the use of artificial intelligence has been

concluded that under such conditions, the transition from situational survival to ensuring the strategic stability of agricultural enterprises is ensured.

The dissertation research is an independently completed scientific work, in which the author has developed theoretical and methodological principles and practical tools for solving the scientific problem of increasing the effectiveness of anti-crisis management in agricultural enterprises. The work identifies the main destructive factors of the impact of martial law on the results of agricultural enterprises, determines methods for their leveling based on the implementation of digital tools, and improves the information, analytical and organizational support of anti-crisis management.

Theoretical generalizations and the results obtained by the author constitute a comprehensive recommendation base aimed at solving the problems of the functioning of agricultural enterprises and their acquisition of strategic stability in conditions of martial law, which will contribute to the preservation of their production and biological potential, increasing the level of financial independence and ensuring the continuity of business processes. This will create a basis for restoring the market value of assets and further capitalization of the business during the period of post-war reconstruction, stabilization of the economy of Ukraine.

The practical significance of the results obtained by the author lies in the fact that the main scientific provisions, conclusions and recommendations formulated in the work have a practical direction and can be used to improve approaches to managing the development of social infrastructure in rural areas. The implementation of the results of the dissertation research in individual communities is confirmed by relevant certificates.

Key words: anti-crisis management, agricultural enterprises, weak signals, early warning system, digital system, information support, anti-crisis units, stress testing, strategic resilience.

Список опублікованих праць за темою дисертаційної роботи:

Статті, у наукових фахових виданнях України та у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз:

1. Григорян Р. Х. Науково-прикладні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка та управління АПК*. 2025. № 1. С. 152-165. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2025-197-1-152-165> (0,9 умов. друк. арк.).

2. Григорян Р. Цифровізація сільськогосподарських підприємств як інструмент антикризового управління. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 5 (56). С. 468-475. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-64> (0,8 умов. друк. арк.).

3. Вернюк Н., **Григорян Р.** Дослідження середовища функціонування сільськогосподарських підприємств України в сучасних умовах. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 3. С. 451-464. <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.451> (0,6 умов. друк. арк., особистий внесок автора становить 0,3 умов. друк. арк. і полягає у визначенні факторів зовнішнього середовища та обґрунтуванні їх впливу на діяльність сільськогосподарських підприємств).

4. Вернюк Н., **Григорян Р.** Зарубіжний досвід підтримки сільськогосподарських виробників у кризових умовах та напрями його використання у вітчизняній практиці. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 107 Частина 2. С. 32-48. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-107-2-32-48> (0,6 умов. друк. арк., особистий внесок автора становить 0,3 умов. друк. арк. і полягає в узагальненні зарубіжного досвіду підтримки сільськогосподарських виробників та визначенні напрямів його адаптації до вітчизняної практики).

5. Григорян Р. Х. Теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 1. С. 59-73. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-189-1-59-73> (0,9 умов. друк.

арк.).

6. Григорян Р. Х. Особливості діагностики як інструменту антикризового управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 2. С.140-149. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-193-2-140-149> (0,8 умов. друк. арк.).

7. Григорян Р. Х. Особливості прояву ризиків у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 111-123. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-181-1-111-123> (0,7 умов. друк. арк.).

Публікації за матеріалами наукових конференцій:

8. Григорян Р.Х. *Організаційно-економічні особливості прояву кризи в діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Біла Церква, 05-06 червня 2025 р. Біла Церква. 2025. С. 37-41. (0,3 умов. друк. арк.).

9. Григорян Р.Х. *Сучасні підходи до дослідження кризових явищ у діяльності сільськогосподарських підприємств:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Біла Церква, 24 вересня 2025 р. Біла Церква. 2025. С. 87–90 (0,2 умов. друк. арк.)

10. Григорян Р.Х. *Особливості прояву кризових явищ у розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Біла Церква, 6-7 червня 2024 р. Біла Церква. 2024. С. 78-81. (0,22 умов. друк. арк.)

11. Вернюк Н.О. **Григорян Р.Х.** *Діагностика як інструмент забезпечення антикризового управління аграрним підприємством:* матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Умань, 17 квітня 2025 р. Умань. 2025. С. 22-25. (0,3 умов. друк. арк., особистий внесок автора становить 0,15 умов. друк. арк. і полягає в обґрунтуванні послідовності проведення діагностики діяльності підприємства та розробці алгоритму аналізу кризових ситуацій в умовах воєнного стану)

12. Верньюк Н.О. **Григорян Р.Х.** *Особливості функціонування агропродовольчої системи України під впливом сучасних глобальних загроз і викликів: матеріали III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Умань, 27 червня 2024 р. Умань. 2024. С. 62-65. (0,2 умов. друк. арк., особистий внесок автора становить 0,1 умов. друк. арк. і полягає в аналізі деструктивного впливу воєнних дій на ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств та обґрунтуванні необхідності залучення державних програм підтримки для відновлення галузі)*

13. Григорян Р.Х. *Передумови впровадження антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 23 березня 2023 р. Умань. 2023. С. 23-25. (0,2 умов. друк. арк.).*

14. Верньюк Н.О., **Григорян Р.Х.** *Організаційно-економічні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами : XII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 20-21 жовтня 2022 р. Умань. 2022. С. 14-18. (0,35 умов. друк. арк., особистий внесок автора становить 0,25 умов. друк. арк. і полягає у систематизації наукових підходів до визначення сутності антикризового управління та виокремленні особливостей його реалізації для сільськогосподарських підприємств).*

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП | 16 |
| РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ | 28 |
| 1.1. Теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах | 28 |
| 1.2. Складові системи антикризового управління підприємства: сутність, структура, принципи функціонування | 47 |
| 1.3. Підходи до формування аналітичних інструментів антикризового управління у сільськогосподарських підприємств | 72 |
| Висновки до розділу 1 | 93 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОБ'ЄКТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ | 98 |
| 2.1. Характеристика середовища функціонування сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах | 98 |
| 2.2. Фінансово-економічні результати діяльності сільськогосподарських підприємств | 126 |
| 2.3. Оцінювання організації антикризового управління сільськогосподарських підприємств | 152 |
| Висновки до розділу 2 | 181 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ | 185 |
| 3.1. Формування системи інформаційного забезпечення антикризового управління | 185 |
| 3.2. Цифровізація бізнес-процесів у сільськогосподарських підприємств як інструмент антикризового управління | 211 |
| 3.3. Обґрунтування організаційних засад антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах | 239 |
| Висновки до розділу 3 | 260 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 264 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 271 |
| ДОДАТКИ | 291 |

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується високим рівнем невизначеності та турбулентності, зумовленим повномасштабною військовою агресією РФ проти України. Сільськогосподарські підприємства, забезпечуючи продовольчу та економічну безпеку України, на сьогодні опинилися в умовах системної кризи. Це зумовлено впливом воєнних шоків, зокрема руйнуванням логістичних ланцюгів, втратою виробничого потенціалу та зростаючою нестачею фінансових і трудових ресурсів.

Традиційні моделі антикризового управління, орієнтовані на циклічні економічні коливання мирного часу, виявилися недостатньо ефективними в умовах воєнних шоків. Статистичні дані свідчать, що за період воєнного стану кількість суб'єктів господарювання в галузі скоротилася на 25,8%. Критичним етапом стала дестабілізація операційної діяльності у 2023 р., коли рівень рентабельності досяг історичного мінімуму – 12,0%. Водночас за результатами 2024 р. відбулося підвищення цього показника до 22,7%, що підтверджує поступову адаптацію бізнес-моделей до умов воєнного стану. Зазначена динаміка актуалізує необхідність переосмислення наукових засад антикризового управління та його трансформації з епізодичного заходу у перманентну управлінську функцію, що забезпечуватиме превентивну адаптацію та стійкість підприємств на кожному етапі кризового циклу.

Окрім того, необхідність розроблення нових аналітичних інструментів антикризового управління зумовлена специфікою сільськогосподарського виробництва – високою залежністю від природно-кліматичних факторів, що посилюється під впливом глобальних кліматичних змін, та значним часовим лагом між виникненням загрози та її фінансовими наслідками. Домінування у вітчизняній практиці «касового методу» діагностики, за якого криза визнається лише на стадії критичного дефіциту ліквідності, нівелює можливість завчасного реагування на такі виклики. Це актуалізує впровадження антисипативного менеджменту на засадах концепції «слабких

сигналів», здатної ідентифікувати латентні агрокліматичні та економічні загрози ще до моменту їхнього фактичного прояву, а також зумовлює необхідність обґрунтування організаційно-економічних засад щодо диференційованого розвитку інструментарію антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах залежно від масштабів господарювання суб'єктів агробізнесу.

Загальнотеоретичні та методологічні основи щодо вивчення природи кризових явищ, їх систематизації, класифікації та фаз протікання, а також концептуальні засади антикризового управління закладені у працях таких зарубіжних науковців: Р. Акоффа, Е. Альтмана, І. Ансоффа, Л. Бартон, У. Бівера, Т. Гренца, У. Кристека, Р. Ліса, І. Мітроффа, Т. Паучанта, Г. Спрінгейта, Р. Таффлера, С. Фінка та інших. Вагомий внесок у розробку зазначеної проблематики зробили вітчизняні дослідники: І. Бланк, В. Василенко, С. Іванюта, В. Кукоба, Л. Лігоненко, Л. Ситник, О. Сметанюк, А. Ткаченко, О. Терещенко, З. Штангрет та інші.

Дослідженню специфіки антикризового управління та забезпечення стійкості сільськогосподарських підприємств присвячено праці багатьох науковців, яких доцільно згрупувати за ключовими напрямками: теоретико-методологічні засади антикризового менеджменту, фінансової діагностики та та механізми виживання розробляли В. Зубченко, С. Іванюта, І. Колодій; прикладні аспекти діагностики фінансового стану, ідентифікації загроз та прогнозування банкрутства агроформувань розкриті у роботах О. Сметанюка, Р. Степанюк, Н. Вернюк, О. Терещенка та А. Матвійчука. Інструментально-технологічне забезпечення антикризових заходів знайшло відображення у працях науковців, що досліджували: організаційно-інформаційну підтримку та методику раннього попередження (Н. Котис та З. Калініченко, Н. Правдюк, К. Пріб, А. Шинькович, Р. Ціщик,); цифрову трансформацію та імплементацію ІТ-технологій і дистанційного зондування в антикризовий менеджмент (С. Клименко, Н. Метеленко, С. Халатура, Т. Черничко, та Р. Ярощука); а також концептуальні засади формування адаптивних

механізмів і резильєнтності економічних систем (П. Бобринцев, О. Загороднюк, С. Іщенко, Л. Малюга, І. Новак, О. Полінкевич та В. Шалений). Наукові результати, представлені у працях цих та багатьох інших авторів, стали теоретичним фундаментом для розроблення науково-методичних і практико-орієнтованих підходів до розвитку антикризового управління.

Вивчення наукової літератури та практики функціонування вітчизняних сільськогосподарських підприємств свідчить про гостру потребу в теоретичному переосмисленні природи циклічності кризових процесів у поєднанні з воєнними шоками та глобальними кліматичними змінами. Це актуалізує необхідність удосконалення на цій основі інструментарію антикризового управління, який доцільно розробляти диференційовано для великих, середніх та малих сільськогосподарських підприємств. Вище зазначене, а також актуальність дослідження зумовили вибір теми, визначили мету, завдання, об'єкт, предмет, логічну структуру дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт Уманського національного університету за темою «Концептуальні засади та механізми сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0121U112522). Автором досліджено особливості організації антикризового управління у сільськогосподарських підприємств, обґрунтовано модель моніторингу «слабких сигналів» та ідентифікації «точок розриву» в ланцюгах доданої вартості для запобігання системним кризам, запропоновано адаптивні антикризові підрозділи залежно від величини сільськогосподарських підприємств, що здатні забезпечувати самовідновлення бізнес-процесів в умовах воєнних шоків та високої турбулентності середовища.

Узагальнення наукової літератури та аналіз практики господарювання дали підстави для висунення гіпотези про те, що забезпечення стійкості та безперервності діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах

турбулентності, зумовленої воєнними шоками та глобальними кліматичними змінами, можливе за умови переходу антикризового управління з епізодичного заходу у постійну управлінську функцію. Це передбачає впровадження антисипативного менеджменту, що базується на диференціації підходів до формування антикризового інструментарію залежно від розмірів (масштабів господарювання) сільськогосподарських підприємств.

Мета і задачі дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення прикладних рекомендацій щодо формування диференційованого інструментарію антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами для забезпечення їхньої стійкості та безперервності діяльності в умовах воєнних шоків та глобальних кліматичних змін. Для досягнення цієї мети було визначено і виконано такі завдання:

поглибити понятійно-категоріальний апарат виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах, необхідний для формування системи антикризового управління підприємницькою структурою;

розкрити сутність складових системи антикризового управління сільськогосподарським підприємством та обґрунтувати структуру і принципи її функціонування;

узагальнити існуючі підходи до формування аналітичних інструментів антикризового управління та обґрунтувати алгоритм діагностики зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств;

охарактеризувати складові середовища функціонування сільськогосподарських підприємств та визначити їх вплив на показники потенціалу виробництва продукції рослинництва і тваринництва;

здійснити діагностику фінансово-економічного стану сільськогосподарських підприємств на основі системи показників для встановлення рівня їхньої ефективності та здатності до самофінансування в умовах кризових явищ;

оцінити стан організації антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах в умовах воєнного стану з метою розроблення дієвого інструментарію антикризового управління задля забезпечення їхньої стійкості;

розробити та апробувати адаптивну систему інформаційного забезпечення антикризового управління з метою своєчасного виявлення «точок розриву» та забезпечення стратегічної стійкості підприємств;

обґрунтувати алгоритм функціонування цифрової системи для сільськогосподарських підприємств як багаторівневого інструменту формування антикризових рішень;

обґрунтувати диференційовані організаційні засади антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах, які сприятимуть забезпеченню їхньої стійкості.

Об'єктом дослідження є процеси антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами різних масштабів господарювання, що функціонують в умовах економічної невизначеності, воєнних шоків та глобальних кліматичних змін.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методичного інструментарію та організаційно-економічних інструментів, що виникають у процесі формування та реалізації антикризового управління, спрямованого на адаптацію сільськогосподарських підприємств до високої турбулентності зовнішнього середовища та підвищення їхньої стратегічної стійкості.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дисертаційного дослідження є сукупність методів, прийомів і принципів наукового пізнання, фундаментальні положення економічної теорії з питань антикризового управління, теорії систем і стратегічного менеджменту, концепції сталого розвитку, економічної безпеки та адаптивного управління. У роботі використано наукові розробки провідних вітчизняних і зарубіжних учених, що розкривають питання діагностики кризових станів, цифровізації агробізнесу та забезпечення безперервності діяльності підприємств у

надзвичайних умовах, а також законодавчі та нормативні акти України щодо регулювання діяльності суб'єктів АПК в умовах воєнного стану.

У дисертаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи економічних досліджень, зокрема: *системний підхід* – для вивчення взаємозв'язків між елементами системи антикризового управління сільськогосподарським підприємством та зовнішнім середовищем; *економіко-статистичний аналіз* – для оцінювання сучасного стану, динаміки та тенденцій розвитку сільськогосподарських підприємств, аналізу їхньої фінансової стійкості та рентабельності в умовах воєнних шоків; *групування та кластерного аналізу* – для класифікації підприємств за розмірами господарювання (малі, середні, великі) та виявлення асиметрії їхнього антикризового потенціалу; *порівняльний аналіз* – для зіставлення ефективності традиційних та цифрових інструментів антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах; *діалектичний та абстрактно-логічний методи* – для теоретичного узагальнення понять «точки розриву», «слабкі сигнали» та формування категоріального апарату дослідження; *структурно-логічний аналіз* – для побудови алгоритмів прийняття антикризових рішень; *графічні методи* – для візуалізації трендів розвитку сільгосппідприємств, побудови моделей цифрових екосистем та організаційних структур управління; *комплексні методи* (SWOT- та PEST-аналіз) – при визначенні стратегічних пріоритетів забезпечення стійкості підприємств; *метод експертних оцінок (анкетування)* – застосовано для оцінювання рівня готовності менеджменту підприємств до цифрової трансформації та ефективності існуючих систем антикризового управління.

Інформаційну базу дисертаційного дослідження становлять: законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують функціонування аграрного сектору в умовах воєнного стану; офіційні матеріали Державної служби статистики України, дані міжнародних організацій, аналітичні звіти галузевих об'єднань та асоціацій сільськогосподарських виробників; монографії, економічні огляди та науково-аналітичні статті вітчизняних та

іноземних авторів, присвячені теорії антикризового менеджменту, стратегічній стійкості та адаптивному управлінню; матеріали та публікації, розміщені у міжнародних базах даних, що забезпечують актуальність теоретичного підґрунтя дослідження; результати спостережень автора, анкетування керівників та фахівців сільськогосподарських підприємств, фінансова та статистична звітність суб'єктів агробізнесу. а також наукова інформація, що має форму недрукованої продукції та розміщена у світовій комп'ютерній мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

вперше:

обґрунтовано концептуальні засади функціонування цифрової системи сільськогосподарського підприємства як багаторівневого інструменту розроблення антикризових рішень, яку структуровано за логікою формування послідовних етапів (моніторинг та контроль бізнес-процесів; аналіз «слабких сигналів та моделювання сценаріїв розвитку; хмарне дублювання та децентралізації управлінських даних; адаптивне коригування діяльності підприємства), що забезпечує перехід моделі управління з реактивної у превентивну, сприяючи нівелюванню загроз на ранніх стадіях та їх перетворенню у керовані ризики;

удосконалено:

комплекс аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень на різних стадіях антикризового управління; зокрема, на основі адаптованого алгоритму SWOT-аналізу запропоновано методику ідентифікації стратегічних розривів та оцінювання динамічного впливу факторів зовнішнього середовища, що дозволяє обґрунтувати пріоритетні завдання антикризового менеджменту для забезпечення стійкості сільськогосподарських підприємств;

інформаційне забезпечення антикризового управління сільськогосподарським підприємством на основі адаптивної моделі, яка включає обґрунтовану методику інтегрального оцінювання рівня стійкості та динаміки розвитку за ключовими напрямками (виробнича діяльність, ділова

активність, фінансовий стан, результативність та фінансова стійкість) та використання більш жорстких нормативних меж фінансових показників, що дозволяє ідентифікувати «точки розриву» та фази розвитку кризового процесу на ранніх стадіях;

організаційні засади антикризового управління сільськогосподарським підприємством на основі впровадження антисипативного менеджменту, елементами якого визначено: ідентифікацію «слабких сигналів» загрози; формування системи раннього попередження (СРП) як функціональної надбудови цифрової системи; визначення «точок стійкості» операційної діяльності шляхом стрес-тестування, а також застосування диференційованих організаційних моделей залежно від масштабу господарювання, що сприятиме випереджальному реагуванню на виклики та безперервному адаптивному вдосконаленню діяльності підприємства в кризових умовах;

набули подальшого розвитку:

теоретична інтерпретація понять «криза» та «кризовий процес», які, на відміну від існуючих підходів, розглядаються як неперервний, динамічний, нестабільний, циклічний процес, виникнення якого відбувається на основі протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищем функціонування підприємства; це дозволило виділити етапи кризового процесу, перехід між якими має нелінійний характер і відбувається у точках біфуркації, що забезпечує комплексне обґрунтування динаміки розвитку сільськогосподарського підприємства як складної відкритої системи в умовах високої турбулентності;

складові елементи антикризового управління сільськогосподарським підприємством, що поєднують у єдину систему об'єкт, суб'єкт, специфічні принципи та функції менеджменту, на основі чого обґрунтовано функціонально-інструментальний базис управління, зорієнтований на досягнення стратегічної цілі щодо динамічного відновлення балансу між внутрішніми можливостями підприємства та викликами турбулентного зовнішнього середовища;

ідентифікація чинників середовища функціонування сільськогосподарських підприємств, які зумовлюють стратегічні можливості та загрози, на підґрунті чого здійснено діагностику виробничого потенціалу через систематизацію сильних та слабких сторін діяльності, що дозволяє менеджменту обґрунтовувати стратегічні цілі та завдання антикризового управління в умовах високої невизначеності;

інструменти адаптації сільськогосподарських підприємств до кризових умов, що передбачають: пріоритетне інвестування в активну частину капіталу; нарощування виробничого потенціалу; перехід на модель самофінансування через мінімізацію боргового навантаження та акумулювання ліквідних активів, що сприятиме формуванню фундаменту фінансової автономності в умовах воєнних ризиків та створенню передумови для залучення зовнішнього інвестиційного капіталу в період повоєнного відновлення;

моделі організації антикризового управління у сільськогосподарських підприємств, які, на відміну від існуючих підходів, диференційовано за розмірами господарства; на цій основі виокремлено: інтуїтивно-реактивну модель (у малих підприємствах), що базується на особистому досвіді та інтуїції власника; адаптивно-командну модель (у середніх підприємствах), орієнтовану на високу виконавчу дисципліну та мобільність персоналу; системно-проактивну модель (у великих підприємствах), що передбачає інтеграцію цифрових екосистем та інструментів антисипативного менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні прикладного інструментарію антикризового управління, спрямованого на забезпечення стійкості сільськогосподарських підприємств у періоди глобальних кліматичних змін, турбулентності та воєнних ризиків. Окремі положення дисертаційного дослідження знайшли практичне застосування. Так, пропозиції Григоряна Роберта Хореновича щодо розвитку інструментарію антикризового управління рекомендовані до впровадження у

діяльність Групи компаній «Овостар Юніон», зокрема: застосування системно-проактивної моделі антикризового менеджменту, яка дозволить структурувати управлінські процеси за принципом випереджального реагування на зовнішні шоки; формування системи цифрових антикризових бар'єрів на основі створення єдиної ІТ-цифрової платформи, що сприятиме виявленню «слабких сигналів» загроз ще на початковій стадії їх виникнення, дозволяє менеджменту діяти на випередження (довідка № OV-31/03/26-254 від 31.03.26 р.).

Пропозиції здобувача щодо розвитку інструментарію антикризового управління на основі застосування тимчасових антикризових команд, використання методики стрес-тестування виробничого потенціалу на основі натурально-вартісних показників, впровадження алгоритму ідентифікації «слабких сигналів» були розглянуті та схвалені для практичного використання ТОВ «Маяк-Агро» Шполянського району Черкаської області (довідка № 13 від 05.03.2026 р.).

Також результати дисертаційного дослідження були використані під час обґрунтування системи інструментарію антикризового управління у діяльність ФГ «Агрофірма «Базис»» Черкаської області, зокрема, пропозиції щодо використання моделі віддаленого управління на основі використання доступних SaaS-рішень та хмарних сервісів, а також залучення зовнішніх експертів та дорадників у випадку раннього попередження ознак операційної кризи, що сприятиме розробленню науково обґрунтованих антикризових заходів (довідка № 129 від 24.03.2026 р.).

Наукові розробки здобувача впроваджено в роботу Управління агропромислового розвитку Уманської РДА. Застосовано методику антикризового управління, інструменти раннього виявлення ризиків та цифрові підходи до прийняття управлінських рішень. Це дозволило оптимізувати виробничі процеси та зміцнити конкурентні позиції сільськогосподарських підприємств району (довідка № 653/01-01-09 від 24.03.2026 р.).

Теоретичні положення та прикладні розробки дисертаційного дослідження використовуються в освітньому процесі Уманського національного університету при викладанні навчальних дисциплін «Аграрний менеджмент», «Антикризовий менеджмент» та «Ризик-менеджмент» для студентів факультету менеджменту. Зокрема, у навчальний процес включено методики стрес-тестування виробничого потенціалу та алгоритми ідентифікації «слабких сигналів» кризових явищ у діяльності сільськогосподарських підприємств (довідка про впровадження № 42 від 11.03.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є завершеною науковою роботою автора, результати, висновки та пропозиції якої отримані автором особисто. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, використані положення лише власних досліджень здобувача.

Апробація результатів дисертації. Наукові положення та основні результати дисертаційного дослідження були апробовані на трьох міжнародних науково-практичних конференціях – XII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» (м. Умань, 20-21 жовтня 2022 р.), II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері» (м. Умань, 23 березня 2023 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритетні напрямки повоєнного відновлення аграрного сектору в аспекті досягнення цілей сталого розвитку» (м. Біла Церква, 6-7 червня 2024 р.), III Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Концептуальні засади ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері» (м. Умань, 27 червня 2024 р.), IV Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері» (м. Умань, 17 квітня 2025 р.), Міжнародній науково-практичній конференції (м. Біла Церква, 05-06 червня 2025 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритети модернізації аграрної освіти у сучасних умовах: від витоків до

сьогодення» (м. Біла Церква, 24 вересня 2025 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 7 статтях у наукових фахових виданнях (загальний обсяг 8,6 друк. арк., особисто автору належать 7,5 друк. арк.) та в матеріалах семи конференцій (загальним обсягом 0,51 друк. арк.).

Структура і обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 169 найменувань. Робота містить 19 таблиць, 23 рисунки, 4 формули та 30 додатків. Основний зміст дисертації викладено на 271 сторінці основного комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1. Теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах

В умовах посилення невизначеності, внаслідок тривалої війни на території нашої країни з російським агресором та ускладнення зовнішнього середовища функціонування бізнесу підприємницькі структури все частіше стикаються з кризовими ситуаціями та їх наслідками. Очевидно, що в нинішніх високоризикових умовах кризові явища зумовлені як об'єктивними, так й суб'єктивними чинниками і це значно ускладнило процес та можливість їх передбачення і прогнозування.

Внаслідок повномасштабного воєнного вторгнення росії на територію України сталося порушення виробничих зв'язків – розрив ланцюгів поставок сировини та матеріально-технічних ресурсів, втрата ринків збуту сільгосппродукції, що призвело до глибокої та затяжної економічної кризи. У таких умовах функціонування вітчизняні бізнесові структури перебувають під впливом великої кількості старих та нових викликів і загроз, які постійно генеруються кризогенними факторами, що актуалізує потребу у розробці адаптивного інструментарію антикризового управління для оперативного реагування на дестабілізуючі чинники. У зв'язку із цим доцільно уточнити теоретичні засади виникнення та розвитку кризових явищ, що сприятиме поглибленню теоретичного апарату антикризового менеджменту.

Вивчення наукової літератури щодо дефініції поняття «криза», систематизації чинників, які зумовлюють прояв кризових явищ, визначення підходів до дослідження цього економічного поняття [1–4] дало змогу зробити висновок про те, що існує потреба в теоретичному переосмисленні природи циклічності кризових процесів. Це є важливою умовою для формування адаптивного інструментарію антикризового управління, який

здатний ефективно мінімізувати негативний вплив сучасних воєнних шоків та глобальних викликів.

Слід зазначити, що національна економічна система, попри те, що перебуває під негативним впливом воєнних дій, потребує дотримання принципів економіки знань, циркулярної та зеленої економіки. Водночас вона функціонує в умовах макроекономічної нестабільності, що проявляється у зростанні безробіття, інфляції, послабленні національної валюти та дисбалансах зовнішньоекономічної діяльності тощо [5; 6]. Кожне з перелічених явищ, хоча й має різну природу та вектор впливу на стабільність економічної системи, може бути охарактеризоване як частина економічного ризику.

Економічна криза являє собою складноструктуровану та багатофакторну систему, яка передбачає не лише наявність різноманітних і не завжди очевидних для дослідників взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, а й багатокомпонентну внутрішню структуру. Підтвердженням цього є еволюція економічних систем, яка взаємопов'язана із кризовими явищами економічного характеру та вирізняється лише за критеріями, зумовленими рівнем науково-технологічного і соціального розвитку.

Термін «криза» (від грец. crisis – «поворотний пункт, рішення, результат») вперше був використаний в античній судовій практиці (під час винесення вироків), пізніше – у таких сферах людської діяльності, як медицина (поворотний момент), військова справа (результат битви) та мистецтво. Цікавою є та обставина, що спочатку криза не розглядалася як негативний фактор, однак на початку XIX ст., коли термін було запозичено економікою, він почав розглядатися переважно в аспекті негативного впливу.

Узагальнення наукової літератури дало змогу встановити, що в більшості джерел криза трактується як несприятливий етап у розвитку певних соціально-економічних систем. Водночас спостерігається наявність різних підходів до дефініції цього поняття із виділенням його позитивних і негативних характеристик. Зазначимо, що не викликає жодного сумніву той

факт, що у зв'язку зі значним впливом економічної кризи на стан будь-якої соціально-економічної системи незалежно від періоду її прояву, саме поняття кризи є важливим об'єктом для наукового вивчення дослідниками економічної теорії. Однак до XIX століття в сфері економічної теорії не проводилися комплексні дослідження, у яких кризу розглядали б як окремий об'єкт наукових пошуків із формуванням власної методології та інструментарію оцінювання не лише її фактичних наслідків для економіки в цілому, а й причин виникнення, розробки методики діагностики та превентивних заходів кризових ситуацій у майбутньому.

Встановлено, що більшість науковців-економістів, від представників античності (Аристотель, Гіпократ) до представників класичної економіки (А. Сміт, Д. Рікардо та ін.), у своїх дослідженнях розглядали кризу не як цілісний об'єкт, а лише як його важливі характеристики прояву. Серед характерних рис кризових явищ ними виділено такі:

відсутність збалансованості у споживанні економічних благ і ресурсної бази з урахуванням чинників зовнішнього середовища, насамперед природного характеру;

тимчасові погіршення кон'юнктури ринку, зумовлені зниженням попиту через зубожіння населення або зниження пропозиції у зв'язку з підвищенням рівня податкового тиску на торговців і ремісників;

прояви перевиробництва, які також зумовлені дисбалансом попиту і пропозиції, пов'язані із низькою еластичністю пропозиції за таким показником, як ціна;

зміни у господарських зв'язках через низку причин, які не пов'язані безпосередньо з економічною ситуацією, та все ж негативно впливають на забезпечення торговельних відносин.

У науковій літературі існує думка, що вперше розгляд економічної кризи як окремої наукової категорії, яка має власну теоретичну основу, зробив швейцарський мислитель Жан Шарль Леонарда де Сісмонді. У своїй праці «Нові начала політичної економії, або Про багатство в його відношенні до

народонаселення» [7], опублікованій у 1827 р., він описав кризу як перманентне явище, що має циклічний характер. На його думку, економічні кризи завдають значних збитків промисловій буржуазії та середньому класу підприємців, що формувався, спричиняють різке скорочення доходів більшої частини населення та, як наслідок, зниження рівня купівельної спроможності у короткостроковому періоді. Дослідник також наголошував на небажаності прояву перевиробництва, оскільки вважав його прийнятним винятково в умовах підвищення попиту в короткостроковому періоді часу та розглядав як реакцію на запити споживачів, а не як природний процес, що може модифікуватися на основі винятково ринкових інструментів впливу, як про це говориться у прибічників класичної економічної теорії – А. Сміта, Д. Рікардо, Ж-Б. Сєя.

Помітне місце в економічній теорії посідають розробки щодо теорії економічних криз Джона Стюарта Мілля, який в рамках наукового трактату «Основи політичної економії та їх застосування до соціальної філософії» [8] вперше ввів у науковий обіг поняття «торгова криза», причини якої, на додаток до традиційного насичення ринку надлишковою продукцією або внаслідок зниження споживчого попиту у зв'язку із зовнішніми умовами, наприклад природними катаклізмами, можуть бути спровоковані спекулятивною діяльністю окремих учасників ринкових відносин, які спеціально провокують настання кризової ситуації з метою одержання додаткового прибутку.

Зазначимо, що дефініцію «економічна криза» неодноразово використовував К. Маркс, у наукових працях якого, зокрема у його відомій праці «Капітал», криза розглядається як певний індикатор значного занепаду капіталістичної ідеології, що домінувала в той час у Західній Європі і була тісно пов'язана з основними макроекономічними проблемами, а саме з безробіттям, зниженням економічного зростання та низьким рівнем життя пролетаріату [9].

Прибічником цієї теорії був і засновник першої комуністичної держави, побудованої на принципах та положеннях марксистської наукової школи, В. Ленін, який вважав кризу економічних відносин незмінним атрибутом будь-якого капіталістичного суспільства, характеризував кризу перевиробництва як закономірний процес, зумовлений інститутом приватної власності, та обґрунтував необхідність побудови багаторівневої системи централізованого державного планування виробничо-господарської діяльності в умовах обов'язкової націоналізації корпоративного та приватного майна й обмеження підприємницької діяльності.

Окремі науковці-економісти, навпаки, вважали кризу явищем, що характеризує особливості функціонування конкретних ринків або галузей в певний момент часу, а не специфічною рисою капіталістичної економічної системи. Одним із перших дослідників, які вивчали питання виникнення та розвитку економічної кризи як важливої соціально-економічної категорії, був економіст та соціолог М. Туган-Барановський, який запропонував більш комплексне, на його думку, поняття «стагнації», що відображає динамічний характер кризових явищ та вказує на поступовий перехід до погіршення економічної кон'юнктури.

Зарубіжні дослідники також обґрунтовували близькі за сутністю, але не тотожні тлумачення кризи як явища в економічному житті суспільства. Наприклад, поняття «реcesія» і «депресія» були введені в науковий обіг у часи Великої депресії (1929–1939) такими відомими економістами, як В. Торп, В.К. Мітчелл, П. Самуельсон, Д. Нордахаус. Більшість науковців того часу, подібно до Г. Манківа та М. Тейлора, ототожнювали кризу з основними проблемами макроекономічної нестабільності й інфляцією пропозиції [10].

На початку XX століття, поняття «криза» стали розглядати не лише з урахуванням економічних аспектів, а й із погляду настання ризикових ситуацій, оцінювання ймовірності їх виникнення в той чи інший період часу. Одним із перших дослідників у цій царині став А. Вілет, який у науковій праці «Економічна теорія ризику та страхування» наголошував на

недостатньому застосуванні кількісних методів дослідження до вивчення природи і наслідків виникнення кризових ситуацій [11].

Значний внесок у теорію економічних криз внесли відомі західні економісти Ф. Найт і Дж. М. Кейнс. Так, Ф. Найт детально розглянув та оцінив можливості застосування теорії ймовірності для оцінювання кризових явищ в економічній системі, чітко розмежував поняття ризику настання кризи за низкою економічних причин та її впливу на розвиток суспільства. Дж. М. Кейнс наголошував, що прояв економічних ризиків можна нівелювати завдяки використанню інструментів державного регулювання та здатності підприємницького сектору до адаптації в поточних умовах. У такий спосіб теорія економічних криз була об'єднана з теорією ймовірності та оцінювання ризиків, що дало змогу перемістити досліджувану проблематику з винятково якісного рівня описового характеру на новий кількісний рівень. Значну увагу оцінюванню ризиків настання економічних криз приділив Дж. М. Кейнс у праці «Трактат про ймовірність» [12], наголосивши, що кризові явища мають циклічний характер і що їх можна порівнювати між собою з огляду на особливості кожного конкретного етапу. Дослідник також акцентував увагу на інфляції попиту як основному факторі виникнення кризових ситуацій та на необхідності інвестування як ефективному інструменті регулювання можливих криз з урахуванням монетарної системи.

Інші зарубіжні дослідники основну увагу приділяли питанню класифікації кризових ситуацій та характеристикам окремих видів кризи (фінансової, валютної та ін.) [13], впливу інформаційних технологій на можливість подолання криз економічного характеру [14], ролі глобалізації та її впливу на виникнення ризиків у світовій соціально-економічній системі [15].

Нині глобальна економічна система перебуває в умовах поглиблення кризових процесів, зумовлених торговельним протистоянням між США та Китаєм, війною в Україні, нестабільністю на Близькому Сході, зростанням нерівності доходів, стагнацією заробітної плати та обмеженою ефективністю

міжнародних інституцій у розв'язанні цих проблем [16]. За таких умов навіть прихильники глобалізації визнають, що її переваги мали однобокий характер, тоді як ризики, які проявилися під час пандемії COVID-19 і внаслідок дестабілізації глобальних ланцюгів постачання, засвідчили вразливість моделі, що ґрунтується на мінімальному державному регулюванні та використанні дешевої робочої сили.

Актуальні питання теорії та практики економічних криз не залишилися поза увагою в дослідженнях сучасних українських науковців [17; 18]. Узагальнення висновків спеціальної літератури з питань розвитку теоретичних засад економічних криз підтверджує високу важливість вивчення цієї проблеми та дає змогу виділити найпріоритетніші напрями: основні тенденції та події в рамках криз кінця XX – початку XXI століття і їх вплив на українську економіку; фінансова криза як окремий напрям розвитку кризових ситуацій, її вплив на економічну поведінку суб'єктів, а також сукупність превентивних заходів та інструментів для нейтралізації загроз поширення негативних тенденцій фінансової кризи на виробничий сектор; розробка стратегічних програм розвитку окремих галузей та регіонів, зорієнтованих на подолання кризових ситуацій.

Загалом економічна наука сформувала такі підходи до тлумачення сутності економічних криз: класичний, раціонального поєднання ринкового саморегулювання та державного регулювання, посередницько-поведінковий. Так, згідно з підходом класичної економічної теорії, криза може розглядатися з позиції як обміну, так і виробництва або розподілу. Теоретичні засади розуміння криз були розроблені класиками економічної теорії в XIX столітті, але формалізація окремих положень та підходів у теорії економічних криз відбулася лише в минулому столітті. Основні засадні принципи економічних криз були закладені в працях, присвячених теорії виробництва (К.-Б. Сей, Д. Рікардо, В. Вільсон, У. С. Джевонс, М. Туган-Баранівський, К. Маркс), теорії обміну (Л. Лавель, К. Жюнгляр, Дж. Мілль) і теорії розподілу (Є. Дюрінг, К. Сісмонді, Дж. Мілль, Г. Геркнер), в яких кризи вивчали з різних позицій.

Зазначені принципи сформували методологічну основу для проведення різнобічних досліджень з метою розроблення практичних рекомендацій щодо подолання кризових явищ.

Підхід, який базується на раціональному поєднанні ринкового саморегулювання та державного регулювання економіки, передбачає, що інструментами впливу на господарський цикл є маса грошей в обігу, банківська ліквідність і процентна ставка. Основним агентом державної економічної політики в такому разі є центральний банк. Такий підхід має прикладне значення та дає змогу використовувати його положення для розв'язання практичних завдань щодо подолання кризових явищ в економіці, що підтверджується досвідом застосування як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються.

Посередницько-поведінковий підхід передбачає, що розвиток економічних систем відбувається з урахуванням інтересів суб'єктів господарювання, спрямованих на їх збереження та забезпечення динамічного розвитку. Методи виживання економічної системи можуть базуватися на наявних факторах виробництва та їх поєднанні в найбільш раціональних співвідношеннях.

Отже, криза завжди трактується як чинник негативного впливу на економіку, зумовлений нестабільністю ринків, а також як процес, що вимагає оперативного реагування з метою стабілізації кризової ситуації та нейтралізації її наслідків. Зазначимо, що до особливостей ринкової економіки як основного середовища виникнення економічних криз слід віднести схильність до повторення економічних явищ, тобто циклічність. Ця особливість була обґрунтована ще всередині XIX століття. Так, нарощення обсягів виробництва товарів та послуг підприємцями у бажанні збільшити прибуток призводило до перевиробництва. Вивченням повторень подібних тенденцій займалися такі науковці, як А. Шпітгроф, Т. Веблен, Дж. Хікс, Дж. М. Кейнс, Й. Шумпетер, що розглядали питання циклічності економічних явищ, причини їх виникнення, а також прогнозування циклів. Було з'ясовано,

що криза є обов'язковим елементом розвитку будь-якої економічної системи, запобігти якому неможливо.

Дослідження засвідчили, що важливою характеристикою кризи є її тривалість. В економічній науці виокремлюють такі види економічних циклів за тривалістю: цикли Кондратьєва – продовжуються 40-60 років, їх основною передумовою є технічний прогрес та інноваційна діяльність [19]; приватні господарські цикли – 1-12 років, пов'язані з коливаннями інвестиційної діяльності корпоративної структури [20]; цикли Кузнеця – близько 20 років, визначальними факторами яких є зміни в галузевій структурі та структурі відтворення [21]; цикли Жюгляра – 7-11 років, передумовою яких є численні грошово-кредитні чинники, що впливають на доступність ресурсів та інтенсивність економічного розвитку [22]; цикли Кітчина – 3-5 років, зумовлені динамікою запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах [23].

Вважається, що тривалість кризи залежить від зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування економічної системи, а пояснення причини її виникнення потребує детальної ідентифікації чинників та векторів впливу такого середовища. Доказом цього є результати досліджень вітчизняних дослідників, які довели, що, наприклад, аграрні кризи слідують за фінансово-економічними, але, внаслідок специфіки виробництва, бувають як коротшими, так і зміщеними стосовно початку і закінчення глобальних кризових явищ [24]. Обґрунтовано твердження, що аграрні кризи є складовою економічного циклу, в основі якого лежать технологічна трансформація сільського господарства, а також сучасні тенденції глобалізації агропродовольчого ринку, кліматичні зміни, національні особливості природно-географічної спеціалізації та технологічної модернізації, дієвість інструментів державної підтримки та менеджменту суб'єктів господарювання гнучкої мінімізації та нейтралізації ризиків, пов'язаних із виробництвом агропродовольчої продукції [25].

Найбільш поширеним підходом до трактування циклів, що відбуваються в економіці, є трициклічна схема Й. Шумпетера [26] – ідея про процеси коливання тривалістю 55 років, 10 та 3,33 року. Дослідником визначено чотири стадії економічних циклів: криза, депресія, оживлення і підйом.

Очевидно, що економічна криза негативно впливає на стійкість господарюючих суб'єктів, оскільки призводить до порушення рівноваги системи функціонування підприємства, яке відбувається на першій стадії економічного циклу. На цій стадії більшість бізнесових структур прагнуть розробити дієві методи відновлення економічної стійкості завдяки використанню інструментів антикризового менеджменту. Однак ті корпоративні структури, які не змогли адаптуватися до нових умов господарювання, проходять через процедуру банкрутства. Завершення кризи відбувається із настанням депресії.

Настання депресії (друга стадія) характеризується частковим відновленням рівноваги системи функціонування підприємства і є результатом відновлення його адаптації до нових умов господарювання.

На стадії оживлення (третя стадія) відбувається поступове відновлення попиту, що стимулює відродження виробництва, поетапний вихід із кризи, перехід до наступної стадії. Цей етап характеризується відсутністю чітких меж переходу від стадії депресії до стадії оживлення.

Підйом є завершальною стадією економічного циклу, у період якої різко підвищується попит за рахунок зростання доходів населення і, як наслідок, збільшуються обсяги виробництва товарів та послуг. Однак із часом, у наслідок низки причин, ця стадія знову переходить у стадію кризи, й економічний цикл повторюється.

Стадія економічного циклу, яку називають кризою та яка характеризується спадом виробництва й загостренням макроекономічних дисбалансів, становить підвищений інтерес для науковців, оскільки саме в цей період виявляються глибинні причини циклічності розвитку економіки. У

процесі протікання економічної кризи науковці виділяють три періоди: латентний, період обвалу та період пом'якшення кризи [27]. Так, латентний період характеризує економічну кризу, коли її передумови лише назрівають, тобто ще не «прориваються» назовні. Цей період співпадає із завершальним етапом фази стабільного розвитку (зрілості) циклу, що минає, і початком народження наступного циклу.

Період обвалу передбачає стрімке загострення усіх протиріч, різке погіршення динаміки всіх кількісних показників економічної системи. Порушується й стійкість та відбуваються процеси, які формуватимуть елементи системи в майбутньому.

Період пом'якшення кризи передбачає створення передумов для її подолання, переходу до фази депресії, яка забезпечує тимчасову рівновагу (на нижньому рівні) між системою, що втратила свою попередню стійкість, та елементами нової системи. Останні у фазі пожвавлення (коли пік кризи та депресія вже подолані) створюють фундамент для подальшого стабільного підйому.

Узагальнення наукової літератури дало змогу встановити, що дефініція поняття «криза» розглядається як: «... втрата контролю над ситуацією [28, с. 97]; « ...незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який заважає і може зробити неможливим функціонування підприємства» [29, с. 165–170]; «...широкомасштабна, непередбачена подія, що призводить до потенційно негативних результатів» [30, с. 2]; «...певне рішення, поворотний пункт, тяжкий перехідний стан [31, с. 32]; «...широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності, внаслідок розбалансування системи підприємства, так й до позитивних наслідків ...через дію трансформаційних сил» [32, с. 61]; «...одна з найбільш складних форм порушення фінансової рівноваги підприємства» [33, с. 276]; «...невід'ємна частина життєвого циклу підприємства та являє собою не лише негативним фактором, є поштовхом для

подальшого розвитку, оскільки стимулює ліквідацію його найслабкіших елементів системи» [34, с. 95].

На підставі вищезазначеного сучасні дефініції поняття «криза» можна поділити на дві основні групи, в одній із яких криза розглядається як негативне явище, в іншій – як переломний момент у життєвому циклі підприємства, як імпульс до подальшого розвитку, що може мати і негативні, і позитивні наслідки. Саме тому перед відділом менеджменту будь-якого підприємства постають завдання, пов'язані з виявленням можливих причин виникнення криз та їх моніторингом.

Внаслідок цього в науковій літературі сформувалися різні підходи до визначення причин виникнення кризи. Так, одна група дослідників стверджує, що криза може виникнути на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, а її причинами можуть стати негативні фактори зовнішнього середовища, зокрема зміни податкової політики, посилення конкуренції, зниження попиту, тощо [31; 33]. Інша група науковців пояснює причини виникнення криз взаємозалежністю циклічності економіки та життєвого циклу підприємства, що дає їм підстави розглядати саме поняття кризи як невід'ємну його складову та стверджувати, що її виникнення є лише питанням часу [3; 25]. Незважаючи на відсутність у представників різних економічних шкіл єдиного підходу до визначення першопричин виникнення кризи, в реальних умовах будь-яка з них може виступати таким чинником як на національному, так і на корпоративному рівні, якщо будуть сформовані відповідні умови. Такі умови формуються сукупністю подій у зовнішньому середовищі та характеристиками елементів внутрішнього потенціалу підприємства, що зумовлюють виникнення ризиків або можливостей реалізації несприятливого чи сприятливого сценарію розвитку.

З урахуванням вищезазначеного можна передбачити два варіанти розвитку умов для прояву та розвитку кризових явищ у діяльності будь-якого господарюючого суб'єкту як наслідки перевищення ризиків несприятливого розвитку подій над перспективами настання сприятливих умов (рис. 1.1).

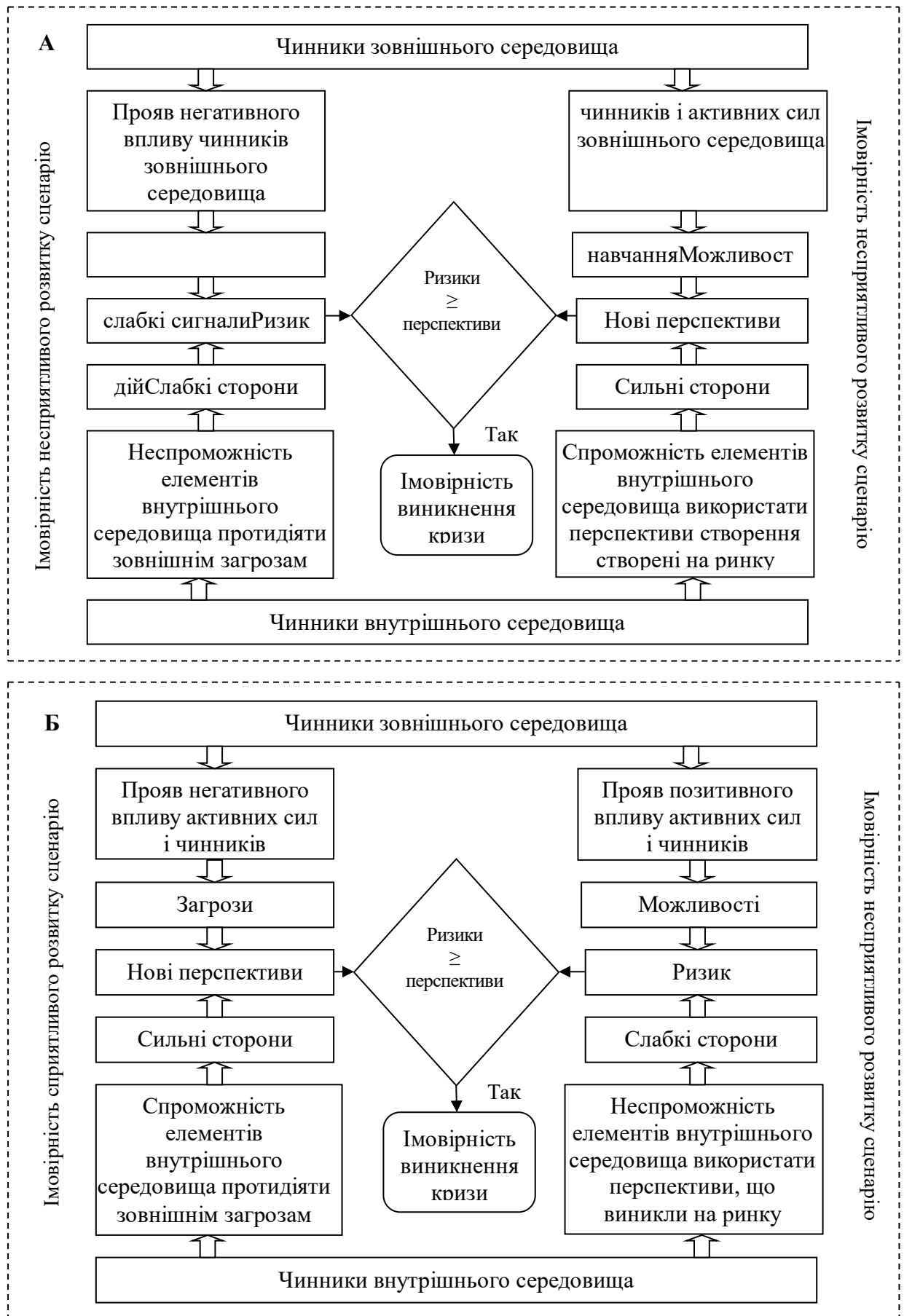


Рис. 1.1. Алгоритм формування умов виникнення кризи під впливом чинників середовища функціонування підприємства

Джерело: розроблено автором.

Згідно з першим варіантом (А), ризики виникнення кризи формуються за умови, коли елементи внутрішнього середовища підприємства не мають достатньої сили протидіяти зовнішнім загрозам, що з'являються внаслідок негативного впливу чинників макросередовища. Цей варіант передбачає ситуацію, коли потенційні вигоди від нових ринкових можливостей є неспівмірними з супутніми зовнішніми ризиками. У такому разі, навіть за умови використання сприятливих обставин, сукупний негативний вплив середовища переважає, що робить ймовірність кризи вищою за ймовірність успіху

Інший варіант (Б) передбачає, що ризики виникнення кризи формуються у випадку, коли елементи внутрішнього середовища підприємства спроможні використати нові можливості, зумовлені появою позитивних подій у зовнішньому середовищі. При цьому потенціал нових перспектив підприємства, які формуються його спроможністю протидіяти зовнішнім загрозам, зумовленим негативним впливом суб'єктів і чинників макросередовища, є нижчим за потенціал ризиків, що виникли. Така ситуація призводить до того, що ймовірність розвитку несприятливого сценарію перевищує ймовірність прояву сприятливих умов через недостатній адаптивний потенціал підприємства.

Отже, причинами ймовірності виникнення кризи у представлених на рис. 1.1 варіантах розвитку умов є зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Виникнення та розвиток несприятливого сценарію створюють передумови й умови для запуску кризового процесу. Вважаємо за доцільне розмежувати поняття «криза» як стан підприємства, що характеризується його дезорганізацією, та «кризовий процес» як нестабільну динаміку змін основних параметрів його внутрішнього та зовнішнього середовища. Очевидно, що з метою оцінювання ймовірності розвитку кризи доцільно використовувати динаміку основних показників середовища функціонування підприємства та фінансово-економічні індикатори результатів діяльності господарюючого суб'єкта.

На підставі викладеного вище можна зробити такий висновок: під кризою доцільно розглядати стан підприємства в точці перелому, що визначається протиріччями між внутрішніми можливостями та зовнішніми викликами. За відсутності дієвих механізмів адаптації ці протиріччя призводять до втрати системної стійкості та можуть спричинити незворотну деструкцію об'єкта господарювання. Зазначимо, що точка перелому це критичний стан динамічної системи (підприємства), у якому вона є максимально нестійкою під впливом зовнішніх чи внутрішніх чинників, а її подальший розвиток стає непередбачуваним на основі минулого досвіду.

Оскільки підприємство є відкритою економічною системою, на результати функціонування якої значно впливає зовнішнє середовище, то важливою умовою досягнення економічної стійкості є гнучке пристосування елементів внутрішнього потенціалу до умов зовнішнього середовища [35]. У ситуації нарощення дисбалансів у внутрішньому середовищі підприємства відбувається порушення його цілісності та зв'язків між його складовими елементами, що призводить до часткової або повної втрати можливості ефективного здійснення господарської діяльності.

Під кризовим процесом підприємства слід розуміти процес, що змінює його стан під впливом протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищем, яке постійно змінює значення основних їх параметрів та має неперервний, динамічний, нестабільний, циклічний характер. Зазначимо, що незалежно від причин виникнення, механізм розвитку кризового процесу на підприємстві є незмінним, а основною його характеристикою є втрата рівноваги та фінансової стабільності внаслідок загострення протиріч між елементами системи. Отже, кризовий процес починає виникати за умови невідповідності внутрішнього стану підприємства його макросередовищу, що може призвести навіть до його ліквідації.

Зазначимо, що виникнення та розвиток кризового стану підприємства відбуваються у кілька послідовних етапів, кожний наступний із яких характеризується більш високою силою прояву негативного впливу кризових

явищ. Саме тому існує потреба налагодити систематичне спостереження за етапами кризового процесу, спровокованими негативним впливом чинників середовища функціонування підприємства, що сприятиме оперативному визначенню характеру впливу початкового явища на події, що відбуваються на кожному етапі. Загалом виникнення та розвиток кризового процесу на підприємстві можна розбити на чотири послідовні етапи. На першому етапі виникають фактори, вплив яких зумовлює невідповідність внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, однак причини прояву кризи лише формуються та не мають істотного впливу на його діяльність. На другому етапі відбувається розвиток кризового процесу, що зумовлює порушення рівноваги внаслідок чіткої невідповідності внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, однак така невідповідність спостерігається лише за окремими напрямками діяльності. Третій етап передбачає втрату рівноваги підприємством, що характеризується повною невизначеністю. На четвертому етапі підприємство може перейти до процедури банкрутства або завдяки санаційним заходам відновити рівновагу та повернутися на початковий етап, що характеризується станом рівноваги внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, тобто відсутністю потенційних загроз появи кризових явищ.

Отже, кризовий процес – це послідовне проходження підприємством кількох етапів – від виникнення протиріч між внутрішнім і зовнішнім середовищем, що негативно впливають на стійкість економічного стану, до досягнення докризових параметрів, тобто до моменту відновлення рівноваги. Зазначимо, що визначаючи період кризового процесу, слід дотримуватися загальноприйнятих наукових принципів періодичності, неперервності, динамічності, нестабільності, циклічного характеру його протікання. Водночас необхідно враховувати й ту обставину, що кожна криза залежно від умов та факторів виникнення має властиві лише їй характеристики, і це вимагає під час дослідження визначення її виду.

У науковій літературі детально висвітлено класифікацію та описано види криз [36; 37], що є надзвичайно важливою умовою для їх виявлення, ідентифікації, комплексного аналізу причин виникнення і дасть змогу розробити та ухвалити раціональні управлінські рішення щодо подолання криз та мінімізації прояву їх негативного впливу на результативність підприємства. Зазначимо, що сукупністю властивостей кризи можна визначити її силу, масштаб та тривалість, а отже, одержати характеристику кризового стану.

Вважаємо, що у дослідженні важливо вивчити особливості протікання кризи за етапами на основі врахування динаміки показників розвитку підприємства. Класифікація криз за динамічними показниками їх перебігу та циклами кризового процесу сприятиме розробленню обґрунтованих управлінських рішень у системі антикризового управління та комплексному вивченню особливостей функціонування підприємства як складної системи.

Стійкість складних економічних системи залежить від відносної рівноваги факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Відомо, що нові впорядковані структури виникають унаслідок хаотичних процесів через біфуркаційні точки та флуктуаційні впливи, що породжують нові властивості системи. Важливою характеристикою точки біфуркації є непередбачуваність подальшої траєкторії розвитку системи.

Синергетичний підхід передбачає, що траєкторія розвитку системи залежить як від властивої їй тенденції розвитку, так і від її реакції на вплив зовнішніх чинників. Це означає, що навіть незначні збурення в період порушення рівноваги можуть істотно вплинути на траєкторію розвитку системи. У такому разі важливо використовувати раціональні організаційно-управлінські інструменти менеджменту підприємства, які узгоджуються із внутрішніми тенденціями розвитку системи.

У межах кризового процесу виділяють такі періоди: втрата рівноваги, падіння, ковзання, гальмування, підйом, відновлення рівноваги. Три перших періоди, які докладно висвітлено в класичній теорії антикризового менеджменту, називають продромальними [38] або латентною кризою [39],

гострою та хронічною. Однак якщо розглядати кризу з урахуванням переломних моментів у розвитку економічної системи, які спроможні змінити траєкторію розвитку кризового процесу у будь-якому напрямі – як на етапі підйому, так і на етапі спаду – то існує ймовірність настання ефекту біфуркацій. Це означає, що навіть у разі початку покращення стану підприємства можуть спостерігатися ознаки продовження кризового процесу, що свідчитиме про низьку результативність системи менеджменту підприємства щодо реалізації структурних змін, а також змін у стратегії розвитку з урахуванням мінливих зовнішніх умов за обмежених виробничих ресурсів.

При цьому в точках етапів проходження кризового процесу кризові явища розглядаються як проміжні, а в точках переходу від «спадної» динаміки до «зростаючої» – як заключна криза завершується або успішним її подоланням, або ліквідацією підприємства.

З огляду на вищезазначене можна зробити висновок, що в науковій літературі криза трактується як стан неспроможності системи зберігати рівновагу, як передумова структурних змін і як переломний момент у розвитку підприємства, що відповідає логіці точки біфуркації. Очевидно, що до настання періоду втрати рівноваги будь-яке підприємство як організаційна система перебуває в рівноважному стані, тобто підтримує баланс між своїм внутрішнім і зовнішнім середовищем. За умови зміни параметрів одного із чинників баланс порушується, але підприємство по інерції намагається утримувати позиції на ринку. Початок цього періоду слід розглядати як стратегічну кризу, що виникає внаслідок відсутності дієвого стратегічного управління. Наступний період падіння починається внаслідок кризи ліквідності; він зумовлений збільшенням заборгованості підприємства перед кредиторами, через що знижуються показники загальної, проміжної та абсолютної ліквідності.

Період ковзання починається після кризи неплатоспроможності і може привести підприємство до ліквідації за відсутності дієвих заходів з антикризового управління. Очевидно, що процес відновлення платоспроможності підприємства за відсутності власних ліквідних ресурсів

передбачає залучення зовнішніх джерел фінансування. Період гальмування починається після подолання критичного дисбалансу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, коли створено передумови та умови для уповільнення впливу кризогенних факторів, унаслідок чого з'являється можливість відновлення функціонування у звичайному режимі. Що стосується періоду підйому, то основною його характеристикою є недостатність ліквідних ресурсів, а особливість періоду відновлення полягає у зменшенні заборгованості підприємства, що зумовлює підвищення показників ліквідності до науково обґрунтованих.

Загалом кризи характеризується нестабільним і динамічним характером прояву, спричиненим швидкістю наростання деструктивних явищ за періодами проходження кризового процесу. З метою пом'якшення і/або подолання кризи доцільно використовувати адекватні періоду кризи заходи антикризового менеджменту – їх можна визначити, побудувавши криву життєвого циклу підприємства. Відомо, що теорії антикризового менеджменту обґрунтовано в моделі фаз життєвого циклу і серед них найбільш поширеними є такі: «крива питання» М. Ломбарді, чотириетапна модель С. Фінка, п'ятиетапна модель І. Митроффа. Та незалежно від кількості фаз, запропонованих дослідниками, модель будується за часовою ознакою: до, в період і після кризи. Тож, триетапна модель містить такі періоди: докризовий, кризовий, посткризовий; чотириетапна – виділяє періоди за глибиною ураження систем управління потенційної кризи, зокрема: стратегічна криза (втрата конкурентних переваг, латентна фаза); криза результатів (зниження прибутковості та ефективності); криза ліквідності (гостра фаза, дефіцит обігових коштів); банкрутство або розв'язання кризи (фінальна стадія існування чи трансформації суб'єкта); п'ятиетапна – періоди виявлення сигналу, зондування та запобігання, кризовий, латентної кризи, кризи результатів, початок кризи; стримування втрат, відновлення; аналіз [38–41].

Очевидно, що деталізація процесу розвитку кризи за періодами має умовний характер а вибір моделі залежить від завдань, поставлених у

дослідженні. Проте дослідження кризового процесу за періодами протікання кризи забезпечить повноту вивчення всіх деструктивних явищ кризи та дасть змогу розробити відповідні до них заходи антикризового менеджменту.

Підсумовуючи вищезазначене, можна дійти висновку, що економічну кризу доцільно розглядати в контексті її послідовного формування та розвитку, тобто об'єктом дослідження має бути не лише сама криза як статичне явище, а й кризовий процес, що являє собою певний цикл послідовних явищ в динамічному поданні, які відбуваються в економічній системі та можуть призвести до виникненню кризи певного виду та масштабу. Оцінкою кризової ситуації є рівень ймовірності настання тих чи інших подій залежно від величини ризику, який визначається на основі багатofакторних економіко-математичних моделей.

Ураховуючи результати проведеного дослідження, вважаємо за необхідне виділити та охарактеризувати складові системи антикризового управління, які передбачають дотримання принципів стратегічного й антикризового менеджменту, застосування цифрових технологій не лише для профілактики та діагностики кризових ситуацій, а й для підвищення рівня стійкості, адаптації підприємницької структури до умов мінливого середовища в тактичній стратегічній перспективі.

1.2. Складові системи антикризового управління підприємства: сутність, структура, принципи функціонування

Розвиток вітчизняних підприємницьких структур відбувається в умовах високої мінливості середовища їх функціонування, що вимагає обґрунтування дієвої системи антикризового управління, яка була б адекватною стану зовнішнього середовища та складності об'єкта управління. З метою обґрунтування складових елементів системи антикризового управління і принципів її функціонування розглянемо сутність поняття «антикризове управління».

Слід зазначити, що питання розвитку антикризового управління як науки, зокрема антикризового управління підприємствами, а також розвитку його понятійно-категоріального апарату присвятили праці багато зарубіжних і вітчизняних науковців. Та попри численні дослідження в цій галузі знань, до теперішнього часу термін «антикризове управління» не набув однозначного тлумачення; також не визначені принципи розмежування антикризового управління та традиційного менеджменту. Це призводить до хибного уявлення про функції традиційного та антикризового менеджерів, що стає на заваді формуванню у персоналу підприємства належних компетентностей та перешкоджає ухваленню якісних (професійних) управлінських рішень щодо реагування на кризові ситуації. Виникла потреба в дослідженні складових антикризового управління підприємства в контексті його важливих елементів і характеристик на основі узагальнення та систематизації накопичених теоретичних знань і критичного мислення, а також зарубіжного досвіду з метою визначення та розробки інструментів антикризового управління підприємством.

Запропонована українською дослідницею Л. Лігоненко дефініція антикризового управління як спеціального, постійно діючого управління, зорієнтованого на оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення можливості відновлення життєздатності підприємства, недопущення його банкрутства [42] є досить універсальною та ємкою за сутністю. Основний акцент у ній робиться на системності та постійному і всеохоплюючому характері антикризового контролінгу, що інтегрований у загальну систему менеджменту суб'єкта господарювання.

Подібну думку щодо сутності антикризового управління висловлюють українські дослідники, які розглядають антикризове управління як особливу цілісну комплексну модель превентивного управління, що включає вбудовану систему моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства в цілому і його структурних елементів, а також своєчасного запобігання ризикам з метою нейтралізації або пом'якшення кризових ситуацій

[43]. Однак таке тлумачення антикризового управління є дещо звуженим, оскільки враховує лише інструменти превентивного управління, залишаючи поза увагою заходи реактивного та посткризового антикризового управління.

Доказом слушності наведеної вище думки є дефініція антикризового управління як сукупності взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, спрямованих, з одного боку, на профілактику розвитку кризових процесів під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку заходів щодо попередження їх загострення завдяки результативному використанню потенціалу підприємства, ефективній внутрішній і зовнішній політиці, що дає змогу вийти на новий рівень розвитку з найменшими негативними наслідками та забезпечити економічну стійкість, а з іншого, у разі абсолютної збитковості підприємства, – на проведення передбачених чинним законодавством відповідних заходів та процедур [44]. Розглянута вище дефініція розкриває повний набір функцій та завдань антикризового управління підприємством, що дає змогу виділити специфічний предмет та об'єкт антикризового управління.

Вважаємо, що тлумачення поняття «антикризове управління» як здатності розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників з передбачення кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах [45] має трактуватися через призму основного завдання підприємства – відновлення його фінансової рівноваги.

Український науковець С. Іванюта розглядає антикризове управління в аспекті комплексу організаційно-економічних заходів з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення в економічних системах в усіх галузях економіки [46], що дозволяє розглядати кризовий процес як динамічний системоутворювальний фактор. Це дає змогу структурувати антикризове управління відповідно до стадій протікання кризи, забезпечуючи адресність та своєчасність кожного управлінського рішення.

Подібну думку запропонував і український дослідник О. Сметанюк, який розглядає антикризове управління як систему управлінських заходів та рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та їх причин за умови мінімізації втрат і негативних наслідків [47]. Правда він стверджує, що оскільки основою антикризового управління є саме попередження кризових ситуацій, то будь-яке управління повинне мати антикризовий характер. Вважаємо, що у цьому визначенні антикризового управління автор допустився двоїстості, оскільки наголосив на тому, що будь-яке управління має антикризовий характер, що не зовсім є правильним. На нашу думку, традиційний менеджер виконує функцію контролю та моніторингу основних показників діяльності підприємства щодо їх відповідності нормальним умовам функціонування та виявлення ознак кризи, однак для антикризового менеджера характерним є використання інструментів, принципів і підходів виведення об'єкта з кризового стану. Очевидно, що антикризовий менеджер повинен володіти спеціальними знаннями та мати практичний досвід застосування комплексу організаційно-економічних заходів з антикризового управління, якими зазвичай не володіють менеджери інших спеціалізацій.

Поділяємо думку вітчизняних науковців, що в умовах війни антикризове управління має бути зорієнтоване на забезпечення безперебійної виробничої діяльності, безпеки працівників та збереження майна підприємства. Нижче наведено кілька їхніх висловлювань щодо антикризового управління в умовах війни: «... цілісна система стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на оперативне реагування на кризові виклики, забезпечення безперервності функціонування підприємства та збереження його основних ресурсів» [48, с. 340]; «... ефективність антикризового управління під час війни полягає у досягненні зміни найважливіших показників фінансово-господарської діяльності підприємства порівняно з початком війни або реалізації антикризових заходів» [49, с. 42]; «...ефективне антикризове управління повинно включати адаптивні стратегії, що охоплюють захист активів, кадрову безпеку, диверсифікацію ринків, альтернативні логістичні ланцюги та нові

формати комунікації з партнерами» [50, с. 5]; «... антикризове управління під час війни вимагає від керівників компаній здатності приймати швидкі рішення, готовності до змін та високого рівня лідерства <...> повинно включати сукупність ефективних управлінських заходів щодо діагностики, нейтралізації, упередження та подолання кризових станів» [51, с. 100–101]. Очевидно, що в умовах воєнного стану менеджмент сільськогосподарських підприємств має змінювати підходи та інструменти до оперативного, тактичного та стратегічного антикризового менеджменту.

Узагальнений аналіз розглянутих підходів до дефініції антикризового управління дає можливість зробити такі висновки щодо його сутності: це заходи з подолання протиріч внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що склалися у певний момент часу, для відновлення рівноваги всіх його функціональних галузей; це заходи з системного аналізу, прогнозування та подолання протиріч зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для профілактики втрат рівноваги. Інакше кажучи, перший підхід зорієнтований на управління заходами з подолання кризи, що виникла, а другий – на управління функціонуванням та розвитком підприємства в умовах циклічного розвитку економіки, відправною точкою якого є сама криза.

Вважаємо, що в умовах посиленої невизначеності, нестабільності та непередбачуваності функціонування і розвитку підприємницьких структур в умовах воєнного стану другий підхід може бути використаний як теоретичний базис формування інструментів антикризового управління. З урахуванням вищезазначеного авторська дефініція антикризового управління трактує його як перманентний диверсифікований процес управлінського впливу на фактори кризового процесу, які виникають у результаті протиріч внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та зумовлюють втрату рівноваги в системі його функціонування. Цей вплив здійснюється з метою створення умов для збереження та розширення потенціалу, необхідного для підтримки життєдіяльності підприємства, а також задля формування його нової якості, що забезпечує економічну стійкість.

Запропонована дефініція антикризового управління дає можливість систематизувати та розмежувати цілі управлінських впливів, інструменти, що використовуються на різних стадіях розвитку кризового процесу, а також орієнтує підприємство на протистояння не лише поточним, а й потенційним кризам. Зазначимо, що перманентність процесу здійснення управлінських впливів означає, що вони повинні відбуватися на постійній основі, безперервно, а не обмежуватися періодами виникнення кризових явищ.

Водночас диверсифікований процес означає наявність специфічних управлінських впливів, які мають бути адекватними кожному періоду розвитку кризи: втрата рівноваги, падіння, ковзання, гальмування, підйом, відновлення рівноваги. Перманентність та диверсифікованість надають антикризовому управлінню циклічного неперервного характеру. Окрім того, слід наголосити, що недостатньо підтримувати потенціал підприємства на рівні докризового періоду, оскільки це може зумовити повторну кризу. Необхідно забезпечити вищий порівняно із докризовим рівень потенціалу підприємства завдяки створенню нових якостей (характеристик) на основі мобілізації його внутрішнього потенціалу, що забезпечить умови для протистояння наступним проявам кризових факторів і, відповідно, сприятиме скороченню тривалості кризи та зменшенню негативних наслідків на кожному етапі її протікання. Звичайно, створення нових якостей будь якого підприємства є можливим лише за раціонального використання інструментів антикризового управління.

Об'єктом дисертаційного дослідження є сільськогосподарські підприємства – структуроутворювальний фундамент аграрного сектору економіки та економічної системи нашої країни. Згідно зі статтею 209 Податкового кодексу України сільськогосподарським вважається підприємство, основна діяльність якого полягає в постачанні вироблених (наданих) сільськогосподарських товарів (послуг) на власних або орендованих основних фондах, а також на давальницьких умовах, коли питома вага вартості сільськогосподарських товарів/послуг становить не менш як 75 відсотків

вартості всіх товарів/послуг, поставлених протягом попередніх 12 послідовних звітних податкових періодів сукупно [52].

Водночас, згідно із Законом України «Про державну підтримку сільського господарства України» сільськогосподарське підприємство – це юридична особа, основним видом діяльності якої є виробництво сільськогосподарської продукції та/або розведення, вирощування (тваринництво, птахівництво), вилов риби у внутрішніх водоймах (озерах, ставках та водосховищах) та її переробка на власних чи орендованих потужностях, а також здійснення операцій з постачання, причому в такій діяльності частка вартості сільськогосподарських товарів/послуг становить не менше 75 відсотків вартості всіх товарів/послуг, поставлених протягом попередніх 12 послідовних звітних податкових періодів сукупно [53]. Зареєстровані платниками єдиного податку четвертої групи відповідно до Податкового кодексу України.

Згідно з методикою Державного комітету статистики України, сільськогосподарське підприємство – це статистична одиниця, що здійснює виробництво продукції і послуг сільського господарства, є самостійною в прийнятті рішень щодо використання для цього своїх засобів і найбільш незалежною з огляду на фінансові й виробничі функції [54]. Поняття «сільськогосподарські підприємства» включає також і фермерські господарства, Для цілей статистики усі такі підприємства за розміром розподілені на такі групи: великі, середні та малі сільськогосподарські підприємства.

Сільськогосподарські підприємства відіграють ключову роль в економіці України, оскільки забезпечують продовольчу й економічну безпеку, формують значну частину ВВП та експортних надходжень, а також, створюючи робочі місця, сприяють розвитку сільських територій. Так, на сьогодні аграрний сектор формує близько 10% ВВП України та є одним із найбільших джерел валютних надходжень (за рахунок експорту зернових культур, соняшникової олії та ріпаку).

Сучасне сільськогосподарське підприємство, незалежно від організаційно-правової форми та спеціалізації, – це складна соціально-

економічна система. Зазначимо, що під системою слід розуміти комплексну систему підприємств з виробництва, обміну, розподілу і споживання сільськогосподарської продукції та послуг, що функціонують у межах взаємодії продуктивних сил та економічних відносин. До них належать різні форми господарювання, зокрема домашні господарства, приватні підприємства, колективні та господарські товариства, які спільно формують аграрний сектор економіки.

Серед параметрів, що характеризують сільськогосподарське підприємство як систему, доцільно виділити: комплексність цілей і завдань, ієрархічність та взаємозв'язок технологічних процесів; тісну взаємодію з підприємствами харчової промисловості й логістики; різноманітність виробничих і управлінських процесів; залежність від зовнішнього середовища та здатність до адаптації. Також важливими є емерджентність системи, значна залежність від природно-кліматичних умов, використання землі як ключового ресурсу та вплив на екологічне і соціальне середовище.

Сільськогосподарське підприємство являє собою відкриту систему, і це означає, що внутрішнє середовище перебуває в постійному взаємозв'язку та активній взаємодії із зовнішнім середовищем. Очевидно, що відкритість сільськогосподарського підприємства зумовлює виникнення різних видів криз, пов'язаних із протиріччями, які виникають між внутрішнім та зовнішнім середовищем. Ця обставина вимагає формування та розвиток інструментів аналізу, попередження і подолання кризових явищ та їх наслідків, що актуалізує питання розроблення стратегії антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Складність менеджменту сучасним сільськогосподарським підприємством як виробничою соціально-економічною системою пояснюється наявністю значної кількості взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів виробничого процесу, технічної й організаційної впорядкованості виробництва.

Для сільськогосподарських підприємств характерні відкритість, складність, нерівноважність, не лінійність – ознаки, що особливо чітко

проявляються в умовах протидії кризогенним чинникам і властивості відкритим, здатним до самоорганізації системам. Це доводить доцільність фокусування дисертаційного дослідження на використанні положень теорії систем, що саморозвиваються (самоорганізуються). Вважаємо, що розширення можливостей дослідження формування системи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами можливе за умови застосування синергетичного підходу до вивчення складних соціально-економічних систем. Такий підхід акцентує увагу на здатності систем до розвитку як під впливом зовнішніх факторів, так і за рахунок використання внутрішнього потенціалу. Отже, систему антикризового управління доцільно розглядати через взаємодію зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства.

Сільськогосподарське підприємство як складна соціально-економічна система складається із великого числа підсистем, що виконують певні функції, націлені на максимізацію прибутку. Ось чому в умовах втрати рівноваги системою функціонування сільськогосподарського підприємства основним завданням є подолання кризових явищ за найменших збитків. У додатку А подано модель взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього середовища на рівні сільськогосподарського підприємства як відкритої системи.

Оскільки основними показниками фінансово-економічної діяльності будь-якого підприємства в умовах кризової ситуації є його платоспроможність та ліквідність, то очевидно, що платоспроможне підприємство відзначається вищою інвестиційною привабливістю порівняно із іншими підприємствами, які функціонують в галузі, і до того ж має переваги у разі вибору постачальників та підбору висококваліфікованих кадрів. Тож, одна з цілей стратегічного антикризового управління сільськогосподарського підприємства полягає в покращенні його фінансового стану, що є умовою забезпечення стійкості та ефективності системи функціонування в цілому. Цього можна досягти лише за умови впровадження та реалізації стратегічного управління сільськогосподарським підприємством з позицій як традиційного менеджменту, так і антикризового управління.

Досягти стабільного функціонування підприємницьких структур в умовах підвищеного рівня невизначеності можна за умови удосконалення системи антикризового менеджменту, який повинен набути рис неперервного управлінського процесу та входити до системи стратегічного управління [55]. Це пояснюється тим, що на будь-якому етапі прояву кризових явищ у діяльності сільськогосподарського підприємства необхідно оцінювати їх наслідки та відповідно до них вносити коригування в ухвалені стратегії розвитку.

Так, залежно від стратегічного бачення вектору розвитку, місії підприємства, конкурентної позиції, ресурсів та можливостей, можна знайти безліч стратегічних рішень щодо виходу із кризової ситуації, наприклад за рахунок інвестицій в екологоорієнтовані й інноваційні технології, та найбільш раціонально узгодити такі рішення із бізнес-стратегією на рівні кожної фази кризи. Йдеться насамперед про компетентність системи менеджменту сільськогосподарських підприємств та її здатність до реалізації технологічної й інноваційної стратегії в ускладнених умовах воєнного стану як важливих складових виходу із кризи, що дають змогу визначити реальну позицію підприємства у створенні ланцюгів доданої вартості.

Вважаємо, що за такого підходу будуть збалансовані інвестиції в ресурси та ринкові можливості за допомогою їх консолідації, диференціювання або диверсифікації. У міру проходження фаз кризи менеджмент сільськогосподарського підприємства повинен розробляти адекватні стратегічні програми, що є обов'язковою умовою неперервного процесу удосконалення діяльності цього підприємства, зорієнтованої на вихід із кризового стану в довгостроковій перспективі. Це положення свідчить про існування тісного зв'язку заходів антикризового менеджменту зі стратегічним плануванням. Необхідно уточнити базові принципи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами з урахуванням специфічних умов протікання сучасних криз, а також взаємозв'язків із положеннями та закономірностями циклічного розвитку в умовах нового технологічного укладу, який передбачає цифровізацію на основі використання штучного інтелекту. Усе

це сприяє ухваленню обґрунтованих та результативних управлінських рішень у межах існуючих або нових бізнес-стратегій. Узагальнений перелік принципів управління сільськогосподарськими підприємствами в кризових умовах наведено на рис. 1.2.

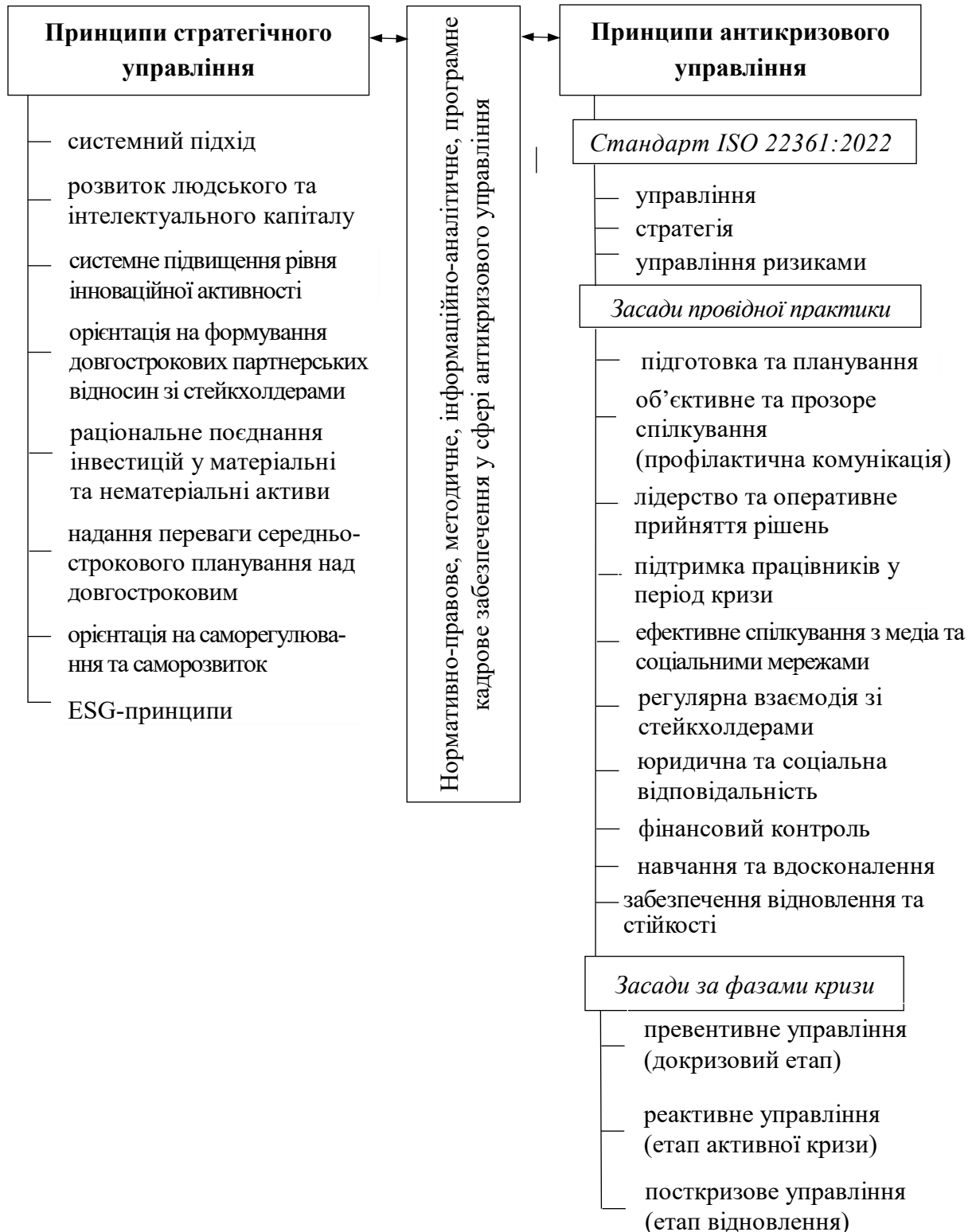


Рис. 1.2. Принципи управління сільськогосподарськими підприємствами в кризових умовах

Джерело: узагальнено автором.

Розглядаючи кризу як перманентне явище, яке проявляється в обмеженнях державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників, суттєвих погодно-кліматичних змінах, а також у високих ризиках втрат та руйнувань виробничого потенціалу у період воєнного стану, які повинні враховуватися як під час здійснення операційної діяльності сільськогосподарських підприємств, так і з огляду на систему стратегічного планування і управління ресурсним потенціалом підприємницьких структур. В іншому разі сільськогосподарські підприємства не будуть здатні забезпечити гнучке адаптування до прояву та посиленню кризових явищ.

Системний підхід передбачає оцінювання багатоваріантних кризових ситуацій, тобто підприємницькі структури мають бути готовими до прийняття управлінських рішень щодо різних видів кризових явищ, розробляти багатоваріантні сценарії виходу із кризи та відповідно до них планувати фінансові ресурси, а також порівнювати понесені витрати із кількома різними прогностичними показниками доходу. Такі розрахунки можна здійснювати як дисконтуванням грошових потоків в динаміці та з використанням середньої ставки дисконтування, так і методом визначення розрахунку мінімального доходу в умовах активної фази розвитку кризової ситуації із значними затратами на страхування ризику.

Системний підхід передбачає і принцип розвитку людського та інтелектуального капіталу сільськогосподарських підприємств, оскільки в такому разі створюються передумови та умови для виходу із кризи. Сьогодні сільськогосподарські товаровиробники відчують гостру нестачу висококваліфікованих фахівців внаслідок мобілізаційних заходів у країні, що підтверджується статистичними даними. Наразі, чисельність зайнятого у сільському господарстві населення становить 2,7 млн осіб, – а найбільша кількість пропозицій для робітників сільського господарства за вакансіями «робітник догляду за тваринами», «робітник з обслуговування сільгоспвиробництва» та «робітник фермерського господарства». До того ж існує високий попит на водіїв, трактористів, навантажувачів, тобто

представників професій, які традиційно вважались чоловічими [56]. З цієї причини нині розглядають можливості навчання жінок керуванню складними технічними сільськогосподарськими машинами, попри те, що такий підхід не може повністю задовольнити потребу сільськогосподарських підприємств у механізаторах.

Відповідно до положень теорії людського капіталу, в сучасних умовах на забезпечення ефективності та величини ринкової вартості підприємства будь-якого виду економічної діяльності та розмірів найістотніше впливають інвестиції у розвиток персоналу за рахунок матеріального та нематеріального стимулювання, розвитку корпоративної освіти, запровадження ESG-принципів у стратегії та операційну діяльність компаній, використання цифрових інструментів тощо. Очевидно, що високий рівень людського та інтелектуального капіталу у сільськогосподарських підприємствах забезпечує можливість прискореного подолання кризових явищ у короткостроковому періоді. Пояснюється це тим, що за таких умов виникає можливість ухвалення ефективніших управлінських рішень завдяки високій фаховості персоналу підприємства, зниженню витрат на залучення сторонніх експертів, оптимізації організаційно-управлінської структури, підвищенню продуктивності внаслідок освоєння нових компетентностей та навичок. Вважаємо, що результативнішим є застосування цих управлінських підходів у докризовий період, коли підприємство має більші можливості для внутрішнього розвитку та вдосконалення організаційної системи. Саме тому для сільськогосподарських підприємств в умовах нинішньої кризової ситуації важливо зберегти людський потенціал, накопичений у докризовий період, і здійснювати інвестиції у розвиток існуючого та майбутнього персоналу.

Слід згадати і про принцип системного підвищення загального рівня інноваційної активності сільськогосподарських підприємств. Підвищення рівня інноваційної активності в сучасних умовах – основний фактор, який визначає виробничий потенціал підприємств і впливає на результативність їх господарської діяльності та можливість забезпечення економічної стійкості. Для

сільськогосподарських підприємств актуальними напрямками реалізації інновацій є впровадження технологічних інноваційних продуктів, цифрових інструментів, які сприяють підвищенню якості продукції, зниженню її собівартості. Разом із тим важливо не лише впроваджувати новітні технологічні інновації, а й залучати вітчизняні розробки, що б забезпечити зростання доданої вартості у агропродовольчих ланцюгах.

Вважаємо, що сільськогосподарським підприємствам необхідно впроваджувати екологоорієнтовані технології виробництва сільськогосподарської продукції, сталі практики в рослинництві та тваринництві, технології Smart Agricultural – це сприятиме підвищенню ефективності виробничої діяльності та диверсифікації продуктового портфеля [57]. До того ж необхідно забезпечити впровадження організаційно-управлінських інновацій, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування систем управління підприємством в аспекті використання цифрових технологій та оптимізації бізнес-процесів, інновацій на основі штучного інтелекту, що сприятиме підвищенню стійкості діяльності сільськогосподарських структур в умовах інноваційної економіки [58]. Що стосується інновацій спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності, то на разі доцільно подбати про розширення можливостей для збуту продукції завдяки інноваційним технологіям управління ланцюгами постачання агропродовольства, зниження витрат на рекламу внаслідок оптимізації рекламного бюджету, формування лояльності споживачів через здійснення безпосередніх контактів та налагодження каналів зворотного зв'язку з ними.

Принцип орієнтації на формування та розвиток партнерських відносин зі стейкхолдерами підприємства передбачає впровадження провідних практик взаємодії між бізнес-структурами з метою подолання кризових явищ та одержання переваг від співпраці. Серед найпоширеніших форм партнерської співпраці в сучасних умовах є: кластерні утворення, учасники яких здійснюють взаємодію у межах певної території з метою підвищення ефективності діяльності кожного із партнерів; реалізація проєктів на основі принципів

державно-приватного партнерства, коли відбувається взаємодія бізнесу та держави задля реалізації соціальних, інфраструктурних та інших проєктів.

Принцип раціонального поєднання інвестиційних вкладень у матеріальні та нематеріальні активи підприємства, передбачає модернізацію виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств на основі впровадження у виробництво сільськогосподарської продукції інноваційних розробок і сучасних ІТ-технологій. Зазначимо, що в кризових умовах актуальним методом формування сільськогосподарськими підприємствами новітніх технічних ресурсів є фінансовий лізинг та оренда, особливо коли йдеться про малі та середні господарства. Економічна доцільність такого підходу до формування матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств із високим рівнем фінансово-господарського ризику пояснюється тим, що у них з'являється можливість збалансувати грошові потоки у часі за обсягом. Слід зауважити, що в сільськогосподарських підприємств є велика потреба в формуванні нематеріальних активів, зокрема інформації та інтелектуальних ресурсів – основних чинниках ефективної діяльності та підвищення ринкової вартості. Серед найактуальніших для сільськогосподарських товаровиробників видів нематеріальних активів слід виділити такі: веб-сайти, ліцензії та дозволи, патенти, авторські права і товарні знаки (зокрема, для продуктів переробки сільгоспсировини) тощо.

Переваги принципу середньострокового планування над довгостроковим зумовлений тим, що для здійснення планових заходів щодо виходу підприємства з кризи встановлюється термін більше одного року, оскільки в короткостроковому періоді неможливо успішно реалізувати повний комплекс антикризових стратегій. Водночас збільшення тривалості стратегічного середньострокового планування призводить до зниження результативності прийнятих управлінських рішень в умовах високого рівня невизначеності. Така ситуація вимагає від менеджменту сільськогосподарських підприємств обґрунтування терміну реалізації запланованих заходів з подолання кризи,

урахування її видів та впливу на фінансово-економічні результати господарської діяльності.

Наступний принцип, орієнтації на саморегулювання та саморозвиток, підкреслює важливість функції саморегулювання як похідної від організації та координації рішень менеджменту підприємства, що передбачає орієнтацію на використання власних або залучених від партнерів фінансових ресурсів з метою досягнення економічної стійкості суб'єкта господарювання.

Принцип ESG (Environmental, Social and Governance – екологічне соціальне управління) характеризує підхід до ведення господарської діяльності з урахуванням екологічних, соціальних й управлінських аспектів, зорієнтованих на сталий розвиток та підвищення відповідальності бізнесових структур, що особливо актуально для сільськогосподарських підприємств [59]. Очевидно, що європейська орієнтація країни вимагає дотримання вимог так званої зеленої економіки, як-от: захист навколишнього середовища, зниження викидів парникових газів, впровадження енерго-, й ресурсоощадних та екологічних технологій, безвідходного виробництва. Безперечно, в умовах війни забезпечити в сільському господарстві реалізацію екологоорієнтованих практик складно, особливо в окупованих та прифронтових регіонах. До того ж, провести повне оцінювання завданої шкоди навколишньому середовищу та сільськогосподарським угіддям можливо лише після звільнення окупованих територій, а результати такого оцінювання в подальшому стануть основою для розроблення комплексу заходів з їх повоєнного відновлення. Адже, сільськогосподарським підприємствам у період повоєнного відновлення країни важливо не лише забезпечити поступову системну екологізацію виробничо-господарської діяльності, а й сприяти впровадженню систем екологічного менеджменту та маркетингу, формуванню управлінських екосистем на основі розгортання інноваційних технологій та використання інвестиційних ресурсів для екологічної трансформації організації.

Важливу роль у забезпеченні сталого розвитку сільськогосподарських підприємств відіграють і соціальні аспекти, що характеризують умови праці

робітників, соціальну відповідальність перед сільською громадою, якість і безпечність продукції, прозорість та справедливий розподіл доходів, доброзичливі партнерські відносини зі стейкхолдерами. Водночас, що стосується управлінських факторів у системі згадуваного вище ESG-принципу, то вони орієнтовані на відповідну організацію корпоративного управління задля забезпечення прозорості діяльності та достовірності звітності, створення системи управління ризиками, додержання етичних вимог у веденні бізнесу. Зазначимо, що принципи ESG для сільськогосподарських підприємств є досить актуальними, оскільки інвестори та потенційні споживачів значну увагу приділяють питанням сталого розвитку і соціальної відповідальності, що сприяє підвищенню репутації таких підприємств, залученню інвесторів, а отже, зниженню та нейтралізації ризиків.

Вважаємо, що можливість реалізації принципів стратегічного управління підприємством у кризових умовах залежить від низки чинників, зокрема розміру підприємства, спеціалізації, наявності переробних потужностей, а також характеру і стадії кризи. Це зумовлено тим, що вихід із кризи потребує значних фінансових ресурсів і супроводжується порушенням стабільності грошових потоків.

Водночас ефективність антикризових заходів значною мірою визначається рівнем розвитку підприємництва, досвідом і компетентністю управлінців, а також здатністю формувати партнерські відносини та прогнозувати розвиток ситуації. Особливо складним є впровадження інвестицій у нематеріальні активи та людський капітал для малих і середніх підприємств через обмежені фінансові можливості.

Реалізація перелічених принципів залежатиме від кон'юнктури товарного та фінансового ринків, а також від фази кризи підприємства, яке перебуває в умовах організаційних змін. Наприклад, попри важливість ESG-принципів, зокрема екологізації як основного вектору стратегічного розвитку агробізнесу, сільськогосподарські підприємства мають вибрати між затратами на реалізацію сталих проєктів та вирішенням нагальних проблем щодо операційної діяльності

в умовах кризи. Тобто, сільськогосподарські товаровиробники в найближчому майбутньому поставатимуть перед вибором альтернативних варіантів економічної поведінки.

Розглянемо наступну групу принципів антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств, що якісно доповнюють перелічені вище засади стратегічного менеджменту, забезпечують дієвість управлінських рішень стосовно виходу з кризи. Очевидно, що важливою складовою антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами є діюче нормативно-правове, методичне, інформаційно-аналітичне, кадрове забезпечення, зокрема законодавство про банкрутство, а також окремі нормативні акти, які регулюють зовнішні та внутрішні фінансові відносини суб'єктів господарювання [60], створюють умови для виявлення і попередження загроз банкрутства, а також для розроблення заходів із фінансового оздоровлення.

Вивчення наукової літератури дало змогу виокремити фундаментальні принципи антикризового управління, представлені у стандарті ISO 22361:2022 [61]: управління потребує чіткого делегування повноважень та відповідальності менеджменту на рівні кожного підрозділу сільськогосподарського підприємства, що забезпечує дієве їх реагування на кризову ситуацію; стратегія вимагає від менеджменту організації розроблення плану виходу із кризи, з чітким визначенням цілей та ресурсів для його реалізації; управління ризиками передбачає систематичний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища, ідентифікацію та оцінювання ризиків, що дає можливість виявляти потенційні кризи та оперативно реагувати на них; прийняття управлінських рішень має базуватися на відповідному інформаційно-аналітичному забезпеченні, врахуванні стратегічних цілей та цінностей підприємства; комунікація з усіма внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами – що забезпечує донесення достовірної інформації для дієвого реагування на кризу та захист репутації підприємства; етичні принципи є пріоритетними в реагуванні на кризовий стан. Очевидно, що лише за дотримання підприємством засад цього стандарту можна

створити дієву систему управління кризовими ситуаціями, яка сприятиме підвищенню його економічної стійкості та готовності до непередбачуваних подій.

На основі аналізу наукових джерел виділено десять ключових принципів антикризового управління [62, 63], дотримання яких на практиці забезпечить розроблення обґрунтованої дорожньої карти виходу сільськогосподарського підприємства із кризи. Розглянемо ці засади антикризового менеджменту детальніше.

Принцип підготовки та планування передбачає розроблення чіткого плану антикризового менеджменту та сценаріїв можливих криз, призначення відповідальних осіб, проведення регулярних тренінгів та симуляцій кризових ситуацій, тобто створення механізму оперативного реагування на кризову ситуацію й ефективне управління нею.

Принцип об'єктивного і відкритого спілкування (профілактичної комунікації) передбачає налагодження прозорості та чесної комунікації з усіма стейкхолдерами підприємства з метою оперативного накопичення підтвердженої інформації, що дає змогу зберігати довіру й уникати поширення неправдивої інформації.

Принцип лідерства й оперативного прийняття рішень вимагає визначення лідерами ролей у координуванні практичних дій та заходів, залученні основних заінтересованих сторін, що знижує ризик допущення помилок.

Принцип підтримки працівників у період кризи полягає у забезпеченні їх безпеки, добробуту та психологічної підтримки, що є важливою умовою для внутрішньої стабільності організації.

Принцип ефективного управління взаємодією з медіа та соціальними мережами передбачає можливість впливати на громадську думку та підтримувати репутацію підприємства, оскільки оперативна й об'єктивна відповідь на медіа-запити зменшує ризик поширення неправдивої інформації про реальний фінансово-економічний стан організації.

Принцип регулярної взаємодії зі стейкхолдерами забезпечує їх довіру до організації, що сприяє розвитку партнерських відносин у кризовий період.

Принцип юридичної та етичної відповідальності полягає у дотриманні законів і етичних стандартів, захисті юридичних інтересів організації, що дає змогу уникати додаткових ризиків та посилити довіру до підприємства.

Принцип фінансового контролю передбачає проведення моніторингу фінансових наслідків кризи, підготовку прозорих звітів про фінансово-економічну діяльність підприємства, що сприяє збереженню фінансової стабільності та підтримці довіри інвесторів і партнерів.

Принцип безперервного навчання та вдосконалення означає проведення у післякризовий період аналізу, за результатами якого є можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити результативність дій менеджменту стосовно реагування на кризу, що сприяє вдосконаленню стратегічних планів розвитку та формуванню портфеля провідних практик антикризового управління.

Принцип відновлення та стійкості зорієнтований на відновлення бізнес-процесів і посилення економічної стійкості організації у довгостроковому періоді завдяки впровадженню нових стратегій запобігання повторним кризам, що забезпечує здатність підприємства адаптуватися до нових умов функціонування.

Цілком поділяємо підхід до виділення принципів антикризового управління з урахуванням основних етапів протікання кризи підприємства [64; 65]. Цей підхід розглядає антикризове управління як комплексну систему управлінських заходів, спрямованих на діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ, а також на мінімізацію їх негативних наслідків і використання нових можливостей, які з'являються внаслідок цілеспрямованого впливу на кризову ситуацію. Слід зазначити, що сучасна концепція антикризового управління базується на ідеї, що криза є не лише загрозою, а й точкою біфуркації, яка може призвести і до руйнації

системи, і до її оновлення та переходу на новий, більш стійкий рівень функціонування.

Ще одна група принципів – превентивного управління (докризовий етап) – зорієнтована на завчасне виявлення ознак кризи і запобігання їй.

Принцип ранньої діагностики, що передбачає створення ефективної системи моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства для виявлення слабких сигналів та ранніх симптомів потенційної кризи. Реалізація цього принципу базується на проведенні фінансового аналізу, моніторингу ринку, аналізі можливостей, оцінюванні репутаційних ризиків.

Принцип постійної готовності (превентивності) означає, що підприємство має бути готовим до можливих загроз. Цей принцип вимагає від менеджменту підприємства передбачення сценаріїв потенційних криз, створення резервних фондів (фінансових, матеріальних), підготовки антикризової команди та розроблення стратегічних планів дій.

Принцип системного підходу ґрунтується на тому, що організація є складною відкритою системою, де криза в одному елементі може спричинити ланцюгову реакцію. Підхід вимагає аналізу впливу численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та взаємозв'язків між ними.

Принцип об'єктивного оцінювання передбачає проведення комплексного аналізу фінансово-економічного стану підприємства з метою виявлення кризових ознак. Такий аналіз доцільно здійснити із залученням незалежного аудиту та зовнішніх експертів.

До групи принципів реактивного управління (етап активної кризи) входять принципи, які є ключовими в момент, коли криза вже настала і вимагає дієвих управлінських рішень та заходів.

Принцип адекватного реагування вимагає від менеджменту підприємств вжиття заходів, які мають бути відповідними масштабу та характеру кризи, оскільки неадекватна реакція (як надмірна, так і недостатня) може лише погіршити ситуацію.

Принцип терміновості та оперативності означає, що у кризовій ситуації час є критичним ресурсом. Очевидно, що зволікання менеджерів підприємства з прийняттям обґрунтованих управлінських рішень призводить до втрати контролю та посилення негативних наслідків.

Принцип централізації та відповідальності передбачає, що в умовах кризи необхідно створити єдиний центр прийняття рішень – антикризову команду, у якій повноваження будуть чітко розподілені, а відповідальність – персоналізована, щоб уникнути неузгодженості дій.

Принцип прозорості та чесної комунікації є одним із найважливіших, оскільки спроби приховати інформацію або ввести в оману громадськість, інвесторів чи співробітників неминуче призводять до репутаційної катастрофи. Водночас відкритість, визнання проблеми та активна комунікація є основою для відновлення довіри.

Принцип пріоритету людського життя та безпеки означає, що у будь-якій кризі (техногенній, екологічній, військовій) найвищим пріоритетом є безпека та здоров'я людей – як співробітників підприємства, так і населення загалом. Цей принцип є не лише етичною вимогою, а й запорукою збереження соціального визнання бізнесу.

Зрештою група принципів посткризового антикризового управління (етап відновлення) зорієнтована на мінімізацію та нейтралізацію довгострокових втрат і використання кризової ситуації для пошуку нових ринкових можливостей на основі удосконалення складових господарської діяльності підприємства.

Принцип мінімізації наслідків та відновлення полягає в реалізації заходів щодо відновлення виробничих процесів, фінансової стабільності, ділових зв'язків та репутації підприємства завдяки реструктуризації, ребрендингу або зміні бізнес-моделі.

Принцип навчання на помилка» означає, що криза є джерелом набуття унікального досвіду. Необхідно лише детально проаналізувати причини її

виникнення, оцінити ефективність вжитих заходів, скоригувати стратегії та процедури для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

Принцип посткризової адаптації та розвитку підприємства передбачає не просто повернення до попереднього стану, а досягнення фундаментальних змін у господарській діяльності завдяки впровадженню інновацій, диверсифікації виробничої діяльності, оптимізації бізнес-процесів та виходу на нові ринки.

Реалізація принципів антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами, безперечно має свою специфіку, зумовлену, зокрема, галузевими особливостями, повномасштабною війною. Упродовж більш ніж трьох років воєнного стану багато українських компаній проявили надзвичайну стійкість, використовуючи засади антикризового управління у своїй практичній діяльності. Так, вітчизняні компанії продемонстрували гнучкість і високий рівень адаптації до умов воєнного стану дотримуючись принципу терміновості та адекватності під час прийняття рішень щодо релокації виробництв у безпечніші регіони, перебудови логістичних ланцюгів внутрішніх та зовнішніх постачань, оперативної переорієнтації на нові ринки збуту.

Вітчизняні підприємства в умовах воєнного стану виявили соціальну відповідальність, дотримуючись принципів безпеки та прозорості комунікації, які стали ключовими для збереження штату працівників та системи менеджменту в цілому. Вітчизняні компанії, в тому числі сільськогосподарські підприємства у прифронтових регіонах, організовували евакуацію своїх людей, надавали їм фінансову та психологічну підтримку, підтримували постійний зв'язок із тими, хто опинився на тимчасово окупованих територіях або вступив до лав ЗСУ. В умовах воєнного стану на макрорівні принцип централізації проявився, серед іншого, у створенні координаційних штабів, а принцип адекватності – у застосуванні специфічних економічних механізмів (податкові пільги, програми кредитування) для підтримки бізнесу. Водночас, викликами для сільськогосподарських підприємств залишаються ускладнена логістика на зовнішні ринки сільгосппродукції, ризики руйнування та пошкодження майна, втрати вирощеного урожаю, техніки, обмеженість фінансових ресурсів, що

утруднюють повноцінну реалізацію принципів антикризового управління, особливо превентивних.

У дисертаційному дослідженні під складовими елементами антикризового управління розглядаємо систему управлінських впливів на забезпечення гнучкого пристосування внутрішнього потенціалу сільськогосподарського підприємства до змін зовнішнього середовища, спрямованих на відновлення/збереження його стійкості в умовах розвитку кризового процесу. Узагальнену систему антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами подано на рис.1.3.

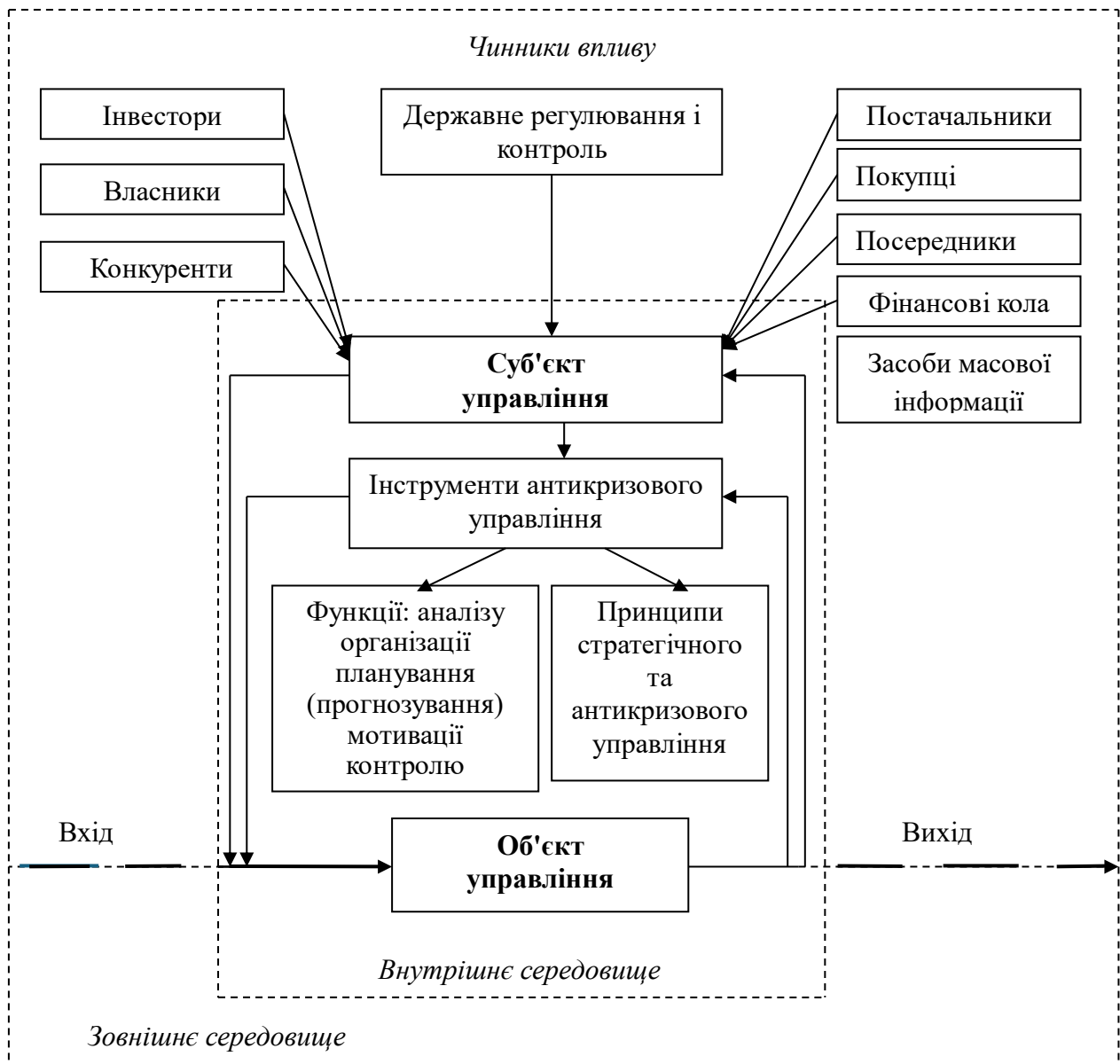


Рис. 1.3. Складові системи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами

Джерело: узагальнено автором за джерелами [43; 55].

Отже, складовими елементами антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами нами виділено: предмет, об'єкт та суб'єкт управління, принципи стратегічного та антикризового управління; інструменти антикризового управління. Слід зауважити, що, предметом антикризового управління є кризовий процес, його прояви та наслідки, які зумовлюють загрозу настання неплатоспроможності (банкрутства) підприємства.

Об'єктом антикризового управління є процес, зумовлений протиріччями зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування сільськогосподарського підприємства, або процес прояву кризи. Суб'єкти антикризового управління зазвичай поділяють на внутрішні (власник підприємства, менеджери, зокрема антикризовий менеджер) та зовнішні (юридичні та фізичні особи, державні органи в межах чинного законодавства).

Результативність системи забезпечується через реалізацію повного управлінського циклу: облік та аналіз індикаторів раннього попередження (слабких сигналів); планування та прогнозування антикризових заходів; організація, координація та мотивація персоналу в умовах стресових навантажень; контроль за відхиленнями параметрів стійкості від встановлених «точок стійкості» з використанням цифрових модулів.

Узагальнюючи зазначене, можна зробити висновок, що забезпечення результативності управлінських заходів і рішень стосовно виведення сільськогосподарського підприємства із кризи можливе лише за умови створення системи антикризового управління, яка надає можливості для оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі. У загальному розумінні, система антикризового управління сільськогосподарським підприємством являє собою сукупність організаційно-управлінських та нормативно-правових інструментів, які зорієнтовані на розроблення заходів і рішень щодо мобілізації внутрішнього потенціалу організації та його гнучкого пристосування до умов зовнішнього середовища з метою профілактики розвитку кризового процесу, подолання та виведення із кризи, а за умови

неможливості відновлення поточної платоспроможності – здійснення процедур банкрутства, передбачених чинним законодавством. Вважаємо, що результативність системи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами безпосередньо залежить від комплексності та повноти використання її складових, а також від тісної взаємодії усіх цих елементів.

1.3. Підходи до формування аналітичних інструментів антикризового управління у сільськогосподарських підприємств

Формування аналітичних інструментів антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах передбачає комплексний підхід до виявлення, аналізу та подолання кризових ситуацій з метою забезпечення стійкого розвитку. Очевидно, що аналітичні інструменти мають бути спрямовані на діагностування причин кризи, оцінювання її масштабів та розроблення ефективних стратегій виходу з неї. Основним завданням менеджменту є обґрунтування такого комплексу аналітичних інструментів, який дасть змогу сільськогосподарським підприємствам ефективно реагувати на кризові виклики та забезпечувати економічну стійкість у сучасних умовах господарювання.

Процедура прийняття рішень, зорієнтованих на вихід підприємства із кризи, відновлення його платоспроможності та фінансової стійкості вимагає проведення аналітичних розрахунків, зважаючи на значну кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Характеризуючи аналітичні інструменти з огляду на різні завдання антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах, можна визначити методи, які використовуються для здійснення діагностики кризового процесу підприємства, аналізу ризиків і зовнішнього середовища.

У науковій літературі розрізняють методи фінансового аналізу, що дають змогу визначити платоспроможність і фінансову стійкість підприємства, здійснити аналіз його ділової активності та рентабельності [66; 67] на основі використання системи відповідних коефіцієнтів. Окрім того, набули поширення

методики визначення ймовірності настання банкрутства, які базуються на аналізі досить великого переліку показників передбачають проведення багатофакторного аналізу.

Серед методів, що використовуються для діагностики банкрутства підприємства, слід згадати про моделі Е. Альтмана (двофакторну та п'ятифакторну). Визначення індексу Альтмана належить до числа факторних моделей, розроблених із застосуванням багатофакторного дискримінантного аналізу [68; 69]. Зазначимо, що двофакторна модель базується на аналізі двох чинників – коефіцієнта фінансової незалежності та коефіцієнта поточної ліквідності, що визначає доцільність її використання в умовах обмеженої інформації. Однак така модель не дає змоги всебічно оцінити фінансовий стан підприємства, що й визначило затребуваність п'ятифакторної моделі Альтмана. Ця модель передбачає аналіз таких показників: ліквідності, що розраховується як відношення оборотного капіталу до суми активів; сукупної прибутковості, яка визначається як відношення нерозподіленого прибутку до суми активів; операційної прибутковості як відношення величини прибутку до сплати податків і процентів до суми активів; коефіцієнта покриття за ринковою вартістю власного капіталу як відношення ринкової вартості акцій до балансової оцінки заборгованості; рівня платоспроможності та ділової активності, який визначається як відношення обсягу виручки до суми активів підприємства. Відомо, що розробки Альтмана продовжив Г. Спрінгейт, запропонувавши модель, що потребує розрахунку 19 фінансових показників і забезпечує точність визначення ймовірності банкрутства до 92 %. Вважаємо, що використання цих моделей для оцінювання фінансового стану вітчизняних підприємств є недоцільним, оскільки, по-перше у них не враховано специфіку національного середовища, а по-друге від часу їх розроблення істотно змінилися макроекономічні умови.

У чотирифакторній моделі Р. Лісу використовуються коефіцієнти моделі Е. Альтмана та враховується специфіка функціонування компаній Великобританії. Відповідно до цієї моделі розраховуються такі показники:

відношення оборотного капіталу до активів, відношення величини прибутку до оподаткування до суми активів, відношення нерозподіленого прибутку до активів, відношення власного капіталу до зобов'язань підприємства.

Чотирифакторна модель банкрутства Р. Тафлера базується на дослідженні таких показників: відношення величини прибутку від продажів до короткострокових зобов'язань; відношення оборотних активів до загальної суми зобов'язань; відношення короткострокових зобов'язань до загальної суми активів; загального коефіцієнта ліквідності [70]. Вважаємо, що модель Р. Тафлера дає змогу всебічно оцінити ризик банкрутства, однак має обмежену сферу використання.

Модель Д. Чессера належить до числа logit-моделей з оцінювання фінансового стану підприємства і потребує, зокрема, аналіз таких показників, як відношення суми наявних грошових коштів та швидко ліквідних цінних паперів до активів. Зазначимо, що logit- та probit-моделі – це прогнозні моделі, які дають змогу із застосуванням статистичних методів визначити ймовірність настання банкрутства [71]. Відмінність зазначених моделей полягає в тому, що відповідно до logit-моделі отримуємо значення від 0 до 1, а probit-модель базується на використанні бінарного значення 0 або 1.

Система показників банкрутства підприємства У. Бівера базується на результатах аналізу п'яти показників як-от: коефіцієнт Бівера, рентабельність активів, фінансовий важіль, коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом, коефіцієнт покриття [72]. Характерною особливістю цієї моделі є те, що вона дає можливість визначити часові діапазони настання банкрутства підприємства та має істотний горизонт прогнозування. Щоправда, модель Бівера є досить складною щодо інтерпретації одержаних розрахунків та не враховує специфічних особливостей функціонування сільськогосподарських підприємств

Українські дослідники детально описали зарубіжні моделі визначення ймовірності банкрутства Д. Дюрана, Ж. де Паляна та Фулмера, засновані на комплексному розрахунку фінансової стійкості підприємства [73]. Зроблено

висновок, що модель Фулмера є більш прийнятною для використання у вітчизняній практиці, оскільки базується на дев'яти взаємопов'язаних показниках, які враховують інвестиції та розміри підприємства. Однак, попри позитивні сторони зазначених моделей, у вітчизняних умовах для прогнозування банкрутства сільськогосподарських підприємств доцільно використовувати розробки українських науковців.

Розглянемо модель О.О. Терещенка, яка є універсальною дискримінантною функцією, що враховує такі показники фінансового стану як: чистий грошовий потік до величини зобов'язань; валюта балансу до зобов'язань; величина прибутку до валюти балансу; величина прибутку до виручки від реалізації; величина виробничих запасів до обсягів виручки від реалізації; оборотність основного капіталу (виручка від реалізації/валюта балансу) [74]. Вважаємо, що обмеженням для використання цієї моделі може бути недостатня обґрунтованість показників, які враховували б специфіку діяльності сільськогосподарських підприємств.

Та найбільш адаптованою для використання у вітчизняних умовах, розроблена А.В. Матвійчуком багатофакторна модель прогнозування банкрутства підприємства, що забезпечує вищу точність результатів [75]. Ця модель оперує такими показниками: величина оборотних активів до необоротних активів; обсяги чистого доходу від реалізації до величини поточних зобов'язань; чистий дохід від реалізації до власного капіталу; валюта балансу до величини чистого доходу від реалізації; різниця величини оборотних активів і поточних зобов'язань до оборотних активів; сума довгострокових зобов'язань і поточних зобов'язань до суми балансу; відношення обсягу власного капіталу до суми забезпечення подальших витрат та платежів, довгострокових зобов'язань і поточних зобов'язань.

Метод рейтингової оцінки фінансової діяльності дає змогу визначити, наскільки фінансовий стан підприємства наближається чи віддаляється від кризового стану. Вітчизняні науковці активно працюють над розробленням методики рейтингового оцінювання стану підприємства та системи показників

(коефіцієнт забезпечення власними засобами, коефіцієнт покриття, коефіцієнт інтенсивності обороту авансованого капіталу, коефіцієнт ефективності управління та ін.). Так, вітчизняні дослідники А.В. Кужелюк і Т.В. Стаднюк запропонували комплексну модель рейтингової оцінки за методом еталонного підприємства, у якій використовуються найважливіші показники фінансового стану (коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової залежності, маневреність робочого капіталу маневреність грошових коштів, коефіцієнт покриття запасів) [76]. За допомогою цієї моделі можна визначати показники діяльності окремого підприємства у динаміці та порівняти їх із аналогічними показниками підприємств галузі, однак передбачити їх розвиток на перспективу неможливо.

Метод бального оцінювання фінансового стану передбачає виділення класів підприємств за рівнем фінансового ризику. Відповідно до цього методу рекомендують визначати такі показники: коефіцієнти абсолютної та поточної ліквідності, частку власних коштів у активах, коефіцієнт капіталізації, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності. Цей метод є комплексним, оскільки дає можливість одержати узагальнений показник фінансової стійкості, однак оцінити за його допомогою інші аспекти діяльності підприємства, які впливають на фінансову стійкість підприємства, наприклад, кредитоспроможність і ділову активність, неможливо.

Отже, моделі, розроблені українськими науковцями, на відміну від зарубіжних, враховують особливості вітчизняних умов, однак не повною мірою забезпечують можливість всебічно та з урахуванням галузевої специфіки оцінити фінансовий стан підприємства.

Серед аналітичних інструментів антикризового управління підприємствами помітне місце посідають методи аналізу ризиків, що можуть призвести до кризового стану. Загалом функціонування сільськогосподарських підприємств постійно супроводжується різноманітними ризиками [77], до яких нині додалися ризики воєнного стану в країні, а саме: прямі збитки від обстрілів та окупації сільськогосподарських угідь, повне або часткове знищення врожаю і

майна, довгострокові екологічні наслідки та розірвання логістичних ланцюгів тощо. Тобто йдеться про ризики, пов'язані з певними втратами чи шкодою, імовірність настання яких може бути зумовлена невизначеністю під час обґрунтування управлінських рішень через відсутність повної інформації та прояв інших негативних факторів.

Для оцінювання ризиків сільськогосподарських підприємств у межах антикризового управління застосовують якісні та кількісні методи. До якісних належать експертні та історико-асоціативні підходи, що базуються на досвіді та аналізі попередніх ситуацій. Кількісні методи включають статистичні та аналітичні підходи, які дозволяють оцінити ймовірність настання ризиків і можливі втрати. Зокрема, використовують аналіз розподілу платежів, дерево рішень, імітаційне моделювання, а також методи чутливості, сценаріїв і достовірних еквівалентів.

Крім згаданих вище методів для оцінювання фінансових ризиків можуть бути використані і такі економіко-математичні моделі, як: VAR-метод (Value-at-Risk) та SAR-метод (Shortfall-at-Risk). Перший передбачає розрахунок вартості фінансового ризику на основі визначення найменшої можливої величини фінансового капіталу, необхідного для забезпечення належного рівня імовірності ризику. SAR-метод полягає в оцінюванні фінансового ризику через розрахунок можливої суми збитків.

Математичні методи фінансового аналізу діяльності підприємства дають можливість визначити ефективність антикризового управління, побудувавши раціональну модель організації. Загалом за фінансовим станом підприємства можна судити про наявність у нього необхідних для функціонування та розвитку активів, його інвестиційну привабливість, обсяг зобов'язань, а також про здатність своєчасно задовольняти вимоги кредиторів.

Для оцінювання фінансового стану підприємства використовують різні типи моделей, зокрема, дескриптивні, або моделі описового характеру, функції яких полягають у формуванні системи звітних балансів, проведенні вертикального і горизонтального аналізу звітності, визначенні сукупності

аналітичних коефіцієнтів, а також предиктивні моделі, або моделі прогностичного типу, призначені для побудови насамперед прогностичних фінансових звітів, моделі ситуативного і динамічного аналізу та нормативні моделі, за допомогою яких визначають нормативи затрат виробництва продукції.

Зазначимо, що фінансовий аналіз діяльності підприємства може здійснюватись із використанням традиційних економічних методів (визначення абсолютних, відносних та середніх величин, порівняння, групування, ланцюгових підстановок тощо) і математичних (регресійний і кореляційний аналіз, методи дослідження операцій, економічної кібернетики, теорій прийняття рішень).

Оскільки прийняття рішень на різних стадіях антикризового управління передбачає аналіз дій різних суб'єктів на національному та регіональному рівнях, а також численних факторів зовнішнього середовища, то доцільно розглянути можливість використання апарату когнітивного моделювання, зростаючих пірамідальних мереж, моделей теорії ігор для проведення системного аналізу діяльності сільгосппідприємств, які перебувають у кризовій ситуації, а також для моделювання та аналізу середовища їх функціонування.

Вивчення наукових праць з питань використання перелічених вище моделей дало змогу встановити, що запропоновані методичні підходи використовуються переважно для проведення системного аналізу інноваційної діяльності підприємств. Попри те, що в них обґрунтовується потенційна можливість практичного використання описаних моделей для виконання завдань з відновлення платоспроможності та фінансової стійкості підприємств на різних етапах антикризового управління, з метою, на жаль, інструменти практично не використовуються.

Аналіз сучасних математичних та інструментальних методів, які використовують для розв'язання завдань з антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах свідчить про їх переважну спрямованість на визначення рівня фінансової стійкості та платоспроможності, що дає змогу

віднести підприємство до певної групи на підставі врахування імовірності настання банкрутства. Водночас питання взаємозв'язку між можливими варіантами рішень, націлених на подолання кризової ситуації, і показниками фінансової стійкості, ліквідності та поточної платоспроможності практично не розглядаються.

Вважаємо, що усунення зазначеної неузгодженості можливе через дослідження внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства, оскільки криза виникає внаслідок їх протиріч. Важливим інструментом при цьому є комплексний аналіз, який дозволяє своєчасно виявити початок кризових процесів на основі змін у потенціалах підприємства.

Такий підхід дає змогу визначити ключові зміни у функціонуванні системи, узгодити внутрішні фактори із зовнішніми умовами та приймати ефективні управлінські рішення для відновлення стійкості підприємства.

Визначити моменти початку кризового процесу, його характеристики можна лише із застосуванням адекватних аналітичних інструментів, тобто таких, що враховують усі параметри кризи, мають можливість ефективно впливати на процеси функціонування і розвитку підприємства. Водночас розуміння необхідності коригування зовнішньої складової кризи у випадку неможливості забезпечення ефективного функціонування підприємств галузі в умовах середовища, що склалося, визначають перелік антикризових заходів на макрорівні.

Найпоширенішим інструментом діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища є SWOT-аналіз, який полягає у виявленні сильних і слабких сторін, а також загроз та можливостей із подальшим визначенням ланцюга зв'язку між ними, що є основою для побудови антикризової стратегії підприємства.

Використання SWOT-аналізу як інструмента антикризового управління дає змогу сформулювати такі характеристики факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які дають змогу відслідкувати динаміку змін у процесі розвитку кризи. За такого підходу стає можливим виявлення існуючих

та потенційних проблем, розроблення дерева цілей і сформулювання стратегічних завдань для кожного етапу антикризового управління.

На рис. 1.4. подано алгоритм проведення SWOT-аналізу середовища функціонування сільськогосподарських підприємств для визначення цілей та завдань антикризового управління.

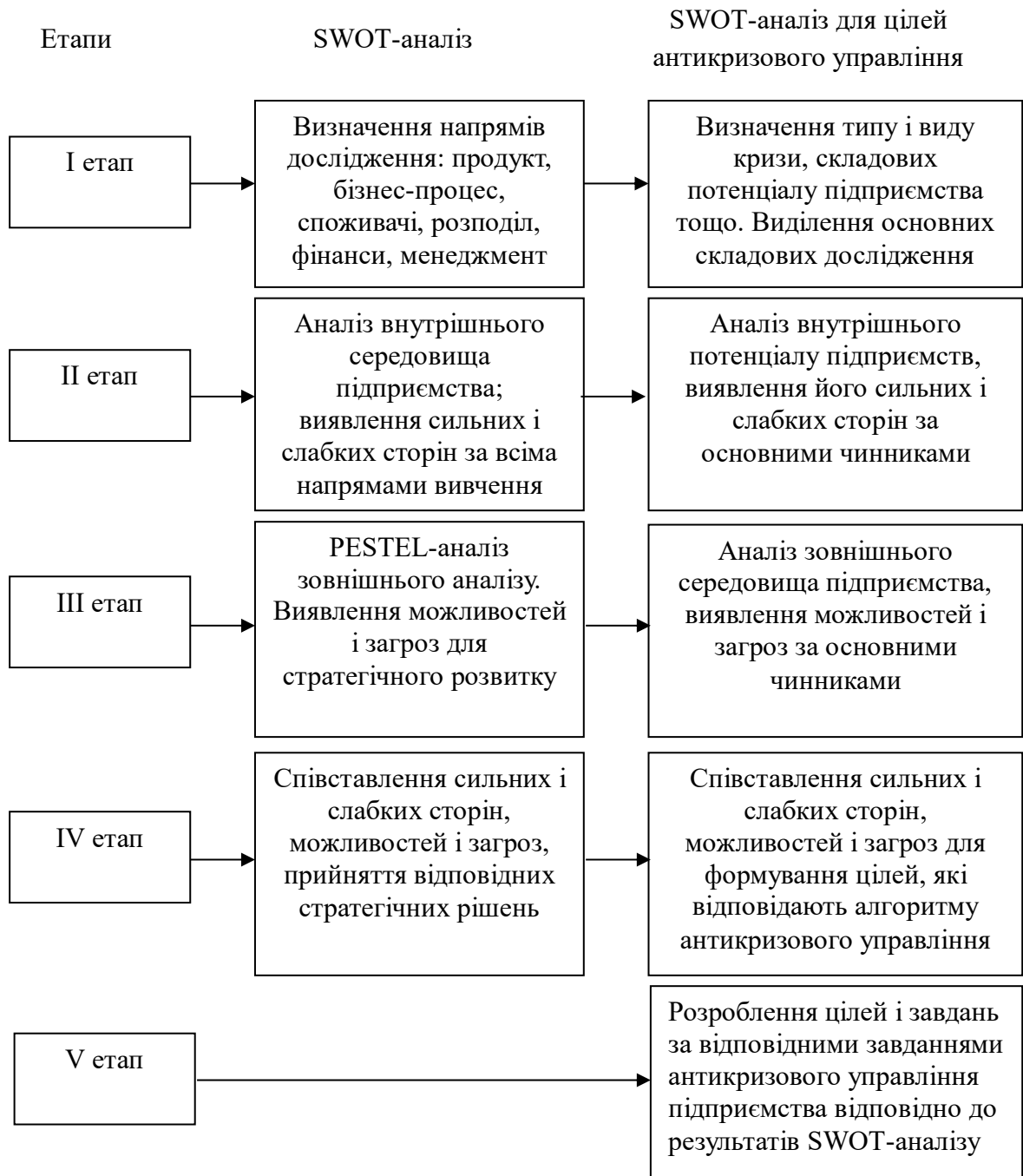


Рис. 1.4. Алгоритм проведення SWOT-аналізу для сільськогосподарських підприємств інтегрованого SWOT-аналізу середовища функціонування агропідприємства в системі антикризового управління

Джерело: узагальнено автором.

Алгоритм проведення SWOT-аналізу умов функціонування сільгосп підприємств доповнено методом PESTEL-аналізу факторів зовнішнього середовища, що дозволить точніше визначити стратегічні завдання антикризового управління.

Вивчення внутрішнього середовища підприємства доцільно проводити за напрямками його діяльності фінансовою, виробничою, інвестиційною, інноваційною, організаційно-управлінською, маркетинговою, що дають змогу визначити його сильні та слабкі сторони. Так, фінансовий аспект діяльності підприємства слід розглядати на основі сукупності його власних і позикових грошових коштів, резервів та резервних фондів, а також таких характеристик фінансового стану як ліквідність, поточна платоспроможність, фінансова стійкість, фондівіддача, фондомісткість тощо.

Інвестиційну складову сільськогосподарського підприємства потрібно оцінювати з урахуванням вільних грошових коштів, які це підприємство може вкласти в матеріальні та нематеріальні активи з метою одержання прибутку, досягнення екологічного та соціального ефекту і завдяки цьому вийти із кризи. У контексті цього напрямку діяльності варто оцінити інноваційну діяльність підприємств і на підставі отриманих результатів визначити його здатність до розроблення, впровадження та поширення нових ідей, технологій і продуктів.

Організаційно-управлінські підходи до характеристики внутрішнього середовища підприємства дають змогу визначити потенціал групи менеджерів та їхній досвід щодо розроблення й реалізації дієвих управлінських рішень, зокрема у сфері антикризового управління, культури управління, фаховості персоналу, у тому числі його навичок володіння сучасними цифровими інструментами, які забезпечують результативне виконання функцій управління підприємством.

Важливе місце в аналізі складових внутрішнього середовища підприємства посідає його виробнича діяльність, що безпосередньо залежить від ресурсного забезпечення, якості сільськогосподарських угідь, рівня інноваційності техніко-технологічних ресурсів, наявності

висококваліфікованих фахівців, повноти задоволення потреб технологічних процесів у оборотних активах тощо. Ефективне використання виробничих ресурсів певною мірою забезпечує конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому.

Оцінювання маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств дає змогу оцінити їх потенціал щодо обсягів виробництва і просування певного обсягу продукції належної якості й асортименту, які б відповідали параметрам платоспроможного попиту потенційних споживачів. За такого підходу забезпечуватиметься повне задоволення потреб потенційних споживачів у якісній сільськогосподарській продукції. Отже, аналіз сукупних напрямів діяльності сільськогосподарських підприємств дає можливість встановити сильні та слабкі сторони його функціонування за динамікою показників визначити стадію кризового процесу. Саме це завдання буде реалізовано у другому розділі дисертаційного дослідження.

Доказом зробленого припущення про взаємозв'язок між змінами показників та етапами протікання кризи є той факт, що в умовах воєнного стану дуже часто спостерігається відмова від виконання окремих агротехнологічних операцій, скорочення кількості добрив, пестицидів, гербіцидів, що негативно впливає на урожайність вирощуваних культур та погіршує якісні показники земельних угідь [78]. Як доводять результати опитування, можливість вносити добрива з урахуванням обґрунтованої потреби мають лише великі та середні сільськогосподарські підприємства, а 47% опитаних планували у 2023 р. використовувати добрив удвічі менше ніж потрібно. Згідно з результатами досліджень, посилення кризових явищ спостерігається і у тваринництві, зокрема в, м'ясному та молочному скотарстві, де чисельність поголів'я постійно скорочується [79].

Очевидно, що така тенденція зумовить посилення кризових явищ саме в середовищі малих та середніх сільськогосподарських підприємств, у яких за роки ведення війни поступово втрачається внутрішній потенціал щодо самостійного подолання викликів, пов'язаних із порушення стійкості. За таких

умов виникає необхідність як у посиленні державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників, так і у використанні ними такого антикризового інструментарію, як діагностика фінансового-економічного стану.

Вважаємо, що заслуговує на увагу алгоритм розроблення послідовних дій з метою формування заходів антикризового управління, що складається з таких етапів: збір і систематизація інформації в розрізі зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування сільськогосподарського підприємства; діагностика діяльності організації – як фінансового, так і нефінансового характеру; систематизація проблем, що зумовлюють загрози з виявленням джерела їхнього походження, а саме бізнес-процесів, ланцюга створення вартості або зміна умов зовнішнього середовища, включаючи інституціональний чинник; розроблення стратегічних програм змін; деталізація стратегічного процесу конкретних заходів; розробка управлінських заходів щодо можливої зміни діяльності; проведення повторної діагностики з метою порівняння первинного стану та результатів цієї діагностики; накопичення досвіду в сфері прогнозування кризових ситуацій [80].

Діагностику сільськогосподарських підприємств у нинішніх умовах доцільно проводити на основі використання як фінансово-економічних, так і нефінансових індикаторів, оскільки останні суттєво впливають на фінансовий стан підприємств [81]. Очевидно, що нестачу у підприємствах фінансових ресурсів зумовлюють наслідки кризи, а саме: недостатнє фінансування внаслідок зниження доходів через низьку продуктивність сільськогосподарських тварин та птиці, невисоку урожайність сільськогосподарських культур, збитки внаслідок ворожих дій російської орди, несприятливої кон'юнктури ринку, різкого подорожчання паливно-мастильних та енергетичних ресурсів, зростання виробничої собівартості продукції тощо. Більшість проблем сільськогосподарських підприємств проявляються з моменту появи негативного чистого грошового потоку, що перетворює управління фінансовими ресурсами на пріоритетний напрям антикризового

менеджменту, оскільки дефіцит ліквідності блокує можливість виконання технологічних операцій та обслуговування зобов'язань, в результаті чого відбувається перехід кризи з латентної у гостру стадію.

У дослідженнях українських вчених під час проведення діагностики найбільша увага приділяється фінансовим показниками сільськогосподарських підприємств, борговому фінансуванню, інструментам державної підтримки [82]. Водночас управління оборотним капіталом (оборотними активами та поточними зобов'язаннями) розглядається в межах фінансового стану підприємства та є важливим напрямом внутрішнього фінансового менеджменту підприємства, особливо у разі середніх та малих сільськогосподарських підприємств.

Так, управління сільськогосподарським підприємством під час кризи можна здійснювати лише на основі результатів діагностики потенційних проблем. Це пояснюється тим, що за точних результатів діагностики з'являється більше можливостей для того, щоб власник чи менеджментська група підприємства від встановлення збитків та втрат могли перейти до активних дій. Зазвичай діагностика проблем називається діагностикою банкрутства або діагностикою ризику банкрутства та базується на відповідних методах її проведення та інформаційній базі [83]. Загалом існують два підходи до проведення діагностики – детальне та поглиблене дослідження, яке включає системну, комплексну та загальну діагностику, та попередня оцінка, так званий експрес-аналіз [84]. Проведення діагностики передбачає використання кількісних та якісних методів оцінювання. До переваг якісного оцінювання слід віднести можливість врахування нефінансових показників.

Відомо, що найбільш поширені інструменти кризового управління в аспекті подолання загроз та відновлення стійкості підприємства створюються за такими напрямками: створення нової стратегічної програми; залучення інвестицій, боргового фінансування; зміни інституціонального середовища (посилення державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників тощо). Важливим також є підвищення ефективності використання внутрішніх

ресурсів підприємства та оптимізація витрат. На основі виділених напрямів впливу на розвиток кризи нами обґрунтована послідовність проведення діагностики діяльності підприємства (рис. 1.5).

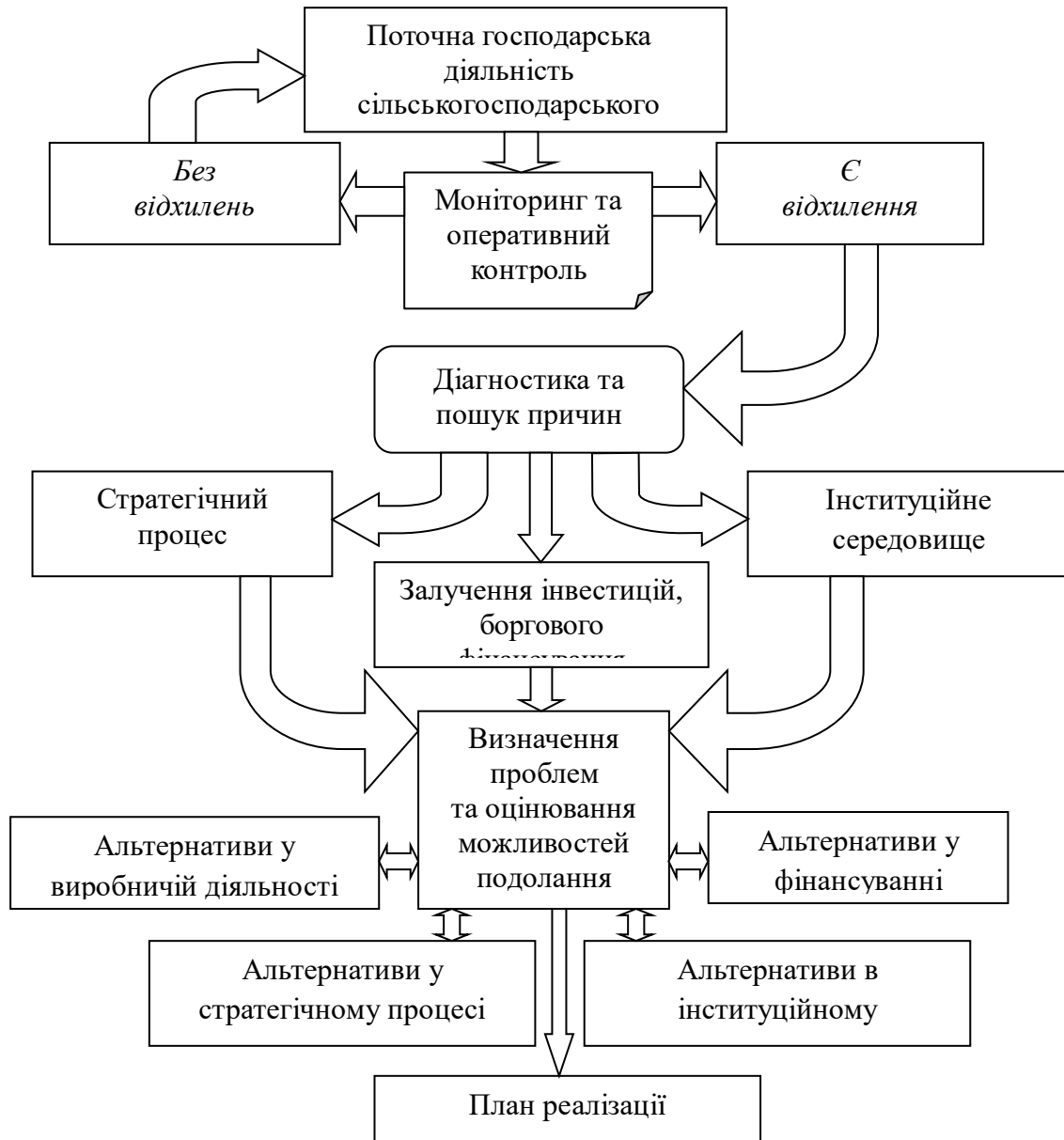


Рис. 1.5. Алгоритм проведення діагностики кризової ситуації підприємства

Джерело: розроблено автором.

Очевидно, що можливість подолання проблем, які зумовили кризову ситуацію, багато в чому залежить від глибини та якості діагностики. Сучасна методологія вимагає проводити діагностику не лише на підставі економіко-фінансових показників діяльності підприємства, а з використанням інтегральної оцінки стану підприємства, а також врахуванням моніторингу позицій

підприємства у ланцюгах створення доданої вартості [85].

Вважаємо, що діагностика сільськогосподарського підприємства має включати в себе комплекс заходів, відмінних від поширених в антикризовому управлінні:

аналіз динаміки грошових потоків як основного джерела грошових коштів, їх збільшення або зменшення є інтегральним критерієм, який використовується для розуміння проблем фінансування;

аналіз індивідуальних особливостей бізнесу (структури виробничої програми – (рослинництво, тваринництво) з метою визначити стійкість до кризових ситуацій (здатність залучати необхідні ресурси та використовувати можливості щодо їх ефективного витрачання), найчастіше відображаються у стратегічному баченні власника або менеджерів підприємства;

аналіз інституціонального середовища та можливостей сільськогосподарського підприємства інтегруватися в державні та міжнародні програми (субсидії, пільгове кредитування «5-7-9%», гранти на переробку), що дозволяє йому використовувати зовнішні інституційні важелі як додатковий ресурс для подолання фінансового дефіциту;

аналіз готовності підприємства до змін в організації виробничої діяльності, удосконалення окремих бізнес-процесів на основі запровадження цифрових технологій, готовності до цифрових перетворень середовища функціонування підприємства та цифрових і комунікаційних трансформацій середовища.

Під час діагностики кризи сільськогосподарського підприємства необхідно врахувати такі групи чинників: бізнес-процеси і фінансування – інструменти державної підтримки та регулювання виробництва, конкуренти, власники земельних паїв, постачальники, посередники, галузеві асоціації, цифрові платформи та екосистеми, соціальні мережі, інституціональне середовище – цільові програми та програми державної підтримки, пільги та галузеві преференції тощо; стратегічний процес – політико-правові, економічні, науково-технічні, конкурентні, соціально-культурні, демографічні, міжнародні,

екологічні чинники.

Постає питання, чи існує необхідність у розробленні спеціального плану відновлення стійкості підприємства, якщо прояви кризових явищ можна подолати у стислий термін. Вважаємо, що план відновлення необхідно розробляти за будь-яких умов, оскільки антикризова діяльність на більшості підприємств починається із відновлення економічної стійкості.

У науковій літературі поширені різні інтерпретації поняття «діагностика кризового стану», а саме: «... ідентифікація проблеми» [86]; «... ідентифікація наслідків проблеми» [87]; «... ідентифікація певних сигналів» [88]; «...є специфічною функцією антикризового управління – це відправний пункт для прогнозу альтернативного розвитку підприємства» [89]. Зазначимо, що кризова діагностика як дослідницьке завдання з'явилася у 1932 р., коли Р. Фіцпатрік провів порівняльний аналіз 20 успішних та 20 збанкрутілих компаній, заклавши підвалини дискримінантного аналізу [90]. Безсумнівно, важливе місце в діагностиці кризи відводиться фінансовій діагностиці, яка дає змогу зробити висновок про майбутній фінансовий крах підприємства, ведення господарської діяльності можливе до тих пір, поки є грошове забезпечення виробничих витрат. І саме фінансова діагностика найчастіше піддається критиці через її найпоширеніше практичне застосування та неоднозначність висновків за її результатами. Це зумовлено тим, що за її здійснення використовуються різні фінансові моделі, що призводить до відмінних між собою висновків. А це означає, що такі моделі можуть мати лише рекомендаційний характер.

Узагальнюючи результати дослідження, зазначимо, що найбільшого поширення набули такі моделі фінансового оцінювання:

1) оцінювання платоспроможності підприємства дає змогу одержати відповідь на запитання про можливість своєчасно та в повному обсязі забезпечити погашення боргових зобов'язань. Таке оцінювання може бути проведене як на основі даних бухгалтерської звітності (під час розрахунку відповідних показників), так і на основі прогнозування грошових потоків. Однак забезпечити точне прогнозування грошових потоків можна лише на

короткий проміжок часу, в період загальної кризи, а не локально для конкретного підприємства, суттєво ускладняється через високий рівень невизначеності, яку, на відміну від ризику, неможливо оцінити.

Наприклад, в умовах нинішньої загальної кризи відсутня можливість визначити дату закінчення війни, так само, як і можливість повтору ситуації, що складалася на початок повномасштабного вторгнення росіян. Пояснюється це тим, що визначення цього показника потребує розрахунку ліквідаційної вартості активів, що в нинішніх умовах складно реалізувати, і тим на сьогодні відбувається завищення вартості багатьох видів активів, особливо у віддалених від ведення бойових дій регіонах. Така ситуація в момент розрахунку показника платоспроможності, з одного боку, може свідчити про високу забезпеченість боргових зобов'язань, а з іншого в момент продажу – демонструвати неможливість продати ці активи за завищеною ціною.

2) оцінювання покриття боргових зобов'язань вартістю активів, на відміну від попереднього показника, який оцінює сумарно грошові потоки і ліквідаційну вартість, дає змогу визначити достатність оборотних коштів для погашення боргових зобов'язань. Розрахунок цього показника не потребує врахування майбутніх доходів, а вартість оборотних активів може бути встановлена експертно або розрахована на підставі даних бухгалтерської звітності.

3) оцінювання достатності капіталу, яке дає змогу уточнити окремі аспекти одержаних значень попередніх двох показників.

За потреби оцінити кризовий процес на сільськогосподарських підприємствах доцільно використовувати комбіновану систему показників фінансового аналізу, яка має включати статичні та трендові моделі, зокрема, показники структури капіталу, кредитоспроможності підприємства, динаміки виробничої діяльності, прибутковості. Це пояснюється тим, що результат оцінювання фінансового стану сільськогосподарського підприємства, який базується на даних бухгалтерського балансу, не може об'єктивно відобразити особливості фінансово-економічного розвитку підприємства. Саме тому

пропонується використовувати комбіновану систему або доповнювати фінансову діагностику нефінансовими показниками.

Вважаємо, що комбінований підхід до фінансового аналізу з метою спрогнозувати майбутні проблеми в діяльності сільськогосподарського підприємства є одним із основних у разі оцінювання підприємницьких ризиків і/або невизначеностей. Водночас розроблення моделей фінансового аналізу для прогнозування загроз для підприємства може бути доцільним у межах системи раннього попередження, корисної для власників та менеджерів.

Важливими показниками для прогнозування проблем господарської діяльності підприємства є фінансові коефіцієнти, що зазвичай використовуються під час розроблення прогностичних моделей. Результати фінансового аналізу включають у себе фінансові показники та дані статистичного прогнозування, які дають змогу оцінити поточний фінансовий стан сільськогосподарського підприємства, а послідовно прогнозувати його майбутні зміни.

Процес розроблення фінансових показників потребує формування відповідної інформаційної бази на основі налагодження систематичного збирання й аналізу інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства [91-93]. Характерною особливістю статистичної моделі фінансового аналізу є те, що вона включає найзначиміші фінансові коефіцієнти, описує взаємозв'язки між ними та очікуваними прогностичними показниками. З іншого боку, трендові (динамічні) моделі фінансового аналізу передбачають відстеження за одним або кількома значеннями коефіцієнтів. Кожен із цих підходів до аналізу фінансового стану підприємства має як переваги, так і недоліки, які можна нівелювати у разі їх спільного використання, що сприятиме отриманню більш точного прогнозу.

Узагальнюючи зазначене, можна зробити висновок, що комбінований підхід доцільно використовувати на стадії кризи, оскільки саме тоді існує необхідність у розробленні та ухваленні оперативних управлінських рішень. Водночас немає потреби використовувати комбінований підхід на докризовому

етапі, оскільки через внутрішню його суперечливість це може призвести до необґрунтованих управлінських рішень стосовно скорочення чи згортання виробничої діяльності, що апріорі погіршить майбутні результати. Що стосується стадії відновлення, то комбінована модель також показуватиме гірші результати, оскільки буде базуватися на даних кризових несприятливих спадних періодів у розвитку підприємства, а отже, зможе нівелювати позитивні тренди у розвитку підприємства. Вважаємо, що за негативної динаміки фінансових показників у подальшому необхідно здійснити комплексний фінансовий аналіз, оскільки ані діагностика, ані експрес-аналіз не забезпечують точного розуміння причин виявлених негативних тенденцій, а також не дають можливості встановити причинно-наслідкові зв'язки між показниками, зокрема врахувати нефінансові показники. Саме тому до перелічених вище підходів доцільно додати необхідність урахування нефінансових чинників, перелік яких наведено у табл. 1.1.

У табл. 1.1 наведено перелік зовнішніх чинників, які мають підлягати діагностиці, оскільки вони впливають на протікання кризи на сільськогосподарських підприємствах. Слід зазначити, що внутрішні чинники тут не виділені, оскільки вони враховані у фінансовій моделі. Розгляд тих чинників, що в докризовий період зумовлювали загрози, також необхідно виключити. Безперечно, це завдання є складним, однак його можна реалізувати під час проведення діагностики.

Зарубіжні дослідники визначають різні стадії кризи для підприємства, а саме: зародження, гостра фаза, стабілізація та відновлення [94; 95]. Так, зародження кризи пов'язано з тим, що діагностика дає змогу визначити ознаки кризи (симптоматику) до його входження в гостру фазу. Необхідно зазначити, що для поточної кризи значення нефінансової діагностики істотно перевищує значення фінансової. На цій фазі кризи доцільно за результатами превентивної діагностики показників діяльності сільськогосподарського підприємства, підготувати план антикризових заходів. Тому на цьому етапі актуально провести діагностику кризової ситуації.

Таблиця 1.1

**Перелік нефінансових факторів, які призводять до розвитку кризи
сільськогосподарських підприємств**

| Фактори | | Характеристика і вплив |
|--|--|--|
| Зовнішнє середовище | Ринкові умови | Зміна (зменшення) ємності ринку окремих видів сільськогосподарської продукції та продовольства, посилення конкуренції, зниження ринкового попиту й платоспроможності споживачів, спадна або зростаюча кон'юнктура ринку землі, а також висока ціна одиниці площі сільськогосподарських угідь |
| | Інструменти державного регулювання аграрного ринку | Низька дієвість інструментів державного економічного регулювання ліцензування окремих видів діяльності, обмеження поставок на зовнішній ринковий, сертифікація відповідності та якості продукції, інструменти регулювання ведення діяльності в сільському господарстві, харчовій промисловості та організація інфраструктури в умовах воєнного стану |
| | Мезоекономіка | Низький соціально-економічний рівень розвитку регіону, несприятливий інвестиційний клімат, екологія, рівень воєнного ризику |
| | Макроекономіка | Високий рівень інфляції, висока облікова ставка НБУ, дефіцит бюджету країни, девальвація національної валюти відносно провідних валют світу, імпортозалежність структура імпорту аграрної продукції, матеріальних ресурсів (мінеральні добрива, гербіциди, пестициди, племінна худоба та птиця тощо) та техніко-технологічного обладнання для агропродовольчої сфери, спадна демографічна динаміка чисельності населення, структура населення за місцем проживання (місто, село), віком тощо |
| | Постачальники | Практика розрахунку ціни постачальників, залежність від імпортних поставок, умови розрахунків (лізинг, попередня оплата, товарний кредит тощо), недобросовісність постачальників, перевищення термінів погашення кредиторської заборгованості |
| | Посередники | Зниження якості продукції, безнадійна дебіторська заборгованість, несприятливі комерційні умови продажу |
| Майно/активи | Необоротні активи | Виведення/продаж майна, наявність майна, яке не використовується у господарській діяльності, збільшення термінів незавершеного будівництва, поломка техніко-технологічних ресурсів, що не піддається відновленню, наявність не встановленого з різних причин обладнання, відносини із орендодавцями землі, величина орендної плати тощо |
| | Оборотні активи | Дефіцит запасів, підвищення цін на енергоносії, відносини із постачальниками насіннєвого матеріалу, кормів, мінеральних добрив тощо, понаднормові надлишки виробничих запасів, затрати на зберігання виробничих запасів та готової продукції |
| Працівники | | Нераціональна структура персоналу за чисельністю та кваліфікацією, нестача кадрів, високі витрати на менеджмент |
| Організація та управління виробничою діяльністю (бізнес-процеси) | | Неузгодженість у побудові вертикалі прийняття управлінських рішень, дублювання функцій, відсутність стратегічного та фінансового планування, недосконала виробнича програма та програма продажів, відсутність рішень з цифровізації |

Джерело: узагальнено автором.

На етапі гострої кризи можливості для відшкодування втрат практично відсутні, а масштаб завданої шкоди визначає ефективність антикризового управління; тому саме на цій фазі зростає ймовірність руйнування організаційної структури підприємства. На етапі гострої кризи необхідно використовувати оперативне управління на основі поточної інформації та діяти з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Адекватна реакція та чітко сплановані дії дадуть змогу пом'якшити наслідки кризи й уникнути банкрутства.

Відновлення рівноваги є кінцевою метою антикризового управління, яка вимагає від менеджментської групи підприємства, що проходить стадії кризи, розробити план управління на основі реалістичного оцінювання сценарію ухвалення рішень. На цьому етапі реалістичні показники сценаріїв виходу із кризи мають розраховуватися за обґрунтованими вище методичними підходами. Очевидно, що коли криза буде подолана одразу, розпочнеться активізація діяльності підприємства, стабілізуються його виробничі та фінансово-економічні показники що дають змогу досягнути запланованих результатів.

Узагальнивши викладене можна дійти висновку, що підхід, який полягає у спостереженні за кризовою ситуацією, необхідно використовувати на будь-якому підприємстві. Діагностика кризи дає змогу передбачити, яку стратегію доцільно використати: оборонну чи наступальну. Зазначимо, що проведення діагностики кризового стану підприємства потребує дотримання таких вимог: новизна одержаних даних про поточну кризу; достовірність наявних результатів; проведення діагностики на безперервній основі.

Антикризове управління розглядається нами як стратегічний процес, що вносить корективи у діяльність підприємства на основі діагностики потенційних проблем, а також урахуванням особливостей інституціонального середовища до кризи, під час кризи та після її завершення. У випадку малих фермерських господарств і середніх сільськогосподарських підприємств доцільно розглядати загальну та локальну кризи у взаємозв'язку, оскільки в

практиці їх функціонування ці явища часто збігаються за часом і змістом. За такого підходу в подальшому доцільно дослідити ті прояви загальної кризи, які зумовили (або можуть створити) труднощі для сільськогосподарського підприємства. Необхідність урахування чинників зовнішнього середовища в системі антикризового управління дрібними сільськогосподарськими підприємствами зумовлена тим, що такі суб'єкти господарювання обмежені у формуванні власного антикризового та адаптаційного потенціалу і, відповідно, більшою мірою залежать від впливу зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що управління підприємством у період кризи можливе лише за умови проведення діагностики потенційних проблем. Від точності та об'єктивності результатів діагностики залежатиме дієвість розроблюваних заходів та управлінських рішень, спрямованих на відновлення стійкості підприємства. Оцінювання фінансового стану підприємства на основі даних фінансової звітності не дає змоги повною мірою відобразити специфіку та динаміку його розвитку. З цією метою доцільно використати комбіновану модель або доповнити діагностику нефінансовими факторами.

Отже, комбіновану модель для проведення діагностики доцільно застосовувати на стадії кризи, коли існує необхідність в оперативному ухваленні рішень. Однак, на етапі докризового стану та стадії відновлення цю модель використовувати не варто, оскільки це може призвести до необґрунтованих рішень щодо доцільності продовження господарської діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Доведено, що економічна криза являє собою складне структуроване та багатофакторне явище, яке передбачає не лише наявність різноманітних і не завжди очевидних для дослідника взаємозв'язків із зовнішнім середовищем. Характерною рисою економічної кризи є її періодичність (циклічність), оскільки вона виступає закономірним етапом розвитку будь-якої соціально-економічної системи незалежно від історичного періоду, типу виробничо-

господарських відносин та рівня технологічної й інноваційної розвитку. В нинішніх умовах кризи слід визнати важливим атрибутом економічних відносин, який доцільно враховувати під час формування стратегічних планів і прогнозів розвитку підприємницької структури. З огляду на це менеджменту підприємства важливо здійснювати пошук та обґрунтування інструментів досягнення високого рівня адаптації та стійкості в умовах турбулентності ринку і значних змін макросередовища – і не лише винятково економічного характеру.

2. Встановлено, що поняття «криза» має розглядатися не лише як негативне явище, а й як переломний момент у життєвому циклі підприємства, як імпульс для подальшого розвитку, що може мати і негативні, і позитивні наслідки. Авторський підхід до дефініції поняття кризового стану передбачає розгляд стану підприємства в точці перелому, що визначається протиріччями між внутрішнім і зовнішнім середовищем, які за відсутності можливості їх усунення можуть спричинити незворотні наслідки для його функціонування.

Під кризовим процесом підприємства доцільно розглядати такий його перебіг, який змінює стан цього підприємства під впливом протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищем, що постійно змінює значення основних його параметрів та має неперервний, динамічний, нестабільний, циклічний характер. Слід зазначити, що незалежно від причин виникнення та механізму розвитку кризовий процес на підприємстві має спільну внутрішню логіку перебігу, а його ключовою ознакою є втрата рівноваги й фінансової стійкості внаслідок загострення внутрішніх і зовнішніх протиріч системи.

3. Обґрунтовано необхідність вивчати кризу як процес, у якому можна виділити такі періоди: втрата рівноваги підприємством, його падіння, ковзання, гальмування, підйом, відновлення рівноваги. За такого підходу існує можливість виокремити так звані переломні моменти у розвитку кризового процесу, тобто точки біфуркації, в яких підприємство стає нестійким, і виділити основні види кризи: стратегічна, ліквідності, неплатоспроможності, критична, що сприятиме одержанню якісної інформації стосовно кожного періоду фази

кризи залежно від змін параметрів потенціалів зовнішнього та внутрішнього середовища.

4. Авторська дефініція поняття «антикризове управління» трактує його як перманентний диверсифікований процес здійснення управлінського впливу на фактори кризового процесу, що виникають у результаті протиріч внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та зумовлюють втрату рівноваги в системі його функціонування. Основною метою антикризового менеджменту є створення умов для збереження та розширення потенціалу підприємства, необхідного для підтримки його життєдіяльності, а також задля формування нової якості, яка забезпечить його економічну стійкість.

Сільськогосподарське підприємство як складна соціально-економічна система містить цілу низку підсистем, виконують певні функції й основною метою яких є максимізація прибутку. Описано модель взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства як відкритої системи, втрата балансу який зумовлює прояв кризових ознак.

5. Доведено, що менеджмент сільськогосподарських підприємств в кризових умовах має полягати в обґрунтуванні й ухваленні управлінських рішень на основі раціонального поєднання принципів стратегічного й антикризового управління, дієвість яких визначатиметься з урахуванням специфіки та фази кризової ситуації, а також імовірних фінансово-економічних втрат і часу відновлення економічної стійкості суб'єкта господарювання.

Узагальнено принципи стратегічного й антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств, які являють собою універсальну систему, що дає можливість їх власникам та менеджерам не лише оперативно реагувати на прояви кризи, а й проактивно управляти ними. Поділ цих принципів на превентивні, реактивні та посткризові спрощує структурування антикризової діяльності за фазами протікання кризи та розроблення комплексного, послідовного плану дій по її подоланню.

6. Виділено складові елементи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами, а саме: предмет, об'єкт і суб'єкт

управління; принципи стратегічного менеджменту й антикризового управління; інструменти та функції антикризового управління. У дослідженні система антикризового управління сільськогосподарським підприємством розглядається як сукупність організаційно-управлінських і нормативно-правових елементів, зорієнтованих на розроблення заходів та рішень щодо мобілізації внутрішнього потенціалу організації та її гнучкого пристосування до умов зовнішнього середовища з метою профілактики розвитку кризового процесу, подолання кризи та виходу з неї, а за неможливості відновлення поточної платоспроможності – здійснення процедур банкрутства, передбачених чинним законодавством. Доведено, що результативність системи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами безпосередньо залежить від комплексності та повноти використання її складових, а також від тісної взаємодії усіх її елементів.

7. Узагальнено математичні й інструментальні методи, які використовуються для розв'язання завдань антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, та зроблено висновок про їх переважну спрямованість на визначення рівня фінансової стійкості суб'єкта господарювання, його платоспроможності й імовірності настання банкрутства. Наголошено, що важливим інструментом аналітичного антикризового управління сільськогосподарським підприємствам є комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, результати якого забезпечують можливість виявити початок кризового процесу на підставі інформації про зміни у внутрішньому та зовнішньому потенціалах. Результати такого аналізу дають змогу виокремити основні зміни в системі функціонування, узгодити фактори внутрішнього середовища з умовами зовнішнього, що сприятиме ухваленню дієвих управлінських рішень для відновлення стійкості підприємства.

8. Встановлено, що використання SWOT-аналізу як аналітичного інструмента антикризового управління дає змогу відслідковувати динаміку змін у процесі розвитку кризи, виявляти існуючі та потенційні проблеми, розробляти

дерево цілей та формулювати стратегічні задачі для кожного етапу антикризового управління. Запропоновано алгоритм проведення SWOT-аналізу умов функціонування сільгосппідприємств, який доповнено методом PESTEL-аналізу факторів зовнішнього середовища, що сприяє точнішому визначенню стратегічних завдань антикризового управління.

9. Діагностика сільськогосподарського підприємства полягає в аналізі таких основних показників: динаміки грошових потоків; індивідуальних особливостей бізнесу; інституціонального середовища; готовності підприємства до змін в організації виробничої діяльності. Водночас діагностика кризового стану підприємства потребує дотримання певних вимог щодо інформації: даних про поточну кризу, достовірність усіх наявних відомостей, проведення досліджень (обстежень) на безперервній основі.

Для оцінювання кризового процесу в сільськогосподарських підприємствах доцільно використовувати комбіновану систему показників фінансового аналізу, яка має охоплювати статичні та трендові моделі зокрема, показники структури капіталу і кредитоспроможності підприємства, динаміку показників виробничої діяльності та прибутковості, а також нефінансові індикатори.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОБ'ЄКТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Характеристика середовища функціонування сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах

В аграрному секторі економіки країни функціонують всі типи господарств – від малих фермерських і товарних особистих селянських господарств до великих вертикально-інтегрованих об'єднань холдингового типу, а також великих спеціалізованих підприємств рослинництва, тваринництва та змішаних підприємств, структура яких є неоднорідною. На сьогодні сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах посилених викликів через ведення повномасштабної війни з російським загарбником, які зумовлюють такі ризики: окупація і мінування земель, знищення розподільчої інфраструктури, блокада портів, дефіцит фінансів і трудових ресурсів тощо. Та попри все досліджувана галузь демонструє високу стійкість і адаптивність, повністю забезпечуючи продовольчі потреби країни у воєнний час [96]. Глобальні кліматичні зміни, своєю чергою, призводять до посух, екстремальних погодних явищ та потребують адаптації агротехнологій. Не можна не враховувати і впливу євроінтеграційних процесів, пов'язаних із набуттям країною статусу кандидата в ЄС, що на перший план висуває необхідність наближення до європейських стандартів безпеки, якості продукції та екологічної сталості сільгоспвиробництва. З одного боку, це відкриває нові ринки та доступ до програм підтримки, з іншого – створює додаткові вимоги до конкурентоздатності.

Узагальнимо сильні сторони вітчизняних сільськогосподарських підприємств, які формують для них конкурентні переваги. Насамперед необхідно виділити такі чинники, як родючі ґрунти та сприятливий клімат для вирощування сільськогосподарських культур. Відомо, що наша країна має

унікальний виробничий ресурс – чорноземні ґрунти (близько 45% території), які забезпечують високий природний потенціал врожайності. З іншого боку, помірний клімат і рівнинний рельєф сприяють вирощуванню різноманітних культур. Цей ресурсний потенціал дає можливість отримувати високі показники урожайності сільгоспкультур та формувати сировинну базу для харчової й переробної промисловості.

Такі умови сприяли створенню потужного виробничого потенціалу в аграрній галузі та забезпеченню високого рівня продовольчої безпеки за більшістю видами агропродовольства, а також формуванню значного за величиною експертного потенціалу. Відомо, що навіть у воєнні роки аграрні товаровиробники забезпечують продовольчу безпеку та роблять помітний внесок у світове постачання зернових та олійних культур [98]. Так, наша країна є нетто-експортером зерна, олії, кукурудзи, що внутрішнього ринку це означає відносну цінову стабільність за окремими видами продовольчої продукції, а для зовнішнього – набуття статусу вагомого гравця, спроможного суттєво впливати на кон'юнктуру світового ринку продовольства.

Слід згадати і про вертикально-інтегровані агрохолдинги, які активно впроваджують інноваційні технології вирощування сільськогосподарської продукції та обробляють значні площі сільськогосподарських угідь. Так, 15 найбільших холдингів пораяють майже 14% сільгоспземель, здійснюючи значні обсяги інвестицій в інноваційну техніку та технології (точне землеробство, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, зокрема пестициди, будівництво логістичних об'єктів, переробні потужності) [98], що сприяє забезпеченню високих показників урожайності та продуктивності праці. Зазначимо, що собівартість виробництва зернових в Україні майже на 30% нижча, ніж у фермерів ЄС, зокрема через нижчу вартість землі і праці, що створює для українських експортерів цінову перевагу на світових ринках. Тобто, українські сільгосптоваровиробники мають конкурентні переваги на зовнішніх ринках завдяки не лише сприятливим природно-кліматичним факторам, а й дешевшим виробничим ресурсам.

Ще одним сприятливим чинником для вітчизняних товаровиробників є зростаюча ємність зовнішнього ринку збуту сільськогосподарської продукції внаслідок збільшення чисельності світового населення, підвищення рівня доходів споживачів в окремих регіонах світу тощо. Водночас, приєднання України до зони вільної торгівлі з ЄС відкрило доступ до європейського ринку, що спричинило зростання експорту українського зерна на європейський ринок, який у 2023 р. становив 51% проти 30% у 2021 р. До того ж українські сільгосптоваровиробники збільшують обсяги поставок пшениці до Індонезії й Єгипту, кукурудзи – до Китаю. Існує також потенціал для розширення їх присутності на ринках країн, що розвиваються, які переважно є густонаселеними та мають підвищену потребу в продовольстві.

Сільськогосподарські підприємства, щоб адаптуватися до умов середовища свого функціонування, у широко застосовують диверсифікацію, що сприяє створенню нових робочих місць, мінімізації виробничих ризиків та забезпечує прояв мультиплікативного ефекту для економіки. Так, сільськогосподарські підприємства на додаток до традиційних видів продукції – зернових та олійних культур, цукрових буряків, молока, м'яса птиці, свинини, яловичини, яєць – розширюють асортимент овочів та фруктів, нішевої й органічної продукції, розвивають переробку сільськогосподарської продукції. Передові сільгосппідприємства впроваджують сталі практики вирощування продукції, налагоджуючи органічне виробництво, застосовуючи біогазові установки, що можуть бути поширеними на всю галузь.

До факторів, що сприяють розвитку українських сільськогосподарських підприємств, слід віднести вигідне економіко-географічне положення країни, її вихід до моря, наявність висококваліфікованих кадрів і позитивного досвіду ведення сільського господарства, а також розвинений науково-технічний потенціал – у країні функціонує потужна мережа аграрних університетів і коледжів та науково-дослідних установ НААН.

Розглянемо можливості, які створюються для сільськогосподарських підприємств на сьогодні і реалізація яких позитивно впливає на підвищення

стійкості таких підприємств. Однією з найважливіших можна вважати розширення присутності на зовнішніх ринках на основі нарощування експорту сільгосппродукції. На жаль, українськими експортерами поки що не охоплені ринки збуту в Азії, Африці, Латинській Америці, де спостерігаються високі прирости населення, підвищення його платоспроможності. Споживчий попит на зерно, олію, корми для тваринництва залишається високим у країнах, що розвиваються. Водночас у період повоєнного відновлення у вітчизняних постачальників сільгосппродукції буде можливість відновити та посилити позиції на традиційних ринках Близького Сходу і Північної Африки.

Не менш важливою можливістю для сільськогосподарських товаровиробників є нарощення обсягів виробництва продукції внаслідок активізації інвестиційної діяльності у впровадження інноваційних технологій та цифрових інструментів у роботизацію, біотехнології тощо. Очевидно, що підвищення інвестиційної привабливості сільськогосподарського виробництва буде забезпечено після переможного завершення війни та переходу до повоєнного відновлення галузі.

Процеси євроінтеграції та вихід сільськогосподарських товаровиробників на ринок ЄС відкриває і низку інших можливостей. Так, відкриття доступу до європейського ринку з його високими цінами і субсидованим попитом створить для українських виробників сприятливі умови для реалізації продукції з високою доданою вартістю. Відомо, що тимчасове скасування мит ЄС спричинило наплив українського зерна і цукру на європейський ринок, що призвело до протестів фермерів, створило негативний імідж для національних експортерів. Оскільки, 5 червня 2025 р. тарифні пільги закінчилися, зараз діє довоєнний режим торгових квот, українська та європейська сторони обговорюють нову довгострокову угоду [99]. Позитивним моментом для сільськогосподарських товаровиробників в умовах європейської орієнтації є адаптація до європейських регуляцій щодо безпечності агропродовольства, якості сировини, екології, і це, безперечно сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української сільгосппродукції. Сподіваємось, що в

найближчій перспективі українські аграрії матимуть можливість отримувати вигоди від інструментів Спільної аграрної політики (дотації на розвиток села, програми модернізації), що правда, для великих агрохолдингів вони будуть обмеженими. В разі європейської інтеграції слід очікувати надходження прямих інвестицій з ЄС у харчову промисловість, розподільчу логістику, галузь глибокої переробки сільськогосподарської продукції, виробництво біометану тощо.

Така можливість, як розширення обсягів виготовлення нішевої та екопродукції, зумовлена глобальним трендом виробництва екологічно чистих та органічних продуктів, створює реальний шанс для вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників посісти передові позиції на ринку. Очевидно, що родючі ґрунти і відносно помірне використання мінеральних добрив, гербіцидів та пестицидів створюють для сільськогосподарських підприємств можливість виробляти органічну сертифіковану продукцію (зерно, ягоди, мед, нішеві культури) для ринків ЄС і світу. Українська органічна продукція вже експортується, але її обсяги можна значно розширити. Вітчизняними сільгосптоваровиробниками не реалізовано потенціал для розвитку географічно зазначених продуктів (баштанні культури Херсонщини, гуцульські сири, бринза) для створення доданої вартості завдяки їх унікальності. Водночас, перехід на стандарти ЄС у сфері якості відкриває можливість до брендування як *natural*, *GMO-free* тощо тих українських продуктів, які вже користуються попитом на ринках провідних країн світу. Ринок органічної продукції у США та Європі зростає швидкими темпами, а це створює для вітчизняних сільгосптоваровиробників можливості для розширення на ньому своєї присутності.

Великі можливості для сільськогосподарських підприємств відкриваються за умови впровадження технології глибокої переробки, яка повинна стати стратегічним завданням для повоєнного розвитку сільського господарства, оскільки наразі наша країна переважно експортує сировину. Такий підхід до розвитку харчової промисловості за умови врахування європейських стандартів відкриє можливості для експорту не лише зернових культур, а й продовольчої

продукції, а також для створення нових робочих місць та формування конкурентоспроможних агропродовольчих ланцюгів із високою доданою вартістю. Високий ІТ-потенціал країни відкриває можливості для цифровізації агробізнесу. Йдеться про (агротех-компанії та стартапи, платформи електронної торгівлі, дрони та сенсори для полів, які нині успішно функціонують і можуть масштабувати свою діяльність глобально.

У період відновлення країни передбачаються посилення міжнародної підтримки та активізація інвестиційної діяльності, спрямованої на відбудову сільського господарства від міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)). Можна припустити, що раціональне використання інвестиційних ресурсів створить можливості для стрибкоподібної модернізації галузі. Водночас, вітчизняні сільськогосподарські товаровиробники мають активно впроваджувати у свою практичну діяльність принципи сталого розвитку, оскільки потенціал використання зеленого та кліматичного фінансування є значним. Так, світові та вітчизняні фінансові організації зорієнтовані на надання позик для реалізації інвестпроектів з адаптації до зміни клімату та впровадження сталих практик, зокрема, зрошення, виведення стійких до посухи сортів культур, виробництво відновлюваної енергії тощо. Інтеграція у глобальні ланцюги постачань через партнерство з транснаціональними продовольчими корпораціями може забезпечити надходження інноваційних технологій і відкриття для української продукції нових ринків збуту.

Очевидно, що поєднання сильних позицій та використання перелічених можливостей забезпечить посилення існуючих та створення нових конкурентних переваг для продукції українських виробників на цільових сегментах ринку на основі ефективного використання внутрішнього потенціалу сільськогосподарських підприємств. Результати співставлення сильних сторін і можливостей для формування цілей та етапних завдань антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах подано в додатку Б1.

Що стосується систематизації загроз у діяльності сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах, то насамперед слід вказати на такі загрози, як продовження війни та посилення безпекових ризиків, що зумовлюють невизначеність та високу непевність для господарської діяльності. Окрім прямих втрат (загибелі фермерів, сільськогосподарських тварин і птиці, повного чи часткового руйнування майна, об'єктів інфраструктури), виникають довгострокові проблеми, зумовлені мінуванням значних площ сільгоспугідь, що унеможливило їх обробіток найближчими роками; знищенням Каховської греблі, що спричинило втрату потужностей зрошення на площі 584 тис. га на півдні країни [100]; цілеспрямованим руйнуванням ворогом зернохосовищ, портів, об'єктів логістики. У підсумку така ситуація негативно впливає на формування експортного потенціалу і довіру зарубіжних контрагентів, а у період повоєнного відновлення країни вимагатиме значних обсягів інвестицій та тривалого часу на розмінування сільгоспугідь і відбудову сільської інфраструктури.

Як загрозу для сільськогосподарських підприємств слід розглядати негативні зміни клімату та екстремальні погодні умови, що зумовлюють вразливість рослинництва і тваринництва. Згідно з [101], підвищення середньорічної температури на 1 °C призводить до зниження аграрного виробництва на 10% унаслідок посух, спеки та зміщення сезонів. Така ситуація зумовлює нестабільність урожайності сільгоспкультур, ускладнює планування і може стати причиною значних втрат у сільськогосподарських підприємствах. Крім того, зміна клімату не рідко викликає стрімке поширення шкідників і хвороб, що вимагає запровадження в Україні інструментів системного страхування від погодних ризиків.

На порушення стійкості сільськогосподарських підприємств впливає волатильність цін на світовому ринку агропродовольства та існування торговельних обмежень у зовнішньоекономічній діяльності. Відомо, що ціни на зерно та олію є волатильними, оскільки після рекордного зростання навесні 2022 р. вони різко впали у 2023 р., що призвело до збитків виробників

(соняшник із прибуткової культури став збитковим). Безперечно, такі коливання цін негативно впливають на економічну стійкість господарств. Окрім того, існує ризик виникнення торговельних бар'єрів. Наприклад, у 2023 р. Польща та Угорщина ввели заборону на імпорт українського зерна з метою захисту інтересів своїх фермерів. Уряд України в критичних ситуаціях запроваджував обмеження на експорт пшениці та цукру. І попри те, що такі рішення були виправдані продовольчою безпекою, це негативно впливало на репутацію країни як надійного постачальника. Неузгодженість зовнішньоторговельної політики становить загрозу стабільності збуту вітчизняної сільськогосподарської продукції, призводить до прояву кризових явищ.

Суттєвою загрозою слід вважати і посилення глобальної конкуренції на світових агропродовольчих ринках з боку як традиційних, так і нових гравців. Наприклад, росія після 2014 р. значно наростила обсяги виробництва зерна і у 2022/23 рр. попри санкції експортувала майже 44 млн т пшениці, відтіснивши Україну на нижчі позиції. Водночас Бразилія збільшила обсяги експорту кукурудзи та пшениці: у 2023 р. бразильський експорт пшениці, хоча й поступався українському (13 млн т проти 3 млн т), проте зростав швидкими темпами внаслідок ускладнення логістики українських експортерів через війну [102]. США і Канада були і залишаються потужними конкурентами на ринку зерна, сої, кукурудзи завдяки високій продуктивності та дієвій державній підтримці фермерів. А такі великі агроекспортери, як Австралія та Аргентина, нарощують свою присутність в Азії. Це підвищує ризики витіснення української сільгосппродукції із зовнішніх ринків у разі, якщо товаровиробники не будуть підвищувати ефективність виробництва. Найвразливішими є висококонкурентні сегменти ринку: м'ясо-молочна продукція, де домінують країни ЄС і Нова Зеландія, та цукор, де першість утримують виробники Бразилії та Індії. Низька конкурентоспроможність української агропродукції на світовому ринку визначалася як загроза ще до війни, а в нинішніх умовах вона значно посилилася.

Неспровоковане вторгнення російського агресора зумовило прояв соціально-демографічних викликів та відтік робочої сили – понад 150 тис. українських фермерів та сільських мешканців були вимушені покинути свої домівки [103]. Масова мобілізація чоловіків до ЗСУ також стала причиною нестачі працівників і збільшення навантаження на жінок у фермерських сім'ях. Дефіцит кадрів у сільськогосподарському виробництві спостерігався ще до війни, оскільки багато кваліфікованих працівників виїжджали на заробітки за кордон (в результаті підвищився середній вік фермерів). Якщо така тенденція зберігатиметься, то агросектор втратить людський потенціал для розвитку. У країнах ЄС держава стимулює залучення молоді у сільське господарство (гранти молодим фермерам), тоді як в Україні подібні програми майже відсутні. За таких умов спостерігаються процеси деградація сіл і депопуляції сільських районів, що є стратегічною загрозою, адже без достатньої кількості людей неможливо впроваджувати нові технології та нарощувати виробництво сільгосппродукції.

Відомо, що на сьогодні доступ до зовнішніх ринків залежить від відповідності продукції стандартам харчової безпеки, дотримання вимог щодо відсутності ГМО та низьких залишків пестицидів, забезпечення добробуту тварин, тобто від усього, що зумовлює ризики невідповідності стандартам якості. Очевидно, що для усунення таких ризиків сільськогосподарські підприємства мають провести комплекс організаційно-економічних заходів та внести значні зміни у процеси виробництва. Загалом, українському законодавству для вступу до ЄС слід імплементувати 500 актів Європейського Союзу у сфері безпечності харчових продуктів, екології та ветеринарії, невиконання яких загрожує втратою ринків збуту [104]. Вже нині імпортери відмовляються від партій зерна, в яких перевищено норму мікотоксинів чи пестицидів. Також посилюються екологічні нормативи: ЄС планує до 2030 року знизити обсяги використання пестицидів на 50%, і сільгоспвиробники мають адаптуватися до цих вимог. Вважаємо, що такі зміни можна розглядати і як нові можливості (гармонізація правил), і загрози: якщо вітчизняні агровиробники не

встигнуть перелаштуватися, їхня продукція не буде допущена на європейський ринок. Водночас існує внутрішня загроза – часті зміни податкового та земельного законодавства, що створює правову невизначеність для сільськогосподарських підприємств.

Розглянемо слабкі сторони, які простежуються в функціонуванні сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. Насамперед слід згадати про політичну нестабільність і воєнні ризики, оскільки продовжується збройна агресія росії, існує внутрішня нестабільність влади, періодично виникають корупційні скандали, що знижує довіру інвесторів та кредиторів до досліджуваної галузі. Очевидно, що воєнний стан ускладнює виробничу діяльність сільськогосподарських підприємств через масштабні замінювання, окупацію частини територій, руйнування логістики, існування постійних загроз обстрілів сільгоспоб'єктів [105]. Політичні негаразди не лише обмежують довгострокові інвестиції в модернізацію виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств, а й ускладнюють довгострокове планування, доступ до зовнішніх джерел фінансування.

Ще одним чинником, який визначає слабу сторону сільгосппідприємств, є низька купівельна спроможність споживачів на внутрішньому ринку. Результати досліджень підтверджують, що значна частина українців витрачає більшу частку доходу на харчові продукти, в середньому 34% сукупного доходу. Однак, витрати на продовольство у найбідніших верствах населення становить 64% від усіх витрат [106]. Очевидно, що підвищення цін на харчові продукти зумовлює скорочення обсягів споживання домогосподарствами продовольства і, як наслідок, відсутність позитивного впливу на розширення обсягів виробництва сільськогосподарськими підприємствами. Отже, «цикл низькі доходи – невисокий споживчий попит – відсутність стимулів до виробництва в Україні» стримує розвиток сільськогосподарського виробництва, на відміну від провідних країн із вищим рівнем життя, де існує попит на екологічну та нішеву агропродовольчу продукцію.

Нестача об'єктів розподільчої інфраструктури, зокрема елеваторів, потужностей для зберігання овочів і фруктів, переробних підприємств, використання малими та середніми господарствами застарілих технологій для виробництва продукції рослинництва і тваринництва, обмежене використання зрошувальних систем – це також слабка сторона діяльності підприємств. Окрім того, середні та малі сільськогосподарські підприємства відчують нестачу в інноваційному техніко-технологічному забезпеченні бізнес-процесів виробництва та зберігання сільськогосподарської продукції, що знижує ефективність їхньої діяльності. Такі господарства зазвичай застосовують енергоємні та екстенсивні методи обробітку ґрунту, мають невисокий рівень впровадження точного землеробства, ІТ-технологій, обмеження щодо використання нових сортів, наукової організації селекційно-племінної роботи. Водночас великі вертикальні інтегровані підприємства холдингового типу мають доступ до інноваційних технологій, формують ланцюги постачання агропродовольства із високою доданою вартістю, що забезпечує їм стійкість. Така ситуація зумовлює значний розрив у рівні продуктивності рослинництва і тваринництва. Зокрема, урожайність пшениці у провідних господарствах на 30–40 % вища, ніж у малих і середніх. Зазначимо, що фермери у США та країнах ЄС мають набагато краще технологічне оснащення порівняно із вітчизняними сільгоспвиробниками, а їхні державні програми зорієнтовані на стимулювання інновацій, що вимагає розроблення комплексу організаційно-економічних заходів з державної підтримки сільського господарства, мобілізації внутрішнього потенціалу сільськогосподарських підприємств для подолання зазначеного розриву.

Слабкою стороною сільськогосподарських підприємств є і обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування внаслідок високих ставок за позики, нестачі заставного забезпечення та відсутності дієвих страхових інструментів. Комерційні банки зазвичай неохоче кредитують малі господарства через високі ризики та неврегульованість до недавнього часу ринку землі. Очевидно, що війна погіршила ситуацію щодо можливості залучення довгострокових кредитів

сільськогосподарськими підприємствами, які сьогодні виживають лише завдяки державним програмам пільгових кредитів чи міжнародній допомозі. У той час як у ЄС і США діють розвинені системи агрострахування та доступні кредити під гарантії уряду, що пом'якшує фінансові ризики для фермерів, в Україні такі механізми лише формуються.

Високе податкове навантаження і посилення процесів тінізації в середовищі сільськогосподарських підприємств також слід розглядати як слабку їх позицію. Сільськогосподарські підприємства є платниками податків і зборів (ПДВ – податок на додану вартість, ЄСВ – єдиний соціальний внесок, пайова плата за землю тощо), які занадто високі для малих господарств. Водночас відсутність прозорих правил дає змогу таким господарствам використовувати тіньові схеми ухилення (зарплати в конвертах, неофіційний обробіток землі, скрутки з ПДВ тощо), і це поширена практика, що зумовлює втрати бюджету і спотворює конкуренцію на ринку. Поділяємо думку, що за таких умов існує необхідність у розробленні заходів із дерегуляції та посилення контролю за діяльністю сільськогосподарських підприємств [107].

Занепад сільської соціальної інфраструктури, відтік молоді та погіршення умов життя сільського населення, зокрема відсутність місць для працевлаштування і перспектив проживання на селі, змушують працездатне населення мігрувати до міст чи за кордон [108], що нівелює існуючі сильні сторони у діяльності сільськогосподарських підприємств. Унаслідок цього, а також через мобілізацію чоловіків до лав ЗСУ сільськогосподарські підприємства відчувають нестачу кваліфікованих кадрів, а рівень освіти та інноваційної культури на селі знижується. Не сприяє розвитку підприємництва у сільській місцевості і розрив між містом та селом у доступі до медицини, освіти, інтернету. У країнах ЄС цю проблему пом'якшують програми розвитку сільських територій, тоді як в Україні підтримка сільського розвитку є недостатньою, оскільки державна цільова програма відродження села виконується не в повному обсязі.

Окрім зазначених вище слабких сторін діяльності сільськогосподарських підприємств, слід виокремити такі: повне або часткове руйнування майна та об'єктів виробничої інфраструктури; тенденцію до зниження обсягів виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції; обмеження збуту внаслідок окупації територій та руйнування портової інфраструктури; суттєве підвищення собівартості виробництва і транспортування тощо.

Зівставлення слабких сторін та можливостей сільськогосподарських підприємств свідчить про необхідність мобілізації внутрішніх ресурсів на подолання слабких сторін завдяки повному використанню можливостей, що відкрилися в сучасних умовах господарювання (додаток Б3).

Зазначимо, що орієнтація країни на європейську інтеграцію зумовлює масштабні інституціональні перетворення, які з огляду на ведення військових дій на території країни, породжують двояку ситуацію. З одного боку, зовнішні умови є такими, що існують не лише ймовірність економічних втрат, а й загрози життєдіяльності сільськогосподарських підприємств в цілому. З іншого боку, з'являються можливості для створення конкурентоспроможних ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції, виходу на нові ринки, підвищення якості сільгоспсировини та харчової продукції, диверсифікації виробництва, підвищення інвестиційної привабливості та ін., що сприяє досягненню стійкості сільськогосподарських підприємств у надскладних умовах війни.

Співвідношення слабких сторін та загроз дає можливість визначити напрями подолання слабких позицій та обґрунтувати заходи, спроможні нівелювати або знизити виявлені загрози, зумовлені обмеженими можливостями внутрішнього потенціалу сільськогосподарських підприємств (додаток Б4).

З метою проведення комплексного аналізу впливу чинників зовнішнього середовища на стійкість сільськогосподарських підприємств в умовах кризи нами використано методику PESTEL-аналізу. Так, у першій групі досліджено політичні чинники, серед яких слід виділити: воєнно-політичну ситуацію в країні; інструменти державної підтримки сільськогосподарських

товаровиробників; наслідки угоди про асоціацію з ЄС; заходи з дерегуляції бізнесу і боротьби з корупцією; створення електронного Державного аграрного реєстру для прозорості взаємодії фермерів із державою [109], а також оцифрування процедури отримання дозволів.

У межах економічних чинників, що впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств, проаналізовано такі: макроекономічна ситуація в країні (коливання курсу національної валюти відносно провідних валют, інфляція, вартість кредитів) та прибутковість виробництва; вартість матеріально-технічних ресурсів; інвестиційна активність сільськогосподарських підприємств і доступ до позикового капіталу; особливості функціонування потужностей логістики та розподільчої інфраструктури; кон'юнктура світового ринку сільгосппродукції; наслідки переходу до зеленої економіки, а саме можливість введення податків на викиди вуглецю, вимог щодо вуглецевого сліду продукції. Чинники цієї групи є важливими для створення передумов та умов для подолання наслідків війни, відновлення прибутковості та залучення інвестицій суб'єктами господарювання галузі.

Дослідження групи соціальних чинників, що мають вплив на стійкість сільськогосподарських підприємств, засвідчило, що найпоказовішими серед них є: демографічна криза на селі; підвищення середнього віку фермерів; низька привабливість сільського господарства для молодих людей; відставання якості людського капіталу на селі порівняно з містами; самозайнятість сільського населення в особистих селянських господарствах; глибокі культурні та історичні особливості, національні традиції у виробництві сільськогосподарської продукції, які, з одного боку, формують високу культуру землеробства у розумінні цінності землі, а з іншого – певну інертність до бізнес-підходів; зміна споживчих трендів на внутрішньому ринку внаслідок підвищення інтересу населення до здорового харчування, продуктів без ГМО і пестицидів, формування патріотичного тренду – споживання агропродовольства українського походження.

Це стосується групи технологічних факторів впливу на діяльність сільгосппідприємств, то тут слід згадати про: високий рівень механізації та автоматизації у великих агрохолдингах; мінімальне технічне забезпечення, високий рівень зношення техніки у малих фермерських господарствах; позитивний вплив на технічне забезпечення товаровиробників програми компенсації 25% вартості вітчизняної техніки, що діяла в довоєнний період; значні втрати сільгосптехніки в період війни внаслідок розграбування або знищення окупантами та мобілізації на потреби ЗСУ, що призвело до зниження рівня технічного забезпечення сільгоспвиробництва; розвиток цифрових платформ та інформаційних технологій (електронні торгові біржі зерна, додатки для моніторингу полів, CRM-системи для сільгосппідприємств), створення аграрних стартапів – від сенсорів вологості ґрунту до засобів супутникової аналітики врожайності, що зумовлює підвищення ефективності, прозорості ринків, зниження витрат та технологічних ризиків; поширення біотехнологій, відновлення наукових шкіл з селекції сортів сільськогосподарських культур та виведення порід сільськогосподарських тварин і птиці; впровадження інноваційних технологій в розподільчу інфраструктуру, потужності зрошення, енергозбереження та відновлювану енергетику, які актуалізують питання підвищення інвестиційної привабливості галузі.

Важливе значення для забезпечення стійкості сільськогосподарських підприємств має подолання екологічних чинників, серед яких насамперед слід виділити: глобальні кліматичні зміни та прояв екстремальних погодних явищ, темпи середньорічного підвищення температури, що випереджають середні світові значення [110]; деградація ґрунтів і екосистем; недодержання екологічних обмежень щодо використання хімікатів, захист біорізноманіття, дотримання вимог до добробуту тварин; впровадження сталих практик у сільськогосподарське виробництво; вплив бойових дій на підвищення рівня забруднення ґрунтів і водних систем. Група перелічених екологічних чинників розглядається як виклик для сільськогосподарських підприємств, які зумовлюють необхідність використання посухостійких сортів, вкладення

інвестицій у створення комфортних умов для сільськогосподарських тварин та птиці, дотримання принципів сталого розвитку, запровадження страхування кліматичних ризиків, а також як можливість підвищення конкурентоспроможності продукції, доступу до європейського ринку та мінімізації негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище.

До групи правових факторів, які впливають на стійкість сільськогосподарських підприємств, належать: проведення земельної реформи, яка передбачила надання права фізичним особам купувати до 100 га, а з 2024 р. юридичним особам (українським) – до 10 тис. га землі, а також означила основні ризики функціонування ринку землі; імплементація європейського законодавства з регулювання безпечності харчових продуктів та стандартів (у 2022-2023 рр. прийнято технічні регламенти стосовно ветеринарної медицини, насінництва, органіки); дотримання європейських вимог щодо вмісту ГМО, санітарних норм під час експорту сільгосппродукції до ЄС; нестабільність податкового законодавства; запровадження Фонду часткового гарантування кредитів для малих фермерів (гарантує банкам 50%-ні позики), розширення інструментів страхування ризиків сільськогосподарських товаровиробників з держпідтримкою; адаптація трудового законодавства до європейських норм; дотримання міжнародних правових зобов'язань щодо обмежень державної підтримки, імплементації регламентів і директив стосовно захисту географічних зазначень та санітарних правил.

Узагальнені чинники середовища функціонування сільськогосподарських підприємств за поєднання методик SWOT- і PESTEL-аналізу використовуватимуться для проведення комплексного аналізу виробничої та фінансово-економічної діяльності, а також для обґрунтування інструментів антикризового управління. Так, за результатами розширеного SWOT-аналізу можна розробляти варіанти формування стратегічних цілей та завдань на різних етапах антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами, які у вигляді матриці представлено на рис. 2.1.

| Чинники | Сильні сторони | Слабкі сторони | Чинники |
|------------|---|--|------------|
| Можливості | I етап Раціональне використання можливостей за рахунок внутрішнього потенціалу | III етап Використання можливостей зовнішнього середовища для нівелювання слабких сторін | Можливості |
| Загрози | II етап Використання сильних сторін для зниження загроз | IV етап Посилення слабких сторін та нівелювання або зниження загроз | Загрози |
| | Сильні сторони | Слабкі сторони | |

Рис. 2.1. Матриця варіантів формування стратегічних цілей та завдань на різних етапах антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами

Джерело: побудовано автором.

Наступним напрямом аналізу є вивчення внутрішнього потенціалу сільськогосподарських підприємств, який нами розглядається як максимально можливий ступінь досягнення цілей господарської діяльності в реальних або можливих умовах прояву кризового процесу в теперішньому чи майбутньому періодах завдяки ефективному використанню наявних ресурсів та можливостей.

Зазначимо, що ефективне використання ресурсів передбачає вивчення кризогенних чинників, які впливають на формування потенціалу у внутрішньому середовищі сільськогосподарських підприємств. Отже, доцільно проаналізувати сучасний стан виробництва основних видів продукції сільськогосподарськими підприємствами з метою виявлення ознак прояву кризових явищ шляхом виділення основних показників у розрізі довоєнного та воєнного періодів. Насамперед слід проаналізувати обсяги виробництва сільськогосподарської продукції такими підприємствами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка обсягів виробництва сільськогосподарської продукції
підприємствами, млрд грн**

| Показник | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | У середньому за 2019- 2021 рр. | У середньому за 2022- 2024 рр. |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---|---|
| Продукція сільського господарства | 866 | 762 | 932 | 673 | 783 | 766 | 853 | 740 |
| % до усіх категорій господарств, % | 67,4 | 66,0 | 69,3 | 66,9 | 70,2 | 71,0 | 67,6 | 69,4 |
| Продукція рослинництва | 736 | 633 | 805 | 556 | 660 | 637 | 724 | 618 |
| % до усіх категорій господарств, % | 71,6 | 69,9 | 72,8 | 70,0 | 73,0 | 73,5 | 71,4 | 72,2 |
| Продукція тваринництва | 130 | 130 | 127 | 117 | 122 | 129 | 129 | 123 |
| % до усіх категорій господарств, % | 50,8 | 51,8 | 53,2 | 55,5 | 58,0 | 60,9 | 51,9 | 58,1 |
| Обсяг продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь | | | | | | | | |
| Продукція сільського господарства | 4125 | 3585 | 4474 | 3931 | 4627 | 4391 | 4061 | 4316 |
| Продукція рослинництва | 3505 | 2977 | 3866 | 3249 | 3904 | 3653 | 3449 | 3653 |
| Продукція тваринництва | 620 | 609 | 608 | 681 | 723 | 738 | 613 | 714 |
| Індекси сільськогосподарської продукції, % до попереднього року | | | | | | | | |
| Продукція сільського господарства | 102,6 | 88,0 | 122,3 | 72,1 | 116,4 | 97,9 | - | - |
| Продукція рослинництва | 102,4 | 86,0 | 127,3 | 69,0 | 118,8 | 96,% | - | - |
| Продукція тваринництва | 103,7 | 99,5 | 97,8 | 92,0 | 105,0 | 105,2 | - | - |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Наведені в табл. 2.1 дані демонструють, що за досліджуваний період у динаміці обсягів виробництва продукції сільськогосподарськими підприємствами відбулися зміни: за три роки довоєнного періоду в середньому показник становив 853 млрд грн, а за три роки воєнного періоду – 740 млрд грн, або на 14,3% менше.

Водночас частка сільськогосподарських підприємств у загальному обсязі виробництва продукції сільського господарства у 2019–2021 рр. становила 67,7%, а у 2022–2024 рр. – 69,4%, тобто зросла на 1,7 в.п.

Встановлено, що за досліджуваний період найбільш суттєво знизився обсяг виробництва продукції рослинництва, який у 2022–2024 рр. становив 618 млрд грн, або зменшився порівняно з 2019–2021 рр. на 106 млрд грн (14,7%), що пояснюється коливанням цін на експортоорієнтовані культури як на світовому, так і на внутрішньому ринках [111].

Що стосується виробництва продукції тваринництва сільськогосподарськими підприємствами, то у 2022–2024 рр. його обсяг знизився до 123 млрд грн, або на 4,7% порівняно з довоєнним періодом. Така ситуація зумовлена сприятливою кон'юктурою як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що склалася завдяки підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної продукції внаслідок девальвації національної валюти.

Частка сільськогосподарських підприємств у воєнний період досягла 58,1%, або збільшилася на 6,2 в.п. порівняно з довоєнним періодом. Це означає, що підвищення цін на тваринницьку продукцію забезпечило зростання обсягів виробництва у вартісному виразі та, відповідно, збільшення значення показника частки.

За поданими у табл. 2.1 результатами розрахунків можна зробити висновок, що істотного зниження обсягів виробництва продукції сільськогосподарськими підприємствами на 100 га сільськогосподарських угідь не відбулося, що дає змогу зробити припущення про підвищення результативних показників їх діяльності, оскільки в умовах війни відбулося зменшення посівних площ та поголів'я сільськогосподарських тварин.

Розглянемо динаміку виробництва валової продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами за натуральними показниками, що дасть змогу встановити зміни без впливу цінового фактору. Інформація про

динаміку виробництва продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємства представлена у додатку В1.

Згідно з наведеними даними, в досліджуваний період обсяги виробництва продукції рослинництва у натуральному виразі знижуються практично за усіма культурами, за винятком цукрових буряків, сої, ріпаку. Найбільше впали обсяги виробництва ячменю, що пояснюється орієнтацією товаровиробників на більш вигідні економічно культури. Подібна тенденція спостерігається щодо обсягів виробництва інших видів продукції. Так, обсяги виробництва зернових та зернобобових культур в умовах війни знизилися на 25,6% порівняно із довоєнним періодом, а обсяги виробництва ячменю – на 42,3%. Позитивним моментом у діяльності підприємств є збільшення обсягів виробництва цукрових буряків на 20,9%, сої – на 53,9, а ріпаку – на 27,2%, що створює умови для дотримання ними вимог стосовно формування сівозмін та диверсифікації виробничих програм, а отже, мінімізації ризиків. Зазначимо, що відбулися незначні зниження обсягів виробництва картоплі, плодових та ягідних культур. Однак обсяги виробництва овочевих культур у воєнний період значно скоротилися, що пояснюється тимчасовою втратою південних регіонів, які були основними постачальниками ранніх овочів, а також помідорів, баклажанів, перцю.

Частка сільськогосподарських підприємств у виробництві зернових і зернобобових культур у роки воєнного стану становить 79,5%, цукрових буряків – 96,5%, соняшнику – 88,6%, сої – 93,2%, а ріпаку – 99,6%. Це дає підстави стверджувати, що сільськогосподарські підприємства є головними постачальниками основних видів продукції сільського господарства, що вони забезпечують продовольчу безпеку держави та формують експортний потенціал. Зазначимо, що цей показник істотних змін порівняно з довоєнним періодом не зазнав.

Водночас надзвичайно низькою є частка досліджуваної групи виробників у вирощуванні картоплі (2,0%) овочів (10,3%), плодів та ягід (18,2%). До речі, за 2022–2024 рр., вона незначно змінилася порівняно із 2019–2021 рр. і це

підтверджує той факт, що основними виробниками зазначених видів продукції були і є особисті селянські господарства (ОСГ). Безперечно, такий стан речей не можна вважати нормальним, оскільки ці культури потребують спеціалізованого виробництва та відповідного техніко-технологічного обладнання, що не завжди є досяжним для ОСГ.

Вивчення особливостей виробництва продукції рослинництва сільгосппідприємствами потребує і дослідження структур посівних площ та показників урожайності основних культур (додатки В2, В3).

Дані, наведені в додатку В2, свідчать, що за період дослідження посівні площі під сільгоспкультурами скоротилися на 13,9%. Зазначимо, що в умовах війни діяльність підприємств з вирощування сільськогосподарських культур у Донецькій, Луганській і Херсонській областях призупинена. Істотне скорочення посівних площ на 79,4%, спостерігалось в Запорізькій області, внаслідок її часткової окупації та активізації бойових дій у прифронтовій зоні. В інших областях країни значних варіацій щодо посівних площ сільськогосподарських культур не встановлено.

Наведені у додатку В3 дані демонструють певні зміни у розмірах посівних площ та їх структурі за окремими сільськогосподарськими культурами у досліджуваній групі підприємств. Так, у 2024 р. розміри посівних площ під соєю, соняшником, цукровими буряками, вівсом, гречкою збільшилися, однак скоротилися під посівами ячменю, кукурудзи на зерно, житом, рисом, зернобобовими, кормовими культурами. Такі зміни пояснюються впливом війни, зокрема руйнуванням існуючих логістичних ланцюгів постачання сільгосппродукції на зовнішні ринки, демонстраціями фермерів в окремих європейських країнах проти продукції українського походження, значним збільшенням витрат на транспортування, а також кон'юктурою внутрішнього та світового ринків агропродовольства. Крім того, аграрії змушені адаптувати структуру посівів до більш рентабельних і менш ризикових культур в умовах підвищеної невизначеності.

Важливим показником результативності сільськогосподарських підприємств у виробництві рослинницької продукції є урожайність, розраховані значення якої за окремими видами культур подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка урожайності основних сільськогосподарських підприємств, ц/га

| Вид культури | Рік | | | | | | У середньому за 2019-2021 рр. | У середньому за 2022-2024 рр. | Відносне відхилення 2022-2024 рр. до 2019-2021 рр., % |
|----------------------------|------|------|-------|-------|-------|------|-------------------------------|-------------------------------|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | | | |
| Зернові та зернобобові | 53,7 | 46,4 | 59,3 | 50,3 | 61,8 | 56,2 | 53,1 | 56,1 | 105,6 |
| Зокрема: пшениця | 43,4 | 39,8 | 47,4 | 40,9 | 49,4 | 48,6 | 43,5 | 46,3 | 106,4 |
| ячмінь | 37,0 | 34,8 | 42,3 | 35,1 | 42,1 | 45,7 | 38,0 | 41,0 | 107,7 |
| кукурудза на зерно | 77,7 | 60,9 | 83,7 | 69,1 | 86,2 | 73,1 | 74,1 | 76,1 | 102,7 |
| Цукровий буряк | 470 | 421 | 487 | 554 | 533 | 514 | 459 | 534 | 116,2 |
| Соняшник | 27,0 | 21,4 | 25,6 | 22,4 | 25,3 | 22,4 | 24,7 | 23,4 | 94,7 |
| Соя | 23,3 | 21,3 | 27,5 | 23,1 | 26,5 | 24,9 | 24,0 | 24,8 | 103,3 |
| Ріпак | 25,7 | 23,0 | 29,3 | 28,7 | 29,3 | 28,5 | 26,0 | 28,8 | 110,9 |
| Картопля | 231 | 229 | 251 | 261 | 287 | 252 | 237 | 267 | 112,5 |
| Культури овочеві | 416 | 396 | 421 | 282 | 363 | 372 | 411 | 339 | 82,6 |
| Культури плодові та ягідні | 72,7 | 77,4 | 108,7 | 105,6 | 117,3 | 93,1 | 86,3 | 105,3 | 122,1 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Наведені у табл. 2.2 дані свідчать про те, що сільськогосподарські підприємства у надскладних умовах воєнного стану забезпечили підвищення урожайності за переважною більшістю сільськогосподарських культур, виняток становлять лише овочі. Така позитивна динаміка цього показника дає змогу зробити припущення, що досліджувана група підприємств, попри значні втрати посівних площ в окремих областях країни, уникнула різкого падіння обсягів виробництва продукції рослинництва завдяки підвищенню своєї результативності. Це свідчить про ефективніше використання наявних ресурсів,

впровадження більш продуктивних технологій вирощування та адаптацію до складних умов господарювання.

Найвищі темпи зростання виходу продукції з 1 га спостерігалися за вирощування плодових та ягідних культур (на 22,1% у 2022-2024 рр. порівняно із 2019-2021 рр.), цукрових буряків (на 16,2%), картоплі (на 12,5%), ріпаку (на 10,9%). Той факт, що урожайність овочевих культур знизилася на 17,4% порівняно із довоєнним часом, пояснюється втратою районів ведення спеціалізованого овочівництва. Можна зробити висновок, що в умовах воєнного стану сільськогосподарські підприємства, що виробляють продукцію рослинництва, зберігають стійкість завдяки підвищенню урожайності культур.

Дані, наведені в додатку В4, демонструють, що істотних змін щодо обсягів виробництва м'яса у досліджуваній період не відбулося: у довоєнний час його виробляли 2469 тис. т, а у період воєнного стану – 2266 тис. т, тобто лише на 8,2 в.п. менше. Зменшення на 24,9% обсягів виробництва яловичини і телятини зумовлено як специфічними особливостями відтворення у галузі м'ясного скотарства, так і відчутними втратами поголів'я тварин у перший рік війни. Що стосується свинини, то у 2022-2024 рр. її було вироблено 656 тис. т, а в довоєнні 2019-2021 рр. – 710 тис. т, тобто обсяг знизився на 7,5 в.п. Подібну тенденцію – незначне зниження обсягів виробництва в натуральному виразі (на 4,3 в.п.) – встановлено і стосовно м'яса птиці свійської. Таку ситуацію можна пояснити специфікою галузі, а саме короткою тривалістю операційного циклу, що прискорює оборотність капіталу та відтворювальні процеси у сільськогосподарських підприємствах. Крім того, це забезпечує більш швидке формування доходів і підвищує здатність підприємств оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та виробничих умов.

Дещо іншою є ситуація в галузі яєчного птахівництва, – обсяги виробництва яєць скоротилися на 25,6% і становили в середньому у період військового стану (2022-2024 рр.) 11,6 млрд штук. Це зумовлено втратою великої кількості поголів'я птахів групою компаній «Овостар» (виробничий підрозділ розташований у м. Макарів Київської області) та Чорнобаївською

птахофабрикою (розміщена у Херсонській області). За період дослідження істотно знизилися і обсяги виробництва молока – пропозиції впали на 18,8%.

Позитивним моментом слід вважати збільшення обсягів виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами на 2% у воєнний період, що є доказом того, що господарства молочного скотарства в надскладних умовах прагнуть забезпечити зростаючу динаміку пропозиції молока. Окрім цього, сільськогосподарські підприємства забезпечили збільшення обсягів виробництва свинини, які у 2024 р. становили 442 тис. т, що на 67 тис. т більше порівняно з 2019 роком. Обсяги виробництва м'яса птиці за досліджуваний період майже не змінилося, що дає підстави зробити висновок про збереження виробничого потенціалу галуззю м'ясного птахівництва. Водночас знизилися обсяги виробництва яєць, кількість яких у 2024 р. становила 6,1 млрд шт., скоротившись на 1 млрд шт. (або на 13,0%) порівняно із 2019 р., однак ще істотніші скорочення відбулися у перші роки війни.

Визначення частки продукції сільськогосподарських підприємств у загальному обсязі виробництва окремих видів продукції тваринництва підтвердило той факт, що вони формують основну пропозицію щодо свинини, м'яса птиці та яєць. Це свідчить про провідну роль таких підприємств у забезпеченні продовольчого ринку відповідною продукцією та їх значний вплив на рівень цін і стабільність постачання. І попри те, що сільськогосподарські підприємства утримують лише 41,4% ринку молока, необхідно наголосити на зростанні обсягів його виробництва, яка порівняно із 2019 р. на 13,2 в.п. Незначною є частка сільськогосподарських підприємств у виробництві яловичини та телятини. В 2022-2024 рр. – вона знизилась на 32,2 в.п. Така ситуація потребує пошуку дієвих організаційно-економічних важелів підтримки розвитку спеціалізованого м'ясного та молочного скотарства. У цьому контексті слід згадати і про скорочення поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ) в ОСГ, передусім внаслідок старіння сільських жителів. Що стосується яєць, то частка сільгосппідприємств у їх виробництві у 2024 р. становила 52,3%, і за період дослідження показала тенденцію до зростання.

Розглянемо динаміку поголів'я основних видів свійських тварин та птиці, яке утримується сільськогосподарськими виробниками (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка поголів'я сільськогосподарських тварин та птиці
(станом на 1 січня)**

| Показник | Рік | | | | | | У серед- ньому за 2020- 2022 рр. | У серед- ньому за 2022- 2024 рр. | Відносне відхилення 2023-2025 рр. від 2020- 2022 рр., % |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|---|---|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 20234 | 2025 | | | |
| Кількість сільськогосподарських тварин в господарствах усіх категорій, тис. голів | | | | | | | | | |
| Велика рогата худоба | 3092 | 2874 | 2644 | 2307 | 2156 | 2002 | 2870 | 2155 | 75,1 |
| у т.ч. числі корови | 1789 | 1673 | 1544 | 1353 | 1263 | 1155 | 1669 | 1257 | 75,3 |
| Свині | 5727 | 5876 | 5609 | 4948 | 5094 | 4521 | 5737 | 4854 | 84,6 |
| Вівці та кози | 1205 | 1140 | 1094 | 941 | 906 | 843 | 1146 | 897 | 78,2 |
| Птиця свійська всіх видів | 220486 | 200652 | 202243 | 180458 | 184710 | 187596 | 207794 | 184255 | 88,7 |
| Кількість сільськогосподарських тварин на підприємствах, тис. гол. | | | | | | | | | |
| Велика рогата худоба | 1050 | 1008 | 1003 | 942 | 920 | 932 | 1020 | 931 | 91,3 |
| у т.ч. числі корови | 439 | 424 | 425 | 394 | 382 | 386 | 429 | 387 | 90,3 |
| Свині | 3300 | 3630 | 3577 | 3145 | 3367 | 2935 | 3502 | 3149 | 89,9 |
| Вівці та кози | 169 | 151 | 169 | 141 | 130 | 123 | 163 | 131 | 80,6 |
| Птиця свійська всіх видів | 127773 | 109737 | 113479 | 101820 | 106172 | 110110 | 116996 | 106034 | 90,6 |
| Частка сільськогосподарських підприємств, що утримують поголів'я, % | | | | | | | | | |
| Велика рогата худоба | 33,9 | 35,1 | 38,0 | 40,8 | 42,7 | 46,6 | 35,6 | 43,2 | 7,6 в.п. |
| у т.ч. числі корови | 24,5 | 25,3 | 27,5 | 29,1 | 30,3 | 33,4 | 25,7 | 30,8 | 5,1 в.п. |
| Свині | 57,6 | 61,8 | 63,8 | 63,5 | 66,1 | 64,9 | 61,0 | 64,9 | 3,9 в.п. |
| Вівці та кози | 14,0 | 13,3 | 15,4 | 15,0 | 14,3 | 14,6 | 14,2 | 14,6 | 0,4 в.п. |
| Птиця свійська всіх видів | 58,0 | 54,7 | 56,1 | 56,4 | 57,5 | 58,7 | 56,3 | 57,5 | 1,2 в.п. |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Наведені у табл. 2.3 дані свідчать про те, що чисельність сільськогосподарських тварин та птиці в господарствах усіх категоріях за період аналізу мали тенденцію до зменшення. Так, у 2025 р. поголів'я ВРХ становило 2002 тис. гол, тобто скоротилося на 35,3 % порівняно з показником 2020 р. Така ж сама тенденція спостерігається зі скороченням чисельності поголів'я корів – всього зменшилося на 35,4 % і у 2025 р. становило 1155 тис. гол. Зазначимо, що тенденція до скорочення поголів'я ВРХ, в тому числі корів, спостерігалася і в довоєнний період, однак його темпи значно зросли у роки дії воєнного стану. Тож можна зробити висновок, що війна прискорила прояви кризи у молочному та м'ясному скотарстві.

Розрахунки показали, що темпи скорочення поголів'я ВРХ, в тому числі корів, на сільськогосподарських підприємствах були дещо нижчими. У 2025 р. чисельність поголів'я ВРХ на підприємствах становила 932 тис. гол, в тому числі корів 386 тис. гол., або зменшилися порівняно із 2020 р., відповідно, на 11,3 та 12,1%.

Чисельність поголів'я свиней у всіх господарствах за період дослідження зменшилася на 21,1% і в 2025 р. становила 4521 тис. гол. На сільськогосподарських підприємствах поголів'я свиней у 2025 р. становило 2935 тис. гол., або зменшилося на 11,1 в.п. Можна зробити припущення, що суттєвіші втрати чисельності поголів'я свиней відбулися у селянських господарствах.

У 2025 р. чисельність овець та кіз на підприємствах усіх категоріях становила 843 тис. гол., або зменшилася за період дослідження на 40,1% порівняно зі значенням показника у 2020 році. Водночас, поголів'я овець та кіз на сільськогосподарських підприємствах скоротилося на 27,3 % і становило у 2025 р. 123 тис. гол. Така ситуація також підтверджує висновок про те, що вищими темпами скорочується поголів'я тварин цієї групи саме у ОСГ, через старіння населення, його вимушену міграцію та з інших причин.

Розраховано, що поголів'я птиці в господарствах усіх категорій за період дослідження зменшилося на 15,0%, у тому числі на 13,8 в.п. в

сільськогосподарських підприємствах; у 2025 р. воно не перевищувало 110110 тис. гол. Найбільшого зниження чисельності поголів'я птиці спостерігалось у 2023 році – на 19,2 % порівняно із 2020 роком, зокрема на 30,4%, у сільгосп підприємствах. Щоправда, в наступні роки в господарствах усіх категорій спостерігалось поступове відновлення поголів'я птиці, в тому числі на підприємствах

Розрахунок частки сільськогосподарських підприємств що утримують окремі види сільгосп тварин та птиці, став підставою для висновку про те, що цій групі підприємств доцільно нарощувати виробництво яловичини, телятини та молока, оскільки поголів'я ВРХ у ОСГ зменшується швидшими темпами. Встановлено, що ще нижчою є частка сільськогосподарських підприємств у виробництві продукції вівчарства та козівництва, тож у період повоєнного відновлення країни їм доведеться розробляти стратегічну програму відродження зазначених галузей.

Основними виробниками продукції м'ясного та яєчного птахівництва, а також свинини є сільськогосподарські підприємства – частка утримуваного ними поголів'я свиней та птиці у 2025 р. становить, відповідно, 64,9% та 57,8% від загального по країні. Позитивний момент розвитку цих галузей у сільськогосподарських підприємствах полягає у поступовому збільшенні поголів'я у роки воєнного стану.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що проблема скорочення чисельності поголів'я ВРХ, яка на підприємствах молочного та м'ясного скотарства існувала і довоєнні роки, в умовах воєнного стану посилилася. Основними причинами цього стали втрата тварин внаслідок ведення бойових дій, забруднення земель, погіршення годівлі тварин, нестача обігових коштів, а також відсутність дієвої державної програми підтримки скотарства та застаріла матеріально-технічна база галузі. Згідно з результатами аналізу, чисельність основних видів тварин та птиці скоротилася насамперед у ОСГ, тоді як підприємства демонструють вищу стійкість і навіть нарощують поголів'я, особливо в безпечних регіонах.

Цікаво буде проаналізувати ціни на окремі види сільськогосподарської продукції виробленої підприємствами зазначеної групи за досліджуваний період (табл. 2.4, додаток Г).

Таблиця 2.4

**Динаміка середніх цін на продукцію сільського господарства,
реалізовану підприємствами, грн/т**

| Вид продукції | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Культури зернові та зернобобові | 3868 | 4794 | 6296 | 6400 | 5676 | 6433 |
| пшениця | 4077 | 5018 | 6434 | 6098 | 5343 | 6592 |
| кукурудза на зерно | 3685 | 4669 | 6246 | 6556 | 5869 | 6296 |
| ячмінь | 3933 | 4353 | 5863 | 5633 | 5201 | 5920 |
| Насіння культур олійних | 8321 | 10853 | 16419 | 15015 | 13073 | 16977 |
| боби сої | 8148 | 10720 | 15484 | 14870 | 14651 | 16105 |
| насіння ріпаку й кользи | 9577 | 10927 | 16147 | 15970 | 12799 | 18373 |
| насіння соняшнику | 8021 | 10860 | 16656 | 14671 | 12502 | 16805 |
| Буряк цукровий фабричний | 754 | 872 | 1164 | 1572 | 1635 | 1424 |
| Картопля | 5475 | 5103 | 4993 | 4520 | 5617 | 10464 |
| Культури овочеві | 4497 | 4437 | 4680 | 14025 | 11593 | 10476 |
| Культури плодові та ягідні | 6494 | 9140 | 8177 | 8126 | 12532 | 18908 |
| Тварини сільськогосподарські (живі) | 32680 | 32491 | 37381 | 45677 | 53187 | 52112 |
| велика рогата худоба | 29072 | 32789 | 40750 | 37953 | 46098 | 55060 |
| свині | 37266 | 37367 | 37666 | 48011 | 62446 | 49435 |
| птиця свійська | 29651 | 27570 | 35927 | 45180 | 43867 | 54354 |
| Молоко | 8198 | 8840 | 10301 | 10969 | 12234 | 15916 |
| Яйця птиці, грн/1000 шт. | 1206 | 1259 | 1877 | 2328 | 3047 | 2444 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Наведені в табл. 2.4 та додатку В5 дані свідчать про тенденцію до зростання цін на кожний вид продукції, що досліджується. Розраховано, що найвищими темпами у 2024 році порівняно із 2019-м р., зростали ціни на плоди та ягоди – майже в три рази, на овочі, насіння соняшнику, яйця – більш ніж удвічі, на насіння, боби сої, молоко, насіння ріпаку, картоплю, м'ясо ВРХ, цукрові буряки, птицю, кукурудзу, пшеницю, ячмінь, свинину – більш ніж удвічі. Суттєве зростання цін на сільськогосподарську продукцію у 2024 р., було спричинене загальним підвищенням інфляції, зокрема на продукти харчування, хліб, м'ясо та овочі, що вплинуло на витрати українців. Підвищення собівартості сільськогосподарської продукції на підприємствах було зумовлено зростанням цін на паливно-мастильні матеріали, мінеральні добрива, засоби

захисту рослин, енергетичні ресурси, насіння, корми, ветеринарні препарати; також суттєво підвищилися ціни на транспортування та зберігання зібраного урожаю. Саме тому важливо дослідити фінансово-економічні показники діяльності сільськогосподарських підприємств, що дасть змогу проаналізувати їхню стійкість. Про це мова піде в наступному підрозділі дисертаційного дослідження.

2.2. Фінансово-економічні результати діяльності сільськогосподарських підприємств

Як уже зазначалося, сільськогосподарське виробництво у країні представлено, з інституціонального погляду комерційними організаціями різних організаційно-правових форм власності, сільськогосподарськими підприємствами, які різняться між собою за розмірами, фермерськими господарствами й особистими селянськими господарствами. Сільськогосподарські підприємства включають приватні, колективні та господарські товариства, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції у значних обсягах. Аналіз досягнутих сільськогосподарськими підприємствами фінансово-економічних результатів проведемо з використанням статистичних даних Державної служби статистики України, аналітичних джерел науково-дослідних і консалтингових компаній, результатів дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців. Широта охоплення доступних у зазначених джерелах статистичних даних та універсальної методики дасть можливість комплексно дослідити процеси, які відбуваються у сільськогосподарських підприємствах в умовах воєнного стану. Так, статистичні дані щодо фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання формуються Державною службою статистики України за видами економічної діяльності та в розрізі великих, середніх, малих і мікропідприємств. Сільськогосподарські підприємства як об'єкт статистичного спостереження ідентифікуються в межах секції А КВЕД – «Сільське, лісове та рибне господарство». [112]. Враховуючи, що в структурі узагальнених

показників цієї секції питома вага господарюючих суб'єктів лісового та рибного господарства є статистично незначною, їхній вплив на підсумкові результати секції є мінімальною, що дає змогу екстраполювати встановлену тенденцію у фінансово-економічній діяльності на досліджуваний об'єкт – сільськогосподарські підприємства.

Очевидно, що вплив війни на стабільність функціонування підприємств галузі є відчутним, проте більш точно він може бути оцінений внаслідок порівняння фінансово-економічних показників у роки воєнного стану та в довоєнний період, – продемонструє прояв кризових явищ. Вважаємо, що одним із важливих показників стійкості сільськогосподарських підприємств є їх кількісний склад та перелік змін, які відбулися в середовищі цієї групи товаровиробників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка кількості діючих сільськогосподарських підприємств, од.

| Роки | Усього | Сільськогосподарські підприємства | | | |
|--|--------|-----------------------------------|---------|-------|--------------|
| | | великі | середні | малі | з них мікро- |
| 2019 | 48325 | 34 | 1964 | 46327 | 41313 |
| 2020 | 47752 | 36 | 1827 | 45889 | 40885 |
| 2021 | 46070 | 49 | 1790 | 44231 | 39044 |
| 2022 | 31740 | 39 | 1480 | 30221 | 25627 |
| 2023 | 39628 | 38 | 1398 | 38192 | 33883 |
| 2024 | 34145 | 51 | 1340 | 32754 | 28451 |
| 2019-2021 | 47382 | 40 | 1860 | 45482 | 40414 |
| 2022-2024 | 35171 | 43 | 1406 | 33722 | 29320 |
| Відхилення значень за 2022-2024 рр. від 2019-2021 рр., % | 74,2 | 107,6 | 75,6 | 74,1 | 72,5 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Наведені в табл. 2.5 розрахунки демонструють, що кількість підприємств сільського, лісового та рибного господарства за роки воєнного стану зменшилася на 25,8 % порівняно із довоєнним періодом. Водночас, якщо порівняти кількість підприємств 2022 р. (31740 один.) з їх кількістю у 2019 р. (48 325 один.), то відносне зменшення становитиме 34,4 в.п. Отже, за перший рік війни країна втратила суттєву кількість сільськогосподарських підприємств, однак позитивним моментом слід вважати подальше збільшення їх кількості у

наступних роках. Водночас, не досягнуто стійкої тенденції до збільшення їх кількості у другому та третьому роках війни, оскільки у 2023 р. функціонувало 39628, у 2024 р. – 34145 один., що зумовлено відсутністю однозначної ситуації на фронті у звільненні окупованих територій, збільшенні прифронтової зони тощо.

Цікавою є ситуація щодо умов функціонування сільськогосподарських підприємств у середовищі великих господарств, кількість яких у період воєнного стану збільшилася на 7,6 % і становила у 2024 р. 51 суб'єкт господарювання. Це свідчить про те, що великі підприємства галузі мають вищу стійкість у надзвичайних умовах функціонування і що для них характерним є продовження процесів інтеграції та концентрації виробничого потенціалу за рахунок зменшення інших груп виробників. Тенденція до збільшення кількості великих сільгосппідприємств у нинішній час свідчить про їх адаптацію до умов воєнного стану, наявність у них конкурентних переваг завдяки формуванню ланцюгів постачання із вищою доданою вартістю та високому рівню інноваційності виробничого потенціалу порівняно із іншими виробниками.

Дещо іншою є тенденція у групі середніх сільськогосподарських підприємств, кількість яких у 2024 р. становила 1340 суб'єктів господарювання, або скоротилася порівняно із 2019 р. на 31,8%. Якщо порівняти кількість функціонуючих підприємств галузі у роки війни та в довоєнний період, то відносне їх зменшення становитиме 24,6 в.п. Розрахунки свідчать, що тенденція до зменшення кількості середніх підприємств у 2022 р. продовжується й донині, і це може бути доказом кризових явищ у зазначеній групі товаровиробників.

Тенденція до зменшення кількості функціонуючих підприємств спостерігається і у групі малих товаровиробників. Так, кількість сільськогосподарських підприємств зменшилася у роки війни на 25,9 в.п. і становила у 2022-2024 рр. – 33722 одиниць. Зазначимо, що у рік початку неспровокованого вторгнення росії налічувалося 30221 одиниць малих

сільськогосподарських підприємств – відбулося їх зменшення порівняно із 2019 р. на 34,2 в.п. Водночас, у цій групі спостерігається стійка тенденція до збільшення кількості підприємств: у 2023 р. їх число зросло на 26,4%, однак у 2024 р. відбулося зменшення на 14,3 в.п. Малі сільськогосподарські підприємства, звісно мають високу гнучкість до умов середовища функціонування, однак для мінімізації воєнних ризиків цього недостатньо. Подібну тенденцію спостерігаємо у групі мікропідприємств, що також свідчить про низький рівень стійкості цих товаровиробників у надзвичайних умовах війни.

Розглянемо зміни, які відбулися у сфері зайнятості найманих працівників на підприємствах сільського, лісового та рибного господарства, оскільки в умовах війни збереження зайнятості є одним із важливих показників стійкості суб'єктів господарювання та вимагає забезпечення інклюзивності розвитку соціально-трудових відносин із урахуванням безпекових вимог, необхідності релокації робочої сили, розвитку процесів цифровізації тощо [113]. Динаміка кількості найманих працівників на сільськогосподарських підприємствах подана в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Кількість найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах,
тис. осіб**

| Роки | Усього | Сільськогосподарські підприємства | | | |
|---|--------|-----------------------------------|---------|------|--------------|
| | | великі | середні | малі | з них мікро- |
| 2019 | 535 | 43 | 301 | 191 | 69 |
| 2020 | 506 | 39 | 277 | 190 | 71 |
| 2021 | 503 | 43 | 263 | 197 | 74 |
| 2022 | 435 | 34 | 232 | 169 | 59 |
| 2023 | 407 | 67 | 180 | 160 | 58 |
| 2024 | 428 | 69 | 200 | 160 | 60 |
| 2019-2021 | 515 | 42 | 281 | 193 | 71 |
| 2022-2024 | 423 | 57 | 204 | 163 | 59 |
| Відхилення значень за 2022- 2024 рр. від 2019- 2021 рр., % | 82,2 | 135,8 | 72,6 | 84,6 | 83,2 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

За період аналізу кількість найманих працівників зменшилася на 17,8% і у 2024 р. їх загальна чисельність становила 428 тис. осіб. Що стосується кількості найманих працівників на великих підприємствах, то вона збільшилася на 35,8 в.п., внаслідок процесів капіталізації та консолідації активів у цей період. Водночас кількість найманих працівників у середніх, малих та мікропідприємствах зменшилася відповідно на 27,4%, 15,4 та 16,8%.

Згідно з табл. 2.6, у перший рік війни в усіх виділених групах підприємств спостерігалось різке зменшення кількості найманих працівників, яке продовжилось і в наступні роки. Виявлена тенденція до скорочення їх кількості є доказом нестачі фахівців, причому в разі продовження війни вона буде посилюватися. За таких умов існує необхідність у підвищенні привабливості сільськогосподарських підприємств для працевлаштування молоді на основі запровадження практики підготовки фахівців у закладах аграрної освіти за кошти бізнесових структур, надання житла та доступу до соціального забезпечення населення. Важливим також є створення умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання молодих спеціалістів у сільській місцевості.

Окрім того поділяємо думку експертів стосовного того, що сільські громади у партнерстві з агробізнесом мають розробити комплекс заходів націлених на запровадження програм навчання та адаптації для працівників старшого віку [113], зорієнтованих на формування базових компетентностей для високотехнологічного сільськогосподарського виробництва та підвищення їх спроможностей у відповідності до потреб ринку праці.

Важливим індикатором результативності виробничої діяльності будь-якого підприємства є обсяг реалізованої ним продукції, що характеризує загальну вартість товарів, робіт або послуг, які продані чи відвантажені покупцям за певний період. Цей показник однозначно є важливим для оцінювання фінансової спроможності підприємства та його ринкової позиції. Динаміка обсягів реалізації продукції підприємствами сільського, лісового та рибного господарства у досліджуваний період подана в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка обсягів реалізованої продукції сільськогосподарськими підприємствами, млрд грн

| Роки | Всього | Сільськогосподарські підприємства | | | |
|--|--------|-----------------------------------|---------|-------|--------------|
| | | великі | середні | малі | з них мікро- |
| 2019 | 556 | 74 | 276 | 206 | 65 |
| 2020 | 605 | 78 | 289 | 238 | 77 |
| 2021 | 919 | 115 | 474 | 329 | 103 |
| 2022 | 680 | 112 | 311 | 258 | 77 |
| 2023 | 780 | 151 | 337 | 292 | 92 |
| 2024 | 880 | 202 | 396 | 281 | 97 |
| 2019-2021 | 693 | 89 | 347 | 258 | 82 |
| 2022-2024 | 780 | 155 | 348 | 277 | 89 |
| Відхилення значень за 2022-2024 рр. від 2019-2021 рр., % | 112,5 | 174,0 | 100,4 | 107,5 | 108,2 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Наведені у табл. 2.7 дані свідчать про те, що номінальні обсяги реалізованої продукції в роки воєнного стану зросли на 12,5% порівняно із довоєнним показником. Водночас, у 2024 р. обсяги реалізації продукції підприємствами сільського, лісового та рибного господарства досягли 880 млрд грн, або зросли на 58,1% порівняно з 2019 роком. Очевидно, що таке вартісне зростання відбулося попри об'єктивне скорочення натуральних (кількісних) показників діяльності досліджуваних підприємств, що вказує на суттєвий вплив цінового та інфляційного чинників.

Найвищі темпи збільшення обсягів реалізації продукції спостерігались у групі великих підприємств, де зростання у 2024 р. порівняно із 2019 р. було майже подвійним. Незначні темпи зростання обсягів продажу виробленої продукції у роки війни продемонстрували середні, малі та мікропідприємства – відповідно, на 0,4%, 7,5 та 8,2%. І це сталося попри суттєве зниження обсягів виробництва та продажу продукції, а завдяки тому, що відбулося істотне підвищення цін на більшість видів сільгосппродукції.

Розраховано, що у 2022–2024 рр. частка великих підприємств сільського, лісового та рибного господарства у загальному обсязі реалізації продукції

становила 19,9%, або зросла на 7,1 в.п. порівняно із довоєнним періодом (рис. 2.2). Середні підприємства забезпечили найбільшу частку в загальному обсязі продажів – 44,6%, що правда, за період аналізу вона зменшилася на 5,5 в.п.; частка малих підприємств не перевищувала 35,5% у загальному обсязі реалізації продукції, або скоротилася на 1,7 в.п.; найменше значення цього показника забезпечили мікро-підприємства – 11,4%, в.п., тобто він знизився на 0,4 в.п.

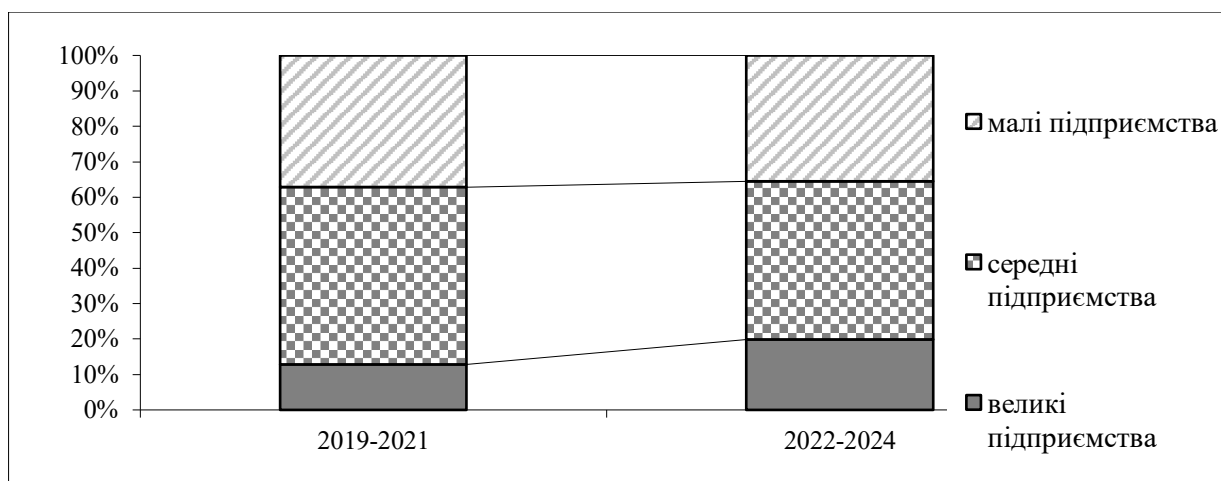


Рис. 2.2. Обсяги реалізації продукції сільськогосподарськими підприємствами, %

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Одержані результати підтверджують зроблений вище висновок стосовно того, що у кризових умовах відбувається укрупнення великих підприємств за рахунок середніх і малих господарств.

Очевидно, що стійкість сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від інтенсивності та результативності інвестиційної й інноваційної діяльності, які забезпечують розширене відтворення техніко-технологічної бази виробництва. Інноваційний розвиток є основою ефективного господарювання, а його реалізація безпосередньо пов'язана з інвестиційними процесами.

Основною формою вкладень в інновації є реальні інвестиції, що відображаються через обсяги капіталовкладень у виробничу інфраструктуру, техніку, модернізацію потужностей, впровадження нових технологій та розвиток людського капіталу. Попри високі ризики та нестабільність,

сільськогосподарські підприємства залишаються інвестиційно привабливими для інвесторів.

Як свідчить досвід вітчизняних вертикально-інтегрованих підприємств холдингового типу вкладення капіталу в інноваційні технології зазвичай забезпечують значну віддачу. Саме тому в надскладних умовах функціонування сільськогосподарських підприємств значимості набуває питання ефективного інвестиційного забезпечення розроблення, впровадження та освоєння інновацій у виробництві продукції тваринництва та рослинництва. На сьогодні важлива роль у підтримці інвестиційних процесів на підприємствах галузі відводиться державі через оптимальне поєднання прямих і непрямих інструментів регулювання інвестиційної діяльності, які б сприяли підвищенню ефективності її здійснення, та підвищенню інвестиційної привабливості цих підприємств.

Розглянемо динаміку капітальних інвестицій, реалізованих сільськогосподарськими підприємствами у зазначений період (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Обсяги капітальних інвестицій, вкладених сільськогосподарськими підприємствами, млрд грн

| Роки | Всього | Сільськогосподарські підприємства | | | |
|--|--------|-----------------------------------|---------|-------|--------------|
| | | Великі | середні | малі | з них мікро- |
| 2019 | 60 | 11 | 30 | 19 | 3 |
| 2020 | 51 | 7 | 28 | 16 | 1 |
| 2021 | 70 | 11 | 36 | 23 | 2 |
| 2022 | 51 | 9 | 26 | 17 | 3 |
| 2023 | 65 | 15 | 31 | 19 | 3 |
| 2024 | 82 | 18 | 41 | 23 | 4 |
| 2019-2021 | 60 | 10 | 31 | 19 | 2 |
| 2022-2024 | 66 | 14 | 33 | 20 | 3 |
| Відхилення значень за 2022-2024 рр. від 2019-2021 рр., % | 109,8 | 144,7 | 104,1 | 101,9 | 179,3 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Наведені в табл. 2.8 дані свідчать про строкатий характер динаміки капіталовкладень у діяльність сільськогосподарських підприємств. Так, у 2024 р. в сільгосппідприємства було вкладено 82 млрд грн, що на 36,7% більше, ніж

у 2019 р. Зазначимо, що в роки війни обсяг капіталовкладень має тенденцію до зростання, хоча темпи зміни цього показника є незначними.

Якщо розглянути зміни зазначеного показника у розрізі виділених груп підприємств, то можна зробити висновок, що великі підприємства забезпечують збільшення обсягів капіталовкладень на 63,6%, середні – на 36,7%, малі та мікропідприємства – відповідно, на 21 та 33,3%. Отже, високі темпи зростання обсягів капіталовкладень у період війни забезпечуються передусім великими сільськогосподарськими підприємствами, що, у свою чергу, підвищує рівень їхньої стійкості до нестабільних умов функціонування.

Важливо дослідити структуру капіталовкладень сільськогосподарських підприємств залежно від напрямів їх використання – це дасть змогу зробити висновки щодо можливості їх впливу на рівень інноваційності виробничого потенціалу та, відповідно, ефективності діяльності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Структура капітальних інвестицій у сільськогосподарські підприємства, %

| Вид капіталовкладення | Роки | Підприємства | Сільськогосподарські підприємства | | | |
|--|-----------|--------------|-----------------------------------|---------|------|--------------|
| | | | великі | середні | малі | з них мікро- |
| Капітальні інвестиції у матеріальні активи, | 2019-2021 | 97,9 | 96,4 | 97,7 | 99,0 | 99,1 |
| | 2022-2024 | 97,4 | 94,1 | 98,1 | 98,5 | 98,4 |
| у тому числі: у землю | 2019-2021 | 0,5 | 0,6 | 0,6 | 0,4 | 0,4 |
| | 2022-2024 | 1,5 | 0,9 | 2,7 | 0,0 | 0,0 |
| в існуючі будівлі та споруди | 2019-2021 | 1,5 | 1,0 | 1,9 | 1,2 | 1,5 |
| | 2022-2024 | 0,9 | 0,8 | 1,3 | 0,5 | 0,4 |
| у будівництво та перебудову споруд | 2019-2021 | 20,3 | 20,1 | 24,9 | 12,9 | 6,7 |
| | 2022-2024 | 18,7 | 22,0 | 21,2 | 12,3 | 7,6 |
| у машини та обладнання | 2019-2021 | 64,0 | 48,0 | 59,0 | 80,2 | 85,7 |
| | 2022-2024 | 65,8 | 50,6 | 61,8 | 82,9 | 87,6 |
| Капітальні інвестиції у нематеріальні активи | 2019-2021 | 2,1 | 3,6 | 2,3 | 1,0 | 0,9 |
| | 2022-2024 | 2,6 | 5,9 | 1,9 | 1,5 | 1,6 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

За наведеними результатами можна зробити висновок про те, що в 2022-2024 рр. найбільша частка в структурі капіталовкладень припадала на інвестиції в матеріальні активи, а частка нематеріальних активів становила лише 2,6%.

Левову частку інвестицій підприємства здійснювали в машини й обладнання – 65,8% та у будівництво і перебудову споруд – 18,7%.

Встановлено, що на великих підприємствах частка інвестицій у машини та обладнання не перевищує 50,6 %, що свідчить про створення ними сучасної інноваційної бази виробництва продукції. Дещо вищою ця частка є на середніх підприємствах – 61,8 %, а найвища вона на малих та мікропідприємствах – відповідно, 82,9 та 87,6%. Отже, як прогресивний момент можна охарактеризувати технологічну структуру інвестицій в основний капітал сільськогосподарських підприємств, оскільки в ній переважають вкладення у машини й обладнання, тобто в активну частину основного капіталу, що має визначальне значення для підвищення фондівіддачі, сприяє підвищенню продуктивності праці та результативності виробництва загалом.

Досліджувані підприємства відзначаються невисокими інвестиціями у землю – 1,5%, в середньому за 2022-2024 рр., що на 1 в.п. більше порівняно із 2019-2021 рр. Це зумовлено низкою причин, пов'язаних із вимогами діючого земельного законодавства, низькою культурою товаровиробників щодо інвестування земельних ділянок, але більшою мірою негативним впливом війни. Слід зазначити, що малі та мікропідприємства фактично не здійснюють інвестицій у землю. Це свідчить про те, що дрібні сільськогосподарські товаровиробники майже не вкладають кошти в земельні ресурси, що обмежує їхні можливості щодо підвищення ефективності використання земельних угідь і, відповідно, знижує рівень їхньої економічної стійкості.

Вважаємо, що пріоритетом інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств мають стати вкладення у землю для будівництва та модернізації зрошувальних потужностей, очистки сільгоспугідь від мін та інших негативних наслідків бойових дій, а також, що особливо актуально для середніх та малих підприємств, здійснення інвестицій в інноваційне обладнання та технології – це сприятиме поліпшенню стану матеріально-технічної бази галузі, а отже, та відповідно забезпеченню стійкості товаровиробників.

Одним із показників успішної діяльності сільськогосподарського підприємства є фінансовий результат, який визначається як різниця між валовими доходами і валовими витратами (табл. 2.10). Зазначимо, що, згідно з методологією Державної служби статистики України, фінансовий результат до оподаткування визначається як алгебраїчна сума прибутків (збитків) від операційної діяльності, фінансових та інших доходів (прибутків), фінансових та інших витрат (збитків).

Таблиця 2.10

Фінансові результати до оподаткування підприємств, млрд грн

| Роки | Всього | | Сільськогосподарські підприємства | | | | | | | |
|--|----------|--|-----------------------------------|--|-----------|--|-----------|--|--------------|--|
| | | | Великі | | середні | | малі | | з них мікро- | |
| | млрд грн | відсоток підприємств із позитивним результатом | млрд. грн | відсоток підприємств із позитивним результатом | млрд. грн | відсоток підприємств із позитивним результатом | млрд. грн | відсоток підприємств із позитивним результатом | млрд. грн | відсоток підприємств із позитивним результатом |
| 2019 | 94,0 | 83,1 | 5,1 | 79,4 | 69,0 | 81,5 | 20,0 | 83,2 | 5,9 | 83,5 |
| 2020 | 82,2 | 82,7 | 8,8 | 75,0 | 40,6 | 84,0 | 32,8 | 82,6 | 10,8 | 82,4 |
| 2021 | 240,0 | 88,3 | 48,3 | 91,8 | 103,3 | 93,0 | 88,4 | 88,0 | 25,3 | 87,2 |
| 2022 | 87,3 | 78,5 | 18,3 | 84,6 | 40,5 | 80,5 | 28,4 | 78,4 | 6,6 | 77,8 |
| 2023 | 65,4 | 78,4 | 15,7 | 79,5 | 24,2 | 76,7 | 25,4 | 78,5 | 8,1 | 78,3 |
| 2024 | 169,7 | 84,0 | 33,3 | 90,4 | 68,2 | 88,6 | 68,3 | 83,8 | 24,4 | 83,1 |
| 2019-2021 | 138,8 | 84,7 | 20,7 | 82,1 | 71,0 | 86,2 | 47,1 | 84,6 | 14,0 | 84,3 |
| 2022-2024 | 107,4 | 80,3 | 22,4 | 84,8 | 44,3 | 81,9 | 40,7 | 80,2 | 13,0 | 79,8 |
| Відхилення значень за 2022-2024 рр. від 2019-2021 рр., % | 77,4 | -4,4 в.п. | 108,4 | 2,7 в.п. | 62,4 | -4,3 в.п. | 86,5 | -4,4 в.п. | 92,9 | -4,5 в.п. |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

За наведеними даними можна зробити висновок про суттєве зростання фінансового результату підприємств у 2024 р. порівняно з 2019 р. – на 85%. Водночас частка підприємств із позитивним значенням цього показника

збільшилася на 5,6 в.п., що певною мірою може свідчити про адаптацію товаровиробників до несприятливих зовнішніх умов. Хоча якщо порівняти цей показник із показником за 2021 р., то темпи зниження становлять 29,3%. Це означає, що досягти значення позитивного фінансового результату довоєнного періоду підприємствам не вдалося, оскільки цей показник знизився у 2024 р. більш ніж утричі. Щоправда, у групі великих підприємств спостерігається позитивна тенденція до збільшення величини фінансового результату у роки воєнного стану на 8,4% порівняно із довоєнними, а також до збільшення частки підприємств із позитивним значенням цього показника на 2,7 в.п. Водночас, у групах середніх і малих підприємств відзначається зворотна тенденція – до суттєвого зменшення величини прибутку до оподаткування, відповідно, на 37,6 та 14,5%, а також до скорочення відсотка прибуткових виробників. Це є проявом кризових процесів, насамперед у середніх та малих підприємств.

У додатку Д1 наведено фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, що формується підприємствами сільського, лісового та рибного господарства у розрізі областей країни, які демонструють стійку тенденцію до зменшення величини даного показника. Так, 2021 р. був успішним для агросектору України, коли сальдований прибуток сягнув рекордних 240,0 млрд грн, що майже втричі перевищило показники попередніх років. Початок повномасштабного вторгнення у 2022 р. спричинив зниження фінансового результату до оподаткування до 87,3 млрд грн. Однак уже в 2024 р. спостерігалось суттєве відновлення – фінансовий результат зріс до 169,1 млрд грн, що свідчить про адаптацію галузі до умов воєнного стану.

Так, показник фінансового результату до оподаткування у 2024 р. становив 169,1 млрд грн або порівняно з 2023 р. зріс у 2,6 раза. Це дає підстави для висновку про те, що якщо у 2023 р. значення фінансового результату знизилось до мінімуму за 6 років, то 2024 р. став періодом стрімкого відновлення, наблизивши галузь до середніх довоєнних показників. Таку ситуацію можна пояснити відновленням роботи морського коридору,

підвищенням цін на зернові й олійні культури на світових ринках, а також стабілізацією курсу валют всередині країни.

Очевидно, що найбільш негативний вплив війни відчували ті області, де велися активні бойові дії або триває окупація, тобто Донецька, Луганська. Водночас, Харківська область попри складну ситуацію у 2024 р. одержала фінансовий результат у сумі 5,4 млрд грн, тоді як Запорізька залишилася на критично низькому рівні, а саме 0,5 млрд грн порівняно з 8,2 млрд грн у 2021 р. Це вказує на те, що досліджувана галузь має потенціал для подальшого відновлення, але все ще обмежена факторами війни (витрати на мінну безпеку, втрата активів, дефіцит кадрів). Згідно з рейтингом регіонів за величиною фінансового результату до оподаткування, що у довоєнний період найвищі значення цього показника – понад 9 млрд грн – мали Тернопільська, Полтавська, Чернігівська, Київська, Хмельницька, Сумська, Вінницька та Черкаська області (рис. 2.3).

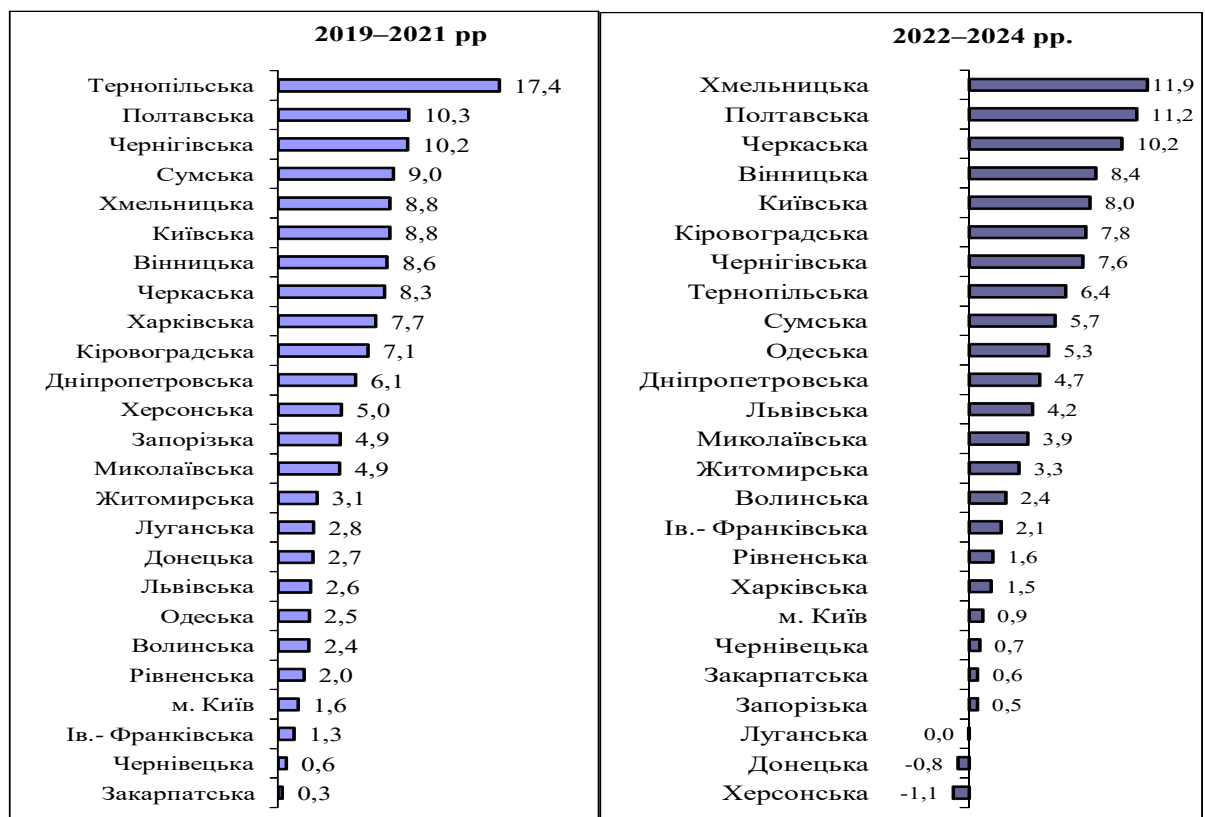


Рис. 2.3. Рейтинг регіонів за фінансовим результатом (сальдо) до оподаткування підприємств сільського, лісового та рибного господарства, млрд грн

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Проте в роки воєнного стану відбулися значні зміни, фінансові показники суттєво зменшилися в усіх областях країни, а в лідери за значеннями фінансового результату до оподаткування вийшли Полтавська, Хмельницька, Вінницька, Черкаська, Київська області, у яких він перевищив 8 млрд грн. Різке зменшення величини даного показника відбулося у частково окупованих та прифронтових областях – Луганській, Донецькій, Херсонській, Запорізькій, що цілком логічно пояснити прямим впливом військових дій. Важливо дослідити динаміку показника чистого прибутку, який характеризує остаточний фінансовий результат діяльності сільськогосподарського підприємства після вирахування всіх витрат, податків та інших обов'язкових платежів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка чистого прибутку сільськогосподарських підприємств, млрд грн

| Роки | Всього | | Господарства | | | | | | | |
|--|----------|----------------------------------|--------------|----------------------------------|----------|----------------------------------|----------|----------------------------------|--------------|----------------------------------|
| | | | Великі | | середні | | малі | | з них мікро- | |
| | млрд грн | відсоток прибуткових підприємств | млрд грн | відсоток прибуткових підприємств | млрд грн | відсоток прибуткових підприємств | млрд грн | відсоток прибуткових підприємств | млрд грн | відсоток прибуткових підприємств |
| 2019 | 93,3 | 83,0 | 5,0 | 79,4 | 68,5 | 81,5 | 19,8 | 83,1 | 5,8 | 83,4 |
| 2020 | 81,6 | 82,6 | 8,7 | 75,0 | 40,3 | 83,9 | 32,6 | 82,6 | 10,7 | 82,3 |
| 2021 | 238,8 | 88,3 | 48,3 | 91,8 | 102,4 | 92,9 | 88,1 | 88,0 | 25,1 | 87,1 |
| 2022 | 86,1 | 78,4 | 18,2 | 84,6 | 39,7 | 80,5 | 28,2 | 78,3 | 6,5 | 77,7 |
| 2023 | 63,5 | 78,1 | 14,8 | 79,5 | 23,7 | 76,6 | 25,0 | 78,2 | 7,9 | 78,0 |
| 2024 | 167,4 | 83,7 | 32,1 | 90,4 | 67,5 | 88,7 | 67,8 | 83,5 | 24,2 | 82,7 |
| 2019-2021 | 137,9 | 84,6 | 20,7 | 82,1 | 70,4 | 86,1 | 46,8 | 84,6 | 13,9 | 84,3 |
| 2022-2024 | 105,6 | 80,1 | 21,7 | 84,8 | 43,6 | 81,9 | 40,3 | 80,0 | 12,8 | 79,5 |
| Відхилення значень за 2022-2024 рр. від 2019-2021 рр., % | 76,6 | -4,5 в.п. | 104,8 | -2,7 в.п. | 61,9 | -4,2 в.п. | 86,1 | -3,4 в.п. | 92,1 | -4,8 в.п. |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Згідно з табл. 2.11, чистий прибуток у сільськогосподарських підприємствах у 2024 р. становив 167,4 млрд. грн, або зросла на 79,4% порівняно із 2019 р. Однак у 2022 р. цей показник зменшився майже втричі порівняно з 2021 р. Отже, початок війни став негативним чинником, що призвів до зменшення чистого прибутку досліджуваних підприємств, який продовжував знижуватися й у 2023 р. Однак, у 2024 р. величина чистого прибутку у сільськогосподарських підприємствах почала збільшуватися.

Якщо порівняти середню величину цього показника у період воєнного стану та в довоєнні роки, стане очевидно, що він зменшився майже на 20%; також незначно знизилася частка підприємств із позитивним значенням суми чистого прибутку. Слід зазначити, що тенденція до зменшення величини чистого прибутку спостерігалася в усіх виділених групах підприємств, однак у великих підприємств вона збільшилася на 4,8 в.п. порівняно із середніми та малими суб'єктами господарювання.

Важливо економічну ефективність виробництва виділених груп сільськогосподарських підприємств оцінити на основі системи показників, які об'єктивно відображатимуть процеси, що відбуваються в середовищі господарювання. Досліджуваними підприємствами у 2024 р. на одного працівника було реалізовано 2054 тис. грн, або майже вдвічі більше, ніж у 2019 р. (див. додаток Д2). Основним із чинників такої ситуації стало підвищення цін на більшість видів сільськогосподарської продукції. Тенденція до збільшення обсягів реалізації продукції спостерігалась у всіх виділених групах, однак темпи зміни зазначеного показника є різними: великі підприємства – 71,0%, середні – 116,6, малі – 62,7%. Наведені розрахунки свідчать про підвищення продуктивності праці на підприємствах сільського, лісового та рибного господарства за період аналізу.

Розглянемо динаміку показника прибутку до оподаткування, одержаного на одного працівника (див. додаток Д3) на підприємствах сільського, лісового та рибного господарства. Загалом по підприємствах спостерігається тенденція до його збільшення у 2024 р. на 125% порівняно із 2019 р., однак якщо

порівняти відхилення значення цього показника у період воєнного стану із довоєнним, то побачимо його зниження на 7,1 в.п. Подібну тенденцію до зменшення прибутку до оподаткування спостерігаємо у середовищі великих та середніх підприємств – на 14,2 та 15,3 в.п. відповідно. Що стосується малих підприємств, то у них величина прибутку до оподаткування, одержаного на одного працівника у роки воєнного стану збільшується лише на 3,8 в.п. порівняно з довоєнними роками. Основним чинником, який зумовив тенденцію до зниження економічної ефективності виробничої діяльності, вважається зростання виробничих витрат у досліджуваних групах підприємств.

Важливою характеристикою ефективності виробничої діяльності підприємства є величина чистого прибутку, одержаного на одного працівника, що у 2024 р. становила 392 тис. грн, тобто збільшилася у понад два рази. Якщо порівняти значення показника у роки війни в довоєнний період, то стане очевидним його зниження на 24,4%. Подібну тенденцію спостерігаємо в усіх виділених групах підприємств, що можна пояснити надскладними умовами функціонування у період воєнного стану та відповідними негативними наслідками його впливу на діяльність суб'єктів галузі.

Практичне значення показників економічної ефективності полягає в їх здатності узагальнено, кількісно та пофакторно характеризувати результативність виробничих витрат. Для підприємств досліджуваної галузі, різних за розмірами, характерна різноманітність цілей, завдань і напрямів виробничої діяльності, що зумовлює необхідність використання різних критеріїв для оцінювання результатів діяльності суб'єктів господарювання. Із погляду економічної теорії діяльність приватних сільськогосподарських підприємств спрямована на підвищення добробуту їх власників, тоді як для великих і середніх господарств колективної форми одержання прибутку не завжди є основним завданням. Для їх менеджерів поряд з економічними вагомими значення набувають також соціальні (збереження робочих місць, забезпечення належного рівня оплати та умов праці, підтримання продовольчої безпеки країни) й екологічні цілі. На підставі викладеного можна зробити

висновок, що найбільш репрезентативним показником, який гармонізує інтереси всіх стейкхолдерів (власників, працівників та держави), є додана вартість. Вона відображає реальний внесок підприємства у створення національного продукту та є базисом для оцінки його соціально-економічної значущості. На думку К.Р. Макконелла та С.Л. Брю, під доданою вартістю слід розуміти ринкову вартість виробленою фірмою продукції за вирахуванням понесених затрат поза межами фірми (вартість придбаних у постачальників сировини, матеріалів, послуг) [115]. Показник доданої вартості є основним елементом системи національних рахунків. Сума валової доданої вартості усіх національних виробників із врахуванням податків на виробництво і віднісання субсидій на виробництво являє собою такий важливий індикатор, як валовий внутрішній продукт країни. У системі національних рахунків вирізняють також чисту додану вартість – це валова додана вартість без урахування споживання основного капіталу (амортизації) [116]. На рівні підприємства показник доданої вартості найбільш повно характеризує економічну ефективність суб'єкта господарювання з позиції всіх учасників процесу виробництва (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка доданої вартості за витратами виробництва підприємств
сільського, лісового та рибного господарства, млрд грн**

| Роки | Всього | Підприємства | | | |
|--|--------|--------------|---------|-------|--------------|
| | | великі | середні | малі | з них мікро- |
| 2019 | 205 | 10 | 116 | 80 | 29 |
| 2020 | 264 | 37 | 121 | 106 | 36 |
| 2021 | 521 | 54 | 288 | 179 | 63 |
| 2022 | 278 | 28 | 113 | 137 | 44 |
| 2023 | 246 | 41 | 91 | 115 | 41 |
| 2024 | 305 | 60 | 127 | 118 | 41 |
| 2019-2021 | 330 | 34 | 175 | 122 | 43 |
| 2022-2024 | 277 | 43 | 110 | 123 | 42 |
| Відхилення значень за 2022- 2024 рр. від 2019-2021 рр., % | 83,8 | 127,8 | 63,1 | 101,3 | 98,3 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Показник доданої вартості, на відміну від показника рентабельності, відображає інтереси як корпоративного, так і державного характеру, оскільки враховує середовище функціонування виробництва, а також необхідність забезпечення соціальних та екологічних гарантій. Зазначимо, що згідно з методологією Державної служби статистики України, величина доданої вартості розраховується із врахуванням витрат виробництва і характеризує чистий операційний дохід, скоригований зважаючи на амортизацію та витрати на персонал за звітний рік.

Наведені розрахунки доданої вартості за витратами виробництва свідчать про тенденцію до її зменшення у всіх виділених групах підприємств, за винятком великих господарств. Так, у 2024 р. величина доданої вартості становила 305 млрд. грн, або зменшилася порівняно із 2021 р. на 41,5%, хоча порівняно із 2019 р. вона незначно збільшилася.

З'ясовано, що показник доданої вартості найсуттєвіше зменшився у сільськогосподарських підприємствах середнього розміру на 36,9 та 5,2% порівняно із 2019-2021 рр. Водночас у великих підприємствах після зменшення величини досліджуваного показника майже вдвічі у рік початку війни, в наступному році він зріс на 46,4%, а у 2024 р. – більш ніж удвічі порівняно із 2022 роком. Що стосується доданої вартості малих підприємств галузі, то в умовах військового стану цей показник зменшився, що підтверджує зроблені вище висновки про підвищені ризики для цієї групи сільськогосподарських товаровиробників.

Показник чистого прибутку на одного працівника за період аналізу продемонстрував високу строкатість. Так, у 2021 р. сільськогосподарські підприємства одержали 475 тис. грн прибутку, після чого відбулося його зменшення у 2023 р. до найнижчого рівня – 156 тис. грн. У 2024 р. завдяки стрімкому підвищенню продуктивності праці, значення зазначеного показника збільшилось у 2,5 раза порівняно з попереднім роком і становило 391 тис. грн, що є свідченням певної адаптації сільгосппідприємств до кризових умов.

Великі підприємства мали найвищу ефективність використання людського капіталу. Так, у 2021 р. величина прибутку на одного працюючого досягла 1114 тис. грн, що у 2,3 раза перевищило середній показник по галузі. Попри війну, великі підприємства у 2022-2024 рр. зберегли лідерство за цим показником – 405 тис. грн/особу.

Малі та мікропідприємства виявилися найстійкішими до викликів воєнного часу за продуктивністю праці. У таких підприємствах середній прибуток на працівника у 2022-2024 рр. перевищив значення 2019 та 2021 рр. (на 103,4 та 112,4% відповідно). Особливо вражає результат мікропідприємств у 2024 р. – 405 тис. грн, що майже зрівняло їх із великими підприємствами.

Середні підприємства продемонстрували найбільшу вразливість: їх продуктивність праці у 2022-2024 рр. знизилася на 84,1% порівняно з 2019-2023 рр. Якщо, у 2019-2021 рр. великі підприємства мали беззаперечну перевагу завдяки масштабам виробництва, то в умовах війни (2022-2024 рр.) малий та мікробізнес показали вищу адаптивність та здатність підвищувати прибутковість у розрахунку на одного працівника.

Структура доданої вартості підприємств у галузі сільського, лісового та рибного господарства у 2019-2021 та 2022-2024 рр. представлена у додатку Д5. Як бачимо, в довоєнний період найвищу частку доданої вартості забезпечували середні підприємства, наступну позицію посідали малі, а найменше значення показника забезпечували великі підприємства. Водночас, у 2022-2024 рр. найбільшу частку доданої вартості за витратами забезпечували малі підприємства, середні підприємств посідали другу позицію. Це означає, що найменшу, хоча й зростаючу, питому вагу в загальному обсязі досліджуваного показника забезпечували великі товаровиробники.

Важливим відносним показником є індикатор значення доданої вартості що припадає на середньорічну чисельність працівника. Вона дає змогу порівняти величини доданої вартості одержаної різними підприємствами, незалежно від їхніх розмірів, і охарактеризувати продуктивність праці (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Додана вартість на одного працівника підприємств різних категорій,
тис. грн**

| Роки | Всього | Підприємства | | | |
|--|--------|--------------|---------|-------|--------------|
| | | великі | середні | малі | з них мікро- |
| 2019 | 384 | 230 | 383 | 420 | 418 |
| 2020 | 521 | 948 | 438 | 554 | 508 |
| 2021 | 1036 | 1253 | 1095 | 911 | 853 |
| 2022 | 640 | 820 | 488 | 812 | 732 |
| 2023 | 605 | 608 | 504 | 717 | 696 |
| 2024 | 713 | 875 | 638 | 737 | 693 |
| 2019-2021 | 647 | 810 | 639 | 628 | 593 |
| 2022-2024 | 623 | 714 | 496 | 765 | 714 |
| Відхилення значень за 2022-2024 рр. від 2019-2021 рр., % | 96,2 | 88,2 | 77,7 | 121,7 | 120,4 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Згідно з розрахунками, поданими в табл. 2.13, у 2021 р. найвище значення доданої вартості на одного працівника в підприємствах усіх категорій становило 1036 тис. грн. Максимальну продуктивність у цей рік продемонстрували великі (1253 тис. грн) та середні підприємства (1095 тис. грн). Однак, починаючи з 2022 р., у великих та середніх підприємств відбулося значне зниження продуктивності, що зумовлено порушенням логістичних ланцюгів постачання продукції та зміною ринків збуту. Середнє значення цього показника у великих підприємствах упродовж 2022-2024 рр. не перевищувало 714 тис. грн, що становить лише 88,2% від рівня 2019-2021 рр. Найсуттєвіше зниження продуктивності спостерігалось в середніх підприємствах – вона впала до 77,7%.

Всупереч загальній тенденції до зниження, малі та мікропідприємства продемонстрували в умовах кризи підвищення ефективності. Так, у малих підприємствах відхилення значень показника за 2022-2024 рр. порівняно з 2019-2021 рр. сягнуло 121,7%, а у мікропідприємствах – 120,4 %. Отже, можна зробити висновок, що малі форми господарювання є більш адаптивними до

диверсифікації виробничої діяльності, використання цифрових платформ для збуту тощо.

Щоб повніше проаналізувати показники, що характеризують фінансові результати й ефективність діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства, варто дослідити їх рентабельність. Такі показники дають змогу визначити прибутковість підприємств за різними напрямками їх діяльності та формуються у відповідні групи з урахуванням інтересів усіх учасників фінансово-економічних процесів і обміну [115].

Результати розрахунку рівня рентабельності операційної діяльності досліджуваних підприємств подано в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Рівень рентабельності діяльності різних категорій підприємств, %

| Роки | Всього | Підприємства | | | |
|-----------|--------|--------------|---------|------|--------------|
| | | великі | середні | малі | з них мікро- |
| 2019 | 19,2 | 8,3 | 26,2 | 13,4 | 15,5 |
| 2020 | 18,6 | 16,0 | 18,5 | 19,8 | 18,1 |
| 2021 | 40,3 | 46,3 | 37,3 | 41,4 | 37,8 |
| 2022 | 20,0 | 22,8 | 19,2 | 19,5 | 14,0 |
| 2023 | 12,0 | 14,5 | 10,4 | 12,5 | 12,1 |
| 2024 | 22,7 | 22,9 | 22,6 | 22,7 | 24,2 |
| 2019-2021 | 26,0 | 23,5 | 27,3 | 24,9 | 23,8 |
| 2022-2024 | 18,2 | 20,1 | 17,4 | 18,2 | 16,7 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Рівень рентабельності діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства за досліджуваний період має неоднорідний характер. Так, найвище значення показника спостерігалось у 2021 р. – 40,3%, а в 2023 р. воно знизилось до 12%. Подібна тенденція характерна для всіх груп підприємств. Можна зробити висновок, що запас міцності досліджуваних підприємств сформований у довоєнний період, сприяв поступовому зменшенню зазначеного показника та, відповідно, збереженню прибутковості виробничої діяльності. Очевидно, що продовження воєнних дій скорочуватиме запас економічної стійкості товаровиробників галузі. Негативно на нього впливатимуть і такі

кризові явища, як кліматичні зміни, суттєве здорожчання матеріально-технічних ресурсів, утруднена логістика на зовнішні ринки тощо.

Так, у 2021 р. рівень рентабельності операційної діяльності підприємств сягнув максимального значення – 40,3%, що на 21,1 в.п. перевищує значення за 2019 р. Зазначимо, що тенденція до зростання у цей період була характерною для всіх категорій підприємств, але суттєвішою – для великих (46,3%) та малих підприємств (41,4%). Однак у 2022 р., показник рентабельності знизився вдвічі порівняно з попереднім роком (до 20,0%), а у 2023 р. він став мінімальним за весь досліджуваний період – 12,0%. Найбільш вразливими у 2022 р. виявилися мікропідприємства: у них значення цього показника знизилося на 28,9 в.п. відносно 2021 р. У 2024 р. рівень рентабельності діяльності досліджуваних підприємств зріс до 22,7%, що свідчить про поступову стабілізацію операційних процесів та пристосування до умов воєнного стану.

Згідно з результатами порівняльного аналізу великі підприємства продемонстрували найвищу амплітуду коливань ефективності – від 8,3% у 2019 р. до 46,3% у 2021 р. У кризові 2022-2023 рр. вони також зберігали дещо вищий рівень зазначеного показника порівняно з середніми та малими підприємствами. Середні підприємства у 2019 р. забезпечили рентабельність на рівні 26,2%, проте у 2023 р. показали найнижчий результат серед усіх груп – усього 10,4%. Проте у 2024 р. середні підприємства продемонстрували найвищий темп відновлення – зростання рентабельності на 8,4 в.п. відносно попереднього року.

Встановлено, що на етапі відновлення найбільш гнучкими є мікропідприємства. У 2024 р. показник рентабельності їх операційної діяльності зріс до 24,2% – найвищого значення серед усіх груп підприємств у зазначений період. Отже, незважаючи на глибоку кризу 2022-2023 рр., сільськогосподарські підприємства демонстрували високу життєздатність. Станом на 2024 р. прибутковість їхньої операційної діяльності повернулася до рівня 2019-2020 рр., причому «рушійною силою» відновлення стали середні та

мікропідприємства, які швидше адаптували свої витрати та ринки збуту до сучасних умов.

Розрахунки показника рівня рентабельності всієї діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства (додаток Ж1) свідчать про те, що його динаміка досить неоднорідна. Так, у 2021 р. рівень рентабельності всієї діяльності підприємств підвищився до 36,4%. Унаслідок повномасштабного вторгнення росії у 2022 р. він знизився до 13,3%, а у 2023 р. досяг критичного мінімуму – 8,0%. Та у 2024 р. показник рентабельності діяльності вже становив 17,7%, що підтверджує наведену вище думку про поступову адаптацію сільськогосподарських підприємств до умов воєнного часу.

Найбільш волатильними виявилися великі підприємства: їх 2021 р. показник рентабельності був рекордним (42,4%), але в подальшому зазнав суттєвого падіння. Проте у середньому за період 2022-2024 рр. ця група підприємств забезпечувала прибутковість своєї діяльності на рівні 13,1%, що свідчить про запас міцності. Середні підприємства найважче перенесли 2023 р., – тоді їхня прибутковість була найнижчою серед усіх груп – 6,8%. Це є свідченням того, що середній бізнес є найбільш чутливим до розриву логістичних ланцюгів, а також до фінансової нестабільності. Розрахунки показників рентабельності для малих та мікропідприємств підтверджують зроблені раніше висновки про їх адаптивність. У 2024 р. мікропідприємства мали рентабельність на рівні 21,4%, що пояснюється їхньою мобільністю у разі зміни цільових сегментів та меншими постійними витратами порівняно з великими підприємствами.

Аналіз даних, поданих у додатках Ж2 та Ж3, дає змогу зробити висновок про те, що показники рентабельності активів та власного капіталу відзначаються аналогічною динамікою. Так, у 2019-2020 рр. сільгосппідприємства мали помірні значення цих показників, у 2021 р. забезпечили їх зростання (рентабельність активів становила 17,8%, а рентабельність власного капіталу – 30,0%), а у 2022 р. відчулося їх суттєве

падіння внаслідок повномасштабної війни. У 2024 р. спостерігалася тенденція до відновлення, і показники ефективності майже повернулися до рівня 2019 р.

Зазначимо, що в досліджуваний період показник рентабельності власного капіталу значно перевищував рентабельність активів, що вказує на використання підприємствами фінансового важеля. Хоча протягом 2022-2023 рр. ефективність використання активів знизилася до критичних 4-6%, що свідчить про частковий простій виробничих потужностей та ускладнення логістичних процесів. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що сільськогосподарські підприємства досягли «нижньої точки» кризи у 2023 р. та у 2024 р. перейшли до фази відновлення, коли ефективність інвестицій знову перевищує середньоринковий рівень ризику.

Показники доданої вартості та рентабельності дають можливість оцінити результативність функціонування підприємства, однак з погляду антикризового управління важливо дослідити його фінансовий стан, точніше його стійкість та поточну платоспроможність.

Аналіз динаміки коефіцієнта покриття дає змогу оцінити здатність підприємств погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів (додаток Ж4). Нормативними для цього показника зазвичай вважаються значення діапазону 1,5-2,0. Встановлено, що за період 2019-2024 рр. коефіцієнт покриття зріс із 1,546 до 1,943, і це свідчить про зміцнення підприємствами своєї поточної ліквідності. Якщо у 2019 р. показник був на нижній межі норми, то у 2024 р. він наблизився до оптимального значення, що створює необхідний «запас міцності» в умовах високих воєнних ризиків.

Середні підприємства демонстрували найвищі показники коефіцієнта покриття протягом усього періоду дослідження. Починаючи з 2021 р. вони стабільно утримують цей показник на рівні 2,0 і вище, що підтверджує збалансоване управління оборотними активами та зобов'язаннями. Що стосується великих підприємств, то у 2019-2020 рр. вони мали критично низькі показники коефіцієнта покриття (1,28-1,30), що вказувало на високу залежність від короткострокових боргів. Однак з 2022 р. цей показник різко зріс – до 1,86-

1,98, що може бути результатом скорочення інвестиційних програм та акумуляції грошових коштів на рахунках.

Мікропідприємства постійно перебувають в зоні ризику, незважаючи на позитивну динаміку коефіцієнта покриття (зростання до 1,586 у 2024 р.), тож залишаються найбільш вразливими. Їхній коефіцієнт покриття впродовж 2022-2024 рр. у середньому становив 1,479 і все ще перебуває нижче рекомендованої межі безпеки.

Значення коефіцієнта покриття 1,687 у 2019-2021 рр. поступово зростало, що є свідченням відновлення підприємств після пандемії. За період 2022-2024 рр. значення показника збільшилося до 1,884, попри продовження війни, а рівень ліквідності зріс на 11,7%. Вважаємо, що таке зростання коефіцієнта покриття під час війни часто має «вимушений» характер, адже агробізнес накопичує запаси та ліквідні кошти, за одночасного обмеження доступу до нових кредитів, що формально покращує звітність, але може свідчити про «заморожування» капіталу замість його розвитку. Розраховані значення показника коефіцієнта покриття дають підстави для висновку про те, що найбільш стійкими фінансово у 2024 р. були середні та великі підприємства, тоді як малі лише починали виходити на безпечний рівень ліквідності.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стабільності та незалежності усіх груп підприємств за період 2019-2024 рр. (додатки Ж5, Ж6) дає змогу зробити висновок, що обидва показники демонструють синхронну позитивну динаміку. Загальний рівень фінансової незалежності за досліджуваний період зріс від 0,507 до 0,584, а коефіцієнт стабільності – від 1,030 до 1,403. Це означає, що за цей період частка власного капіталу в активах суттєво збільшилася, а перевищення власних коштів над борговими стало нормою. Отже, підприємства перейшли від стану «на межі ризику» (2019 р.) до стану «високої автономії» (2024 р.).

Середні підприємства у 2024 р. досягли найвищих показників незалежності – 0,601 та стабільності – 1,503, і це свідчить про досить збалансоване управління, коли ризики банкрутства є мінімальними. Що

стосується групи великих підприємств, то вони демонструють високі результати, проте їх динаміка є менш інтенсивною, ніж у середніх господарствах. Великі підприємства зберігають стабільність завдяки власним ресурсам.

Мікропідприємства є найбільш вразливими, до 2023 р. вони перебували у фінансовій залежності (коефіцієнт стабільності $< 1,0$). Однак, у 2024 р. мікропідприємства уперше перетнули межу фінансової безпеки, досягнувши автономії на рівні 0,516.

В результаті порівняння середніх значень цих показників у 2019-2021 рр. та 2022-2024 рр., було виявлено цікавий тренд: під час війни фінансова незалежність підприємств стала вищою, ніж у мирний час. Середнє значення коефіцієнта незалежності зросло з 0,547 до 0,573, що свідчить про посилення орієнтації досліджуваних підприємств на самофінансування.

Аналіз динаміки коефіцієнта фінансового левериджу (співвідношення позикового капіталу і загальної вартості активів) (додаток Ж7) дав змогу виявити, що загальне його значення по Україні демонструє стійку тенденцію до зниження – з 0,493 у 2019 р. до 0,416 у 2024 р. Це означає, що підприємства поступово зменшують частку позикових коштів у фінансуванні своєї діяльності, що підтверджує зроблений вище висновок щодо зростання коефіцієнта незалежності.

Загалом мікропідприємства є найбільш залежними від боргового фінансування, тож мають найвищий рівень левериджу (середнє значення за 2019-2021 рр. – 0,570). Проте саме у цій групі підприємств спостерігається найпомітніше оздоровлення структури капіталу, оскільки відбувається зниження показника до 0,484 у 2024 р. Це вказує на суттєве скорочення частки залучених коштів, що часто є вимушеним кроком через недоступність кредитів.

Мінімальний показник левериджу – на рівні 0,399, – забезпечили у 2024 р. середні підприємства, що свідчить про їхню фінансову стійкість. Водночас великі підприємства в період дослідження демонстрували помірну та

стабільну динаміку, що вказує на застосування ними виваженої політики позикового капіталу.

Порівняння двох періодів – 2019-2021 рр. та 2022-2024 рр. – показало зниження середнього значення левериджу з 0,453 до 0,427. Зазначимо, що високе його значення свідчить про ведення агресивної політики фінансування діяльності сільгосппідприємств. Зниження зазначеного показника під час війни є ознакою обережності бізнесу та жорстких умов кредитування, що зумовлено небажанням підприємств обтяжувати себе новими зобов'язаннями в умовах невисокої рентабельності та високих ризиків.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що сільськогосподарські підприємства пройшли через складні етапи «зростання–шок–адаптація». У 2024 р. досліджувані підприємства стали менш прибутковими, але підвищили свою стійкість, автономність та ліквідність, порівняно з докризовим періодом. Досягнутий ними рівень фінансової незалежності є основою для майбутнього відновлення, проте подальше зростання потребуватиме забезпечення доступу до зовнішнього інвестиційного капіталу, оскільки ресурси внутрішнього самофінансування мають певні межі. Про це мова піде в наступному розділі дослідження.

2.3. Оцінювання організації антикризового управління сільськогосподарських підприємств

Результати дослідження, одержані у попередніх підрозділах, свідчать про існування численних викликів у діяльності сільськогосподарських підприємств під час воєнного стану, які зумовлюють прояв кризових явищ внаслідок посилення виробничих та фінансових ризиків [116; 117]. Така ситуація вимагає впровадження дієвої системи антикризового управління, що дасть змогу виявляти загрози, розробляти обґрунтовані заходи щодо відновлення стійкості та сприятиме позитивній динаміці основних показників господарської діяльності. Однак більшість малих і середніх підприємств не запроваджують

системних антикризових заходів, що призводить до значних втрат, пов'язаних із господарською діяльністю.

Очевидно, що основною метою антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах є не лише забезпечення стійкості в умовах невизначеності та високих ризиків, подолання наслідків кризи, а й попередження її виникнення. Очевидно, що система антикризового управління зорієнтована на своєчасне, адекватне та дієве реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, ідентифікацію та прогнозування загроз, а також їх уникнення. Основні завдання системи антикризового управління полягають у: запобіганні кризових явищ шляхом налагодження системи моніторингу ключових показників, що дає змогу на ранніх етапах виявляти ознаки кризи та своєчасно інформувати менеджмент про погіршення фінансово-економічного стану і необхідність розроблення превентивних заходів; мінімізації та нейтралізації негативних наслідків кризи за рахунок мобілізації внутрішнього потенціалу підприємства; стабілізації діяльності після подолання гострої фази кризи, відновлення нормального циклу операційної діяльності, поліпшення фінансового стану на основі реалізації санаційних заходів, рефінансування заборгованості та оптимізації витрат; забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі шляхом упровадження ефективної системи антикризового управління, що формує стратегічні переваги та підвищує адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Відомо, що налагодження дієвого процесу управління, зокрема антикризового, вимагає створення відповідної організаційної структури, яка буде охоплювати всі рівні управління підприємством. Це може бути спеціалізований відділ, тимчасова антикризова команда або відділ менеджменту із відповідними повноваженнями щодо координування фінансово-господарської діяльності підприємства [118]. Обов'язковою умовою забезпечення результативності антикризового управління є інтегрування його у загальноорганізаційну систему менеджменту шляхом створення окремого відділу, до якого мають бути залучені фахівці в галузі фінансів, виробництва,

ризик-менеджменту та юристи, яким делегуються повноваження щодо діагностики кризового стану й координування антикризових заходів. У малих підприємствах рекомендується призначити антикризового менеджера, який повинен мати прямий доступ до керівництва та ресурсів задля оперативного розроблення та вчасного прийняття оперативних управлінських рішень, або створити тимчасову робочу групу, так звану антикризову команду. До складу тимчасової команди яка в період кризи функціонує за спеціально розробленим регламентом, забезпечує залучення усіх структурних підрозділів підприємства до комунікації під час обґрунтування та прийняття управлінських рішень. доцільно включити менеджерів з провідних відділів, зокрема з виробничого, фінансового, маркетингового, відділу матеріально-технічного постачання. Така позиція є логічною, оскільки антикризова політика сільськогосподарських підприємств має стати частиною загальної системи управління – лише за цієї умови можна запровадити стабілізаційні заходи в усіх структурних ланках господарської діяльності.

Для підвищення дієвості антикризового управління рекомендується розробити внутрішні нормативні документи, а саме: положення про антикризовий підрозділ, делегування прав, повноважень та відповідальності щодо реагування на кризу на рівні кожної посади, плани комунікації та звітності тощо.

Водночас інтеграція системи антикризового управління в існуючу структуру менеджменту підприємства є складним процесом, що потребує обґрунтованого алгоритму здійснення. Алгоритм включення організаційного підрозділу з антикризового управління підприємства до загальної системи менеджменту має полягати у виконанні таких кроків:

1. Аналіз системи менеджменту підприємства та виділення відповідальних осіб, що передбачає оцінювання результативності керівництва та посадових осіб у сферах управління ризиками, фінансового контролю, безпеки тощо. За результатами такого оцінювання може бути ухвалене рішення

про призначення антикризового менеджера або створення антикризової команди.

2. Розроблення внутрішніх регламентів і планів сільськогосподарського підприємства, оскільки необхідно затвердити план антикризових дій чи окремі плани сценаріїв кризового процесу у розрізі різних видів криз. Окрім того, підприємством має бути затверджено положення про антикризовий підрозділ чи тимчасову антикризову команду, у якому слід визначити склад, функції, права, підпорядкування і ресурси такої команди. Водночас внутрішні інструкції мають визначати порядок комунікації, а саме хто та яким чином у період кризи надає інформацію персоналу, власникам, партнерам, органам влади.

3. Включення до системи стратегічного і оперативного планування сільськогосподарського підприємства антикризових заходів. Система антикризового управління повинна бути включена у планування усієї господарської діяльності підприємства. Так, під час розробки річного бюджету доцільно створити резервний фонд на випадок непередбачених обставин. Окрім того, стратегічний план розвитку підприємства має містити розділ з аналізом можливих ризиків та сценаріїв дій. Інакше кажучи, готовність відділу менеджменту сільськогосподарського підприємства до прояву криз стає частиною його стратегічного плану.

4. Організація навчання персоналу, формування антикризової культури. Створення антикризової системи управління вимагає від підприємства проведення навчання з підготовки своїх працівників. Основними формами навчання є тренінги, на яких доцільно моделювати кризові ситуації, насамперед для менеджерів середньої ланки. Результатом заходів з навчання персоналу має стати формування корпоративної культури, відповідно до якої заохочується проактивне виявлення проблем і своєчасне інформування про них керівників середньої та вищої ланок управління підприємством.

5. Налагодження комунікації із заінтересованими особами, передусім із консультантами аудиторськими компаніями, фінансовими організаціями, державними й регіональними органами влади, що дасть змогу мінімізувати

негативний вплив кризи на фінансово-економічні результати підприємства та забезпечити реструктуризацію боргів.

Впроваджуючи систему антикризового правління на підприємстві, необхідно враховувати її багатовекторний характер, що передбачає охоплення всіх структурних підрозділів та рівні в управлінні. Очевидно, що антикризові заходи розробляються для кожного функціонального підрозділу, а їх практична реалізація здійснюється менеджерами середньої ланки, які виступають виконавцями політики стійкості та адаптивності.

Поділяємо думку науковців, які наголошують на необхідності одночасного запровадження внутрішніх та зовнішніх антикризових заходів під час визначення необхідних управлінських кроків для подолання кризи [119]. Йдеться, зокрема, про внутрішні заходи, спрямовані на стабілізацію кризової ситуації та пов'язані з реорганізацією підприємства, оптимізацією постійних і змінних витрат, перепрофілюванням виробництва, організацією навчання персоналу тощо. Водночас, зовнішні заходи передбачають залучення додаткової допомоги у подоланні кризи, а саме: державної підтримки, довго- і короткострокового банківського кредиту, досягнення домовленості із банком про переведення короткострокових позик у довгострокові, одержання «кредитних канікул» тощо. Впровадження системи антикризового управління в структуру менеджменту сільськогосподарського підприємства сприятиме налагодженню системної діяльності у сфері управління кризовими процесами, підвищенню його адаптивності до врахування ризиків та формуванню запасу міцності на перспективу.

Важливо дослідити світовий досвід організації антикризового управління сільськогосподарськими товаровиробниками, які різняться за використовуваними антикризовими інструментами, але мають схожу основну мету – досягнення стійкості аграрного сектору [120]. Так, у США в сільському господарстві широко застосовується система страхування урожаїв і доходів із державною підтримкою, надається спеціальна державна підтримка на випадок кризи внаслідок природних катаклізмів чи, скажімо, падіння цін [121], діє

розгалужена мережа консультаційних служб (Extension Services), що функціонують при університетах. Основним завданням таких служб є надання фермерам фахових рекомендацій з управління ризиками, завдяки чому вони мають можливість визначати ранні ознаки кризи та оперативно запроваджувати превентивні заходи по її подоланню. Цікавим для вітчизняної практики організації антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах є досвід створення у США так званих спеціалізованих кризових центрів для фермерів, які надають практичну допомогу у реструктуризації боргів, проводять навчання з антикризового управління [122]. Такий досвід сьогодні набув поширення у багатьох країнах світу.

Корисним для аграріїв буде і досвід формування системи антикризового управління у країнах Європейського Союзу, інструменти якої інтегровано у Спільну сільськогосподарську політику. Відомо, що у європейських країнах широко використовуються стабілізаційні інструменти ринку, а саме інтервенційні закупівлі, квоти, компенсаційні виплати фермерам у випадку різкого зниження цін або настання стихійного лиха. У багатьох європейських країнах створено галузеві страхові фонди й кооперативні програми взаємодопомоги фермерам. До прикладу, в Іспанії та Італії запроваджено систему аграрних страхових пулів, в яких держава, страховики і фермери спільно покривають збитки, зумовлені погодними катастрофами [123]. Для вітчизняної практики цінним є досвід країн ЄС проводити диверсифікацію виробничої діяльності сільгосптоваровиробників за рахунок розвитку сільського туризму та біоенергетики, переробки сільгоспсировини тощо, що підвищує їхню стійкість до зовнішніх загроз. Окрім того, в європейських великих інтегрованих підприємствах холдингового типу функціонують спеціалізовані підрозділи з ризик-менеджменту, які у своїй діяльності керуються методами інтегрованого управління фінансовими ризиками (IFRM – Integrated Financial Risk Management) та активно впроваджують цифрові системи для ідентифікації, прогнозування і моніторингу ризиків.

Заслужує на увагу досвід Японії, де сільськогосподарські товаровиробники захищені від ризиків системою кооперативів, які у періоди кризи надають фермерам фінансування, маркетингову підтримку, тобто перебирають на себе частину ризиків. У країні після низки стихійних лих у практику кооперативів запроваджено розроблення спеціальних бізнес-планів (business continuity plan) [124] для фермерських господарств на випадок надзвичайної ситуації.

Узагальнивши зарубіжну практику можна зробити висновок про те, що фермерські господарства використовують структурну систему зовнішніх інструментів антикризового управління, запроваджують провідні практики системи ризик-менеджменту й цифрові технології, залучають консультаційний супровід на рівні підприємства, що є актуальним і для вітчизняних умов. Зазначимо, що у великих сільськогосподарських підприємствах холдингового типу в нашій країні також створюються спеціалізовані підрозділи з управління ризиками, розробляються комплексні програми бізнес-стійкості, у яких враховуються всі можливі ризики – від погодних до безпекових. Такими підприємствами регулярно проводиться моніторинг ризиків (часто із залученням фахівців консалтингових компаній), створюються резервні фонди, налагоджуються комунікації зі стейкхолдерами на випадок прояву кризи, що дає змогу управляти репутаційними ризиками.

З метою оцінити культуру антикризового управління на підприємствах досліджуваної галузі, нами у лютому-травні 2026 р. було проведено спеціальне опитування. Для цього було розроблено анкету (додаток II), яка включає 25 запитань та дає змогу охарактеризувати організаційні, методичні та функціональні складові антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Опитування проводили змішаним способом (офлайн і онлайн), загалом у сільськогосподарські підприємств Черкаської, Київської, Чернігівської, Вінницької та Кіровоградської областей було розміщено 1243 анкети. Щоправда, опитування нами було лише 195 відповідей, тобто від 15,7% опитаних.

Структура одержаних відповідей на анкету, була такою: Київська область – 47 сільськогосподарських підприємств, Кіровоградська – 33, Вінницька – 45, Черкаська – 45, а Чернігівська – 23. Вважаємо, що такий розподіл дасть змогу провести якісний порівняльний аналіз організації антикризового управління. Водночас 64,6% відповідей (126 анкет) надані малими сільськогосподарськими підприємствами, 21,0% (41 анкета) – середніми, а 14,4% (28 анкет) – великими підприємствами. Вважаємо, що така кількість господарств у кожній групі є достатньою для застосування статистичних методів порівняння середніх значень для встановлення відмінностей в організації антикризового управління.

Для оцінювання якісних показників, зокрема ефективності інтеграції антикризових функцій та розвитку елементів системи раннього попередження, було використано 10-бальну шкалу. Обробку результатів здійснювали методами групування, порівняльного аналізу та середніх величин, завдяки чому було виявлено специфіку антикризового менеджменту в умовах воєнного стану залежно від масштабу діяльності підприємства.

Аналіз відповідей респондентів за галузевою спеціалізацією та масштабами діяльності дав підстави зробити висновок про тісний кореляційний зв'язок між земельним банком підприємства та його галузевою спрямованістю і відобразив типову для аграрного сектору країни модель адаптації до кризових умов (рис. 2.4).

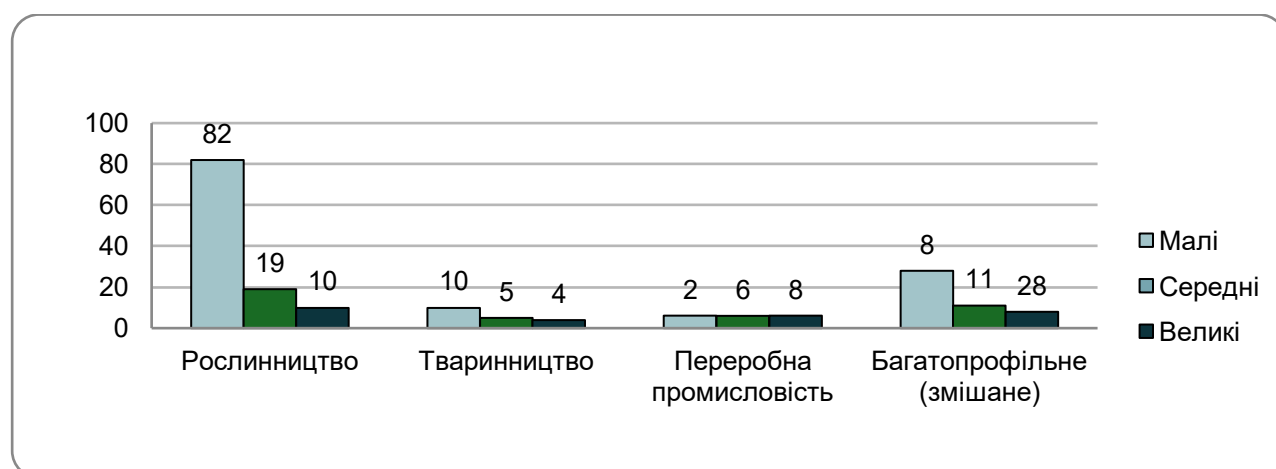


Рис. 2.4. Розподіл сільськогосподарських підприємств за спеціалізацією виробничої діяльності, од.

Джерело: побудовано автором за результати опитування.

Встановлено переважання галузі рослинництва (56,9%) у виробничій діяльності підприємств. Зазначимо, що найбільша частка господарств, які спеціалізуються на вирощуванні рослинницької продукції (82 одиниці), характерна для малих підприємств. Це пояснюється тим, що галузь рослинництва меншою мірою залежить від довгострокових інвестицій та має ширші можливості для оперативного маневрування ресурсами у відповідь на прояви кризових явищ.

У групі великих сільгосппідприємств із земельним масивом понад 5 тис. га виявлено найвищий рівень диверсифікації виробничої діяльності (24,1% у загальній структурі). Очевидно, що поєднання рослинництва та тваринництва у нинішніх умовах є інструментом антикризового захисту, що дає змогу нівелювати цінові шоки на окремих агропродовольчих ринках. Середні та великі господарства будують потужності з переробки сільгоспсировини (по 6 анкет у кожній групі), що в контексті антикризового управління слід розглядати як стратегічну орієнтацію на створення доданої вартості та скорочення залежності від логістичних ризиків експорту сировини.

Найменшу частку у вибірці становлять спеціалізовані тваринницькі господарства (19 од.), що пояснюється високою капіталомісткістю та тривалістю виробничого циклу. Це знижує маневреність інструментів антикризового управління, що в умовах воєнного стану підвищує вразливість галузі до зовнішніх шоків.

Вивчення розподілу відповідей респондентів щодо організаційної форми забезпечення антикризового управління дало змогу встановити домінування більш простих організаційних структур та високий рівень централізації управлінських функцій (додаток К1). Так, у вибірці сільськогосподарських підприємств переважає одноосібне управління (65,1%), тобто підхід, за якого суб'єктом антикризового менеджменту виступає безпосередньо керівник або власник. Це характерно переважно для малих господарств (фермерських господарств, приватних підприємств), де відсутня потреба в ієрархічному

узгодженні управлінських рішень, що забезпечує високу оперативність менеджменту в періоди прояву кризових явищ.

Такий підхід до організаційного забезпечення антикризового менеджменту, як створення тимчасової команди (45 респондентів), є найбільш поширеним серед середніх сільгосппідприємств. Ця модель дає можливість зосереджувати компетенції та навички провідних фахівців господарства (агрономів, фінансистів, юристів та ін.) лише у періоди прояву та загострення криз. Перевагою такого підходу є оптимізація управлінських ресурсів, оскільки формування гнучких робочих груп не призводить до підвищення адміністративних витрат та не потребує зміни штатного розпису у міжкризові періоди.

Загалом про наявність спеціалізованого структурного підрозділу з антикризового управління повідомили лише 9 респондентів (2 од. – середні сільськогосподарські підприємства та 7 – великі), які переважно належать до групи великих господарств. Це свідчить про поступовий перехід менеджменту таких підприємств від реактивного до системного антикризового моніторингу.

Водночас залучення зовнішніх консультантів або антикризових менеджерів (14 господарств) залишається найменш поширеною практикою. Це підтверджує консервативність галузі та намагання менеджменту локалізувати внутрішні кризові проблеми без залучення сторонніх осіб (для збереження конфіденційності бізнес-процесів). Отже, організація антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах має залежність від їхнього розміру, оскільки чим меншим є земельний масив в обробітку, тим вищий рівень особистісної відповідальності керівника господарства. Для середнього сегмента підприємств характерна гнучка модель, представлена тимчасовими командами, тоді як організація виконання антикризових функцій на постійній основі, через створення окремих департаментів, – це ознака виключно великих сільськогосподарських підприємств.

Виявлено, що в 45 сільгосппідприємствах, чисельність фахівців, які залучаються до роботи у тимчасові команди, становить 3-5 осіб. Такий

кількісний склад відповідає класичним вимогам теорії менеджменту щодо ефективності малих груп, оскільки забезпечує високу оперативність комунікації та відсутність бюрократичних бар'єрів під час прийняття критично важливих управлінських рішень. Зазначимо, що мобільні групи є мультидисциплінарними, оскільки до них найчастіше залучають керівників фінансово-облікового підрозділу, технологічної (фахівці з виробництва рослинницької та тваринницької продукції) та юридичної служб. Завдяки цьому формується комплексний погляд на проблему, відповідає потребі в розширенні штату та додаткових витратах грошових коштів на оплату праці.

З'ясовано, що у тих підприємствах, у яких функціонують антикризові відділи (9 респондентів), кількість персоналу у групі коливається від до 7 до 12 осіб. Така чисельність обумовлена необхідністю проведення систематичного моніторингу великих масивів даних (Big Data, супутникові знімки, логістичні трекери тощо), що потребує залучення вузькопрофільних аналітиків. Узагальнюючи результати анкетування, слід констатувати дотримання принципу ресурсної ощадності за формування антикризових структур у сільськогосподарських підприємствах. Навіть у сегменті великих підприємств менеджмент віддає перевагу створенню компактних експертних груп із високим рівнем професійних компетенцій. Це сприяє поєднанню глибокої галузевої експертизи та високої мобільності управлінського реагування, що важливо для збереження життєздатності підприємства в умовах воєнного стану та високої волатильності ринків.

Вивчення питання щодо використання методів діагностики, які використовуються системою антикризового управління підприємства, показало, що більшість респондентів (59,5%), які представляють переважно малі сільгосппідприємства, застосовують ситуативну діагностику. У такому разі оцінювання системи проводиться лише в момент критичного загострення кризових явищ, що свідчить про реактивний характер управління, а основними інструментами є експрес-аналіз ліквідності та моніторинг залишків на рахунках.

Середні підприємства зазвичай проводять періодичну діагностику (25,1%) – найчастіше виконання технологічних процесів (посівної, оброблення посівів, збирання врожаю) або квартальної звітності. Це дає змогу відділам менеджменту таких господарств оперативно ідентифікувати відхилення від планових показників та впроваджувати превентивні заходи. Найвищий рівень управлінської культури виявлено на великих підприємствах, де проводиться регулярний моніторинг (15,4% вибірки), інтегрований у систему щомісячного контролінгу. У таких господарствах діагностика здійснюється у формі автоматизованого збору даних через FMS-системи, завдяки чому можна виявляти «слабкі сигнали» кризи на ранніх етапах.

Отже, у малих господарствах діагностика є фрагментарною та спрощеною, у середніх – такою, що базується на періодичних перевірках стійкості, а у великих – є безперервним процесом, в основу якого покладено використання цифрових інструментів.

Дослідження думки представників відділів менеджменту щодо доцільності створення спеціалізованого підрозділу антикризового управління засвідчило, що понад половину опитаних (57,4%) вважають необхідним та корисним створення спеціалізованих команд або залучення профільних менеджерів. Виявлено, що саме у групах великих (92,8%) та середніх (82,9%) сільгосппідприємств підтримується думка про створення спеціалізованого підрозділу. Це свідчить про усвідомлення представниками менеджменту того факту, що складність сучасних викликів (воєнні ризики, логістичні колапси, фінансова нестабільність тощо) вимагає специфічних компетенцій, які виходять за межі традиційного операційного менеджменту. Водночас, серед малих сільгосппідприємств 49,2% респондентів висловилися проти створення окремих одиниць. Вважаємо, що ця думка зумовлена не відсутністю потреби в антикризових заходах, а обмеженістю фінансових ресурсів та орієнтацією на мінімізацію адміністративних витрат, що змушує такі підприємства продовжувати практику одноосібного управління.

Підраховано, що в реальних умовах відокремлені підрозділи утримують лише 4,6% опитаних, однак визнають необхідність їх створення більшість представників групи середніх і великих підприємств. Це вказує на достатньо високий потенціал ринку професійних антикризових послуг та необхідність розробки малозатратних моделей антикризового управління для малих господарств.

Зазначимо, що всі підприємства, у яких вже створено відокремлені підрозділи або використовується підхід до формування тимчасових антикризових команд (54 анкети), підтвердили ефективність та необхідність їх організації на підприємстві. Поява 58 «нових» прихильників ідеї створення антикризових структур серед тих, хто їх ще не має (середні сільгоспідприємства), вказує на те, що вони усвідомлюють обмеженість традиційних методів антикризового управління в умовах воєнного стану й готові до організаційної змін системи управління.

Дослідження методичного забезпечення антикризового управління на досліджуваних підприємствах показало, що у господарствах з одноосібною моделлю управління перевага віддається аналізу фінансових показників (рис. 2.5).

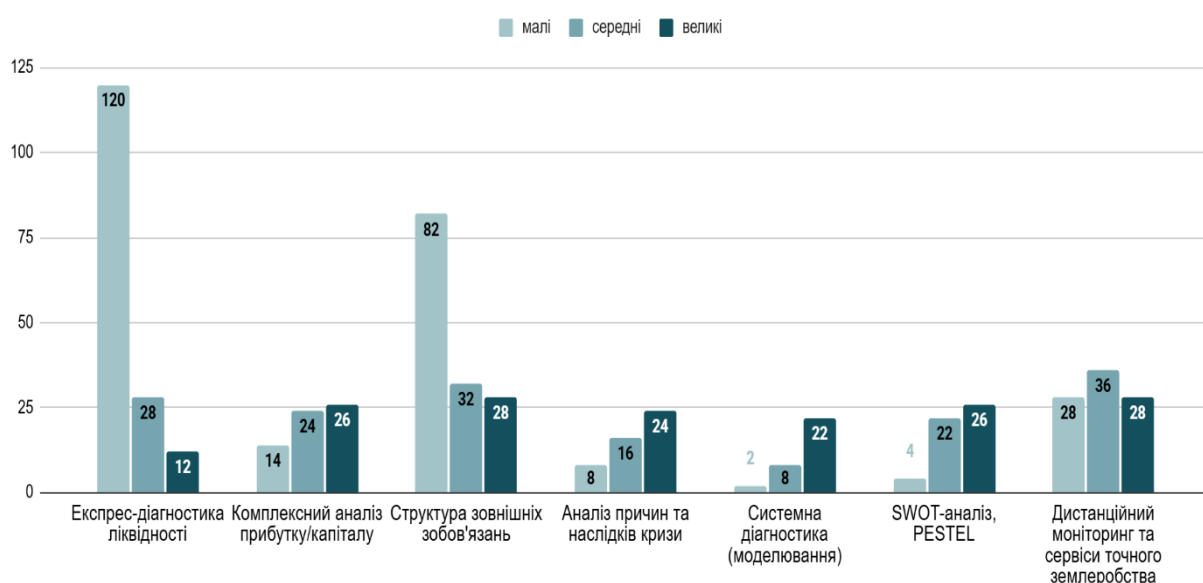


Рис. 2.5. Розподіл сільськогосподарських підприємств за методами діагностики, що використовуються в антикризовому управлінні, один

Джерело: побудовано автором за результати опитування.

Основним інструментом у такому разі є експрес-діагностика ліквідності та платоспроможності (95%). Це реактивний підхід до антикризового управління, який лише підтверджує прояв кризових явищ, але не прогнозує їх. Підприємства, у яких функціонують антикризові команди або підрозділи, здійснюють перехід до проактивного менеджменту. У цій групі підприємств активно використовують методи стратегічного аналізу, тобто SWOT- та PESTEL-аналіз (78% респондентів), а системну діагностику із моделюванням бізнес-процесів практикують – 42% опитаних. Що стосується цифрових інструментів, зокрема дистанційний моніторинг та сервіси точного землеробства, то їх використовують 65% опитаних у групі господарств, які мають спеціальні підрозділи антикризового управління, проти 22% у групі одноосібного управління. Така ситуація дає підстави зробити висновок, що наявність спеціалізованого суб'єкта управління сприяє цифровій трансформації та інтегруванню технологічних даних у систему прийняття антикризових рішень, що належить до систем менеджменту сільськогосподарських підприємств. Функціонування антикризового підрозділу на підприємстві є не лише організаційним рішенням, а й інструментом підвищення його інноваційності, оскільки саме такі структури здатні ефективно опрацьовувати результати застосування складних аналітичних методів і цифрові дані, на основі яких можна формувати стратегічні переваги.

Заслужують на увагу відповіді респондентів щодо визначення моменту настання кризи на підприємстві. Так, група сільгосппідприємств із одноосібною моделлю управління, до якої належать переважно малі підприємства, основний сигнал кризи визнала затримку виплат заробітної плати, орендної плати, податків (65,2%). Це є підтвердженням використання «касового методу» в антикризовому управлінні, коли криза визнається лише на стадії гострого дефіциту ліквідності, коли набуває явного характеру. Така ситуація створює часовий лаг між виникненням перших симптомів дестабілізації та початком антикризових дій, що суттєво обмежує вибір інструментів санації, підвищує вартість виходу з кризи.

Водночас у групі підприємств, що мають спеціалізовані антикризові підрозділи, пріоритетним індикатором виступає від'ємне значення вільного грошового потоку (68,5%). Такий підхід базується на засадах вартісно-орієнтованого менеджменту й дає змогу ідентифікувати кризу на етапі втрати інвестиційної привабливості та зниження капіталізації, ще до моменту фактичної неплатоспроможності. Слід зауважити, що зниження ринкових цін на продукцію як сигнал кризи відзначається в групах (22,2% та 18,4% відповідно). Однак для антикризових менеджерів це є сигналом до запуску сценарного моделювання, тоді як для одноосібних керівників – сигналом про необхідність запровадження режиму економії. Інакше кажучи, підприємства з підрозділами антикризового управління мають вищу превентивну здатність забезпечення фінансової рівноваги.

Виявлено, що лише 45,6% респондентів використовують аналітичний інструментарій для розрахунку «зони безпеки» або запасу міцності підприємства. Так, найвищий рівень застосування цього показника характерний для групи великих господарств (92,8%), у яких контроль точки беззбитковості є обов'язковим елементом системи бюджетування та стратегічного планування. Завдяки цьому можна визначати критичні межі падіння обсягів виробництва або цін, коли діяльність стає збитковою.

У групі середніх підприємств «зону безпеки» розраховують 70,7% опитаних, що вказує на достатній рівень фінансової грамотності представників відділу менеджменту та дотримання науково обґрунтованих підходів до розроблення антикризових планів. Водночас серед малих сільгосппідприємств лише 26,9% респондентів використовують цей інструмент. Така ситуація свідчить про те, що малий бізнес здебільшого орієнтується на поточну ліквідність, а методи операційного менеджменту не використовує. Це створює додаткові ризики, оскільки через відсутність інформації про запас міцності неможливо своєчасно ідентифікувати «приховану» стадію кризи, коли підприємство вже працює у збиток, але ще зберігає тимчасову платоспроможність за рахунок авансів чи дебіторської заборгованості.

Завдяки узагальненню відповідей респондентів на запитання щодо джерел інформації, які використовуються для обґрунтування антикризових рішень, зроблено висновок про високий ступінь цифровізації взаємодії з державою та інформаційну обмеженість у цьому контексті малих господарств (рис. 2.6). Встановлено, що основним джерелом інформації для прийняття рішень у всіх групах є внутрішній облік. Спостерігається висока активність використання Державного аграрного реєстру (83,1%), і це підтверджує, що в умовах воєнного стану державні сервіси стали для агробізнесу важливим каналом отримання інформації про програми підтримки та гранти.

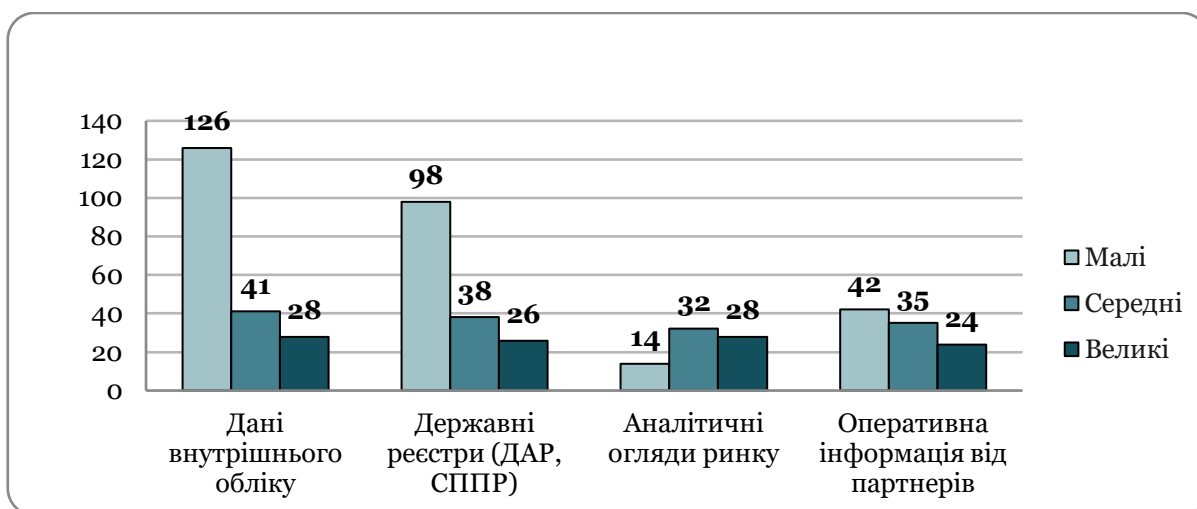


Рис. 2.6. Розподіл підприємств за видами джерел інформації, які використовуються для прийняття антикризових рішень, од.

Джерело: побудовано автором за результати опитування.

Слід зауважити і про суттєвий розрив у використанні аналітичних звітів, які надаються різними міжнародними та національними інституціями. Якщо великі підприємства повністю інтегровані у глобальний інформаційний контекст (прогнози Міністерства сільського господарства США, спеціальні дослідження Київської школи економіки), то малі господарства використовують такі дані лише у 11,1% випадків. Нерідко, малі підприємства приймають управлінські рішення на основі оперативних сигналів від трейдерів та логістів (33,3%), що підвищує ризик допущення помилок через «короткозорість» ринкових прогнозів.

Вивчення відповідей респондентів на запитання щодо використання автоматизованого збирання даних для раннього попередження кризи виявило значну залежність між розмірами підприємства та рівнем автоматизації процесів формування масивів інформації. Так, у групі великих підприємств спостерігається найвищий рівень готовності до превентивного реагування, оскільки 85,7% із них вже використовують системи раннього попередження, а ще 10,7% перебувають на стадії їх впровадження. Завдяки зазначеній функції ідентифікувати відхилення від планових показників можна в реальному часі.

Однак 77,8% малих підприємств не використовують інструментів автоматизованого збору даних, віддаючи перевагу традиційним методам контролю. При цьому 12,7% малих господарств перебувають у процесі впровадження таких систем, що часто є вимогою для отримання доступу до пільгового кредитування та участі у програмах міжнародної допомоги.

Майже половина середніх сільгоспідприємств (43,9%) вже автоматизували збір даних, а 41,5% активно ведуть пошук оптимальних цифрових технологій для впровадження, що характеризує їх як найбільш динамічну групу в плані модернізації антикризового менеджменту.

Внаслідок поглибленого вивчення процесів цифровізації у середовищі сільськогосподарських підприємств було виявлено прихований потенціал адаптивності агробізнесу (рис. 2.7).

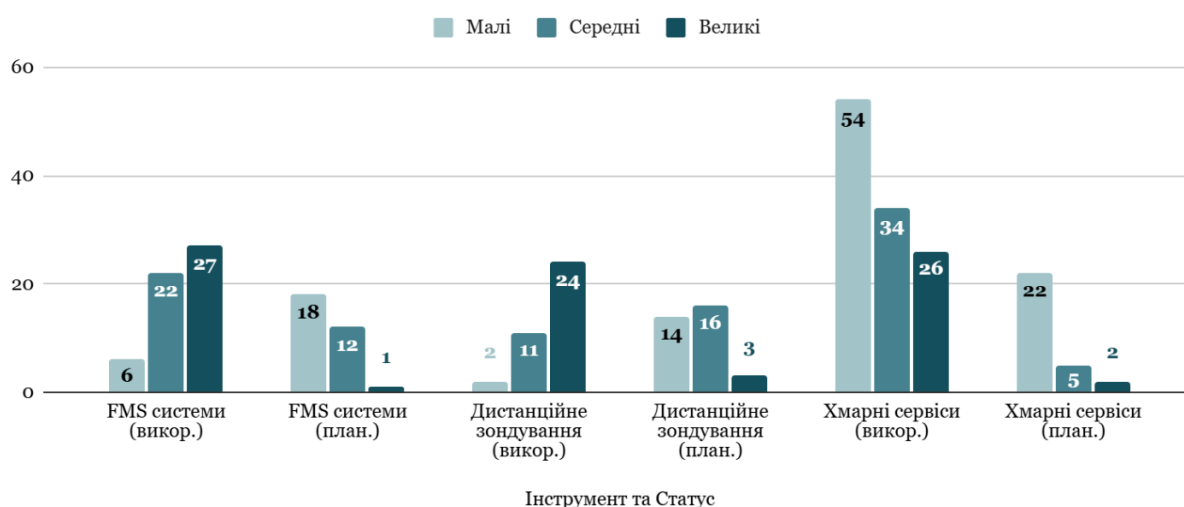


Рис. 2.7. Розподіл підприємств за видами цифрових технологій, які ними використовуються та плануються до впровадження, од.
Джерело: побудовано автором за результати опитування.

Так, найвищий рівень фактичного використання в усіх групах підприємств встановлено за продуктом хмарні сервіси обліку (114 одиниць), що підтверджує пріоритетність фінансового контролю як основи антикризового управління. Однак у середовищі малих підприємств цей інструмент використовують лише 42,8% опитаних, а ще 17,5% планують його впровадити, що є доказом їхньої орієнтації на прозоре ведення управлінського обліку.

Що стосується впровадження сільськогосподарськими підприємствами систем управління фермою (FMS) та дистанційного зондування, то, незважаючи на низькі поточні показники їх використання малими підприємствами (4,8% та 1,6% відповідно), 32 респонденти планують їх використовувати. Дещо вищий відсоток використання цих цифрових технологій середніми господарствами (22 та 11 од.); а 28 респондентами заявлено про наміри їх впровадження. Це свідчить про підвищення попиту на ці цифрові інструменти – вони розглядаються сільгоспвиробниками не як модний тренд, а як засіб мінімізації втрат та підвищення прийняття обґрунтованих антикризових рішень.

У групі великих підприємств спостерігається широке впровадження цифрових інструментів: 96,4% респондентів зазначили, що вже використовують FMS-системи та супутниковий моніторинг. Та основна динаміка цифровізації антикризового менеджменту в найближчій перспективі, на нашу думку, буде забезпечена середніми господарствами, які демонструють найвищий рівень готовності до впровадження дистанційного зондування (його використання планують 39% таких підприємств).

Заслужовують на увагу відповіді респондентів про ефективність цифрових технологій. Представники великих підприємств відзначили найвищою оцінкою (9,4 бала) FMS-системи, що забезпечують автоматизацію контролю за використанням пального, добрив та засобів захисту рослин та забезпечують максимальний економічний ефект. У групі малих підприємств цей показник дещо нижчий (7,8 бала), що можна пояснити неповним використанням функціоналу складних систем через нестачу вузькопрофільних фахівців.

Цікавою є тенденція щодо хмарних сервісів обліку, які отримали найвищу оцінку саме у малих підприємств (8,5 бала). Для цієї групи цифровізація бухгалтерії та управлінського обліку є дієвим способом виявлення фінансової незбалансованості та зниження адміністративних витрат.

Оцінка дистанційного зондування зумовлена досвідом його використання, і якщо великі компанії оцінюють його ефективність у 8,8 бала (завдяки прецизійному моніторингу посівів), то малі господарства (6,2 бала) поки що сприймають цей інструмент як допоміжний, що дає лише загальне уявлення про стан полів, без прямого впливу на зниження витрат. Отже, для малих підприємств найбільший потенціал зниження витрат на початковому етапі кризи забезпечують фінансові хмарні сервіси, тоді як для середніх та великих підприємств важливу роль відіграють технологічні FMS-системи, які дають змогу контролювати виробничу собівартість у реальному часі.

Вивчення відповідей респондентів на питання щодо запровадження антикризових програм виявило переважання централізованої моделі управління. Для 62,1% респондентів характерним є прийняття рішень виключно власником або акціонерами. Найбільш виражена ця тенденція у малих підприємствах (85,7%), де антикризове управління має персоналізований характер, а швидкість реакції на загрози залежить від суб'єктивного досвіду керівника.

Однак у групі середніх підприємств переважає демократичний підхід, 58,5% респондентів надають перевагу колективному обговоренню можливості рішень антикризовою командою. Це свідчить про вищу залученість функціональних менеджерів (агрономів, фінансистів, логістів) до розробки антикризової стратегії.

У групі великих господарств спостерігається найбільша частка відповідей щодо необхідності погодження програм із зовнішніми кредиторами (21,4%) та дотримання регламентів статуту (28,6%). Отже, для цієї групи підприємств характерною є регламентовано-колегіальна модель управління, згідно з якою

антикризова програма стає результатом узгодження інтересів менеджменту, власників і зовнішніх стейкхолдерів.

Якщо говорити про оперативність менеджменту різних підприємств у прийнятті антикризових рішень, то більшість малих підприємств (77,8%) приймає антикризові рішення у надкороткий термін – до 3 днів (додаток К2). Таку швидкість можна пояснити тим, що у них відсутня багаторівнева ієрархія тож немає потреби в безпосередньому залученні власника до операційних процесів. Це дає змогу миттєво адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, щоправда, часто без обґрунтування стратегічних наслідків.

Для середніх підприємств найбільш поширеним є термін прийняття рішень упродовж 1-2 тижнів (58,5%), що вказує на наявність етапу внутрішнього обговорення кризової ситуації та оцінювання можливих альтернатив.

Найнижча швидкість реакції на кризу характерна для великих підприємств, де майже половина респондентів (42,9%) витрачає на розробку та погодження відповідних рішень понад місяць. Це пояснюється складністю внутрішніх процедур, необхідністю збору даних з територіально відокремлених підрозділів та проведенням поглибленого стрес-тестування моделей виходу із кризи. Тож можна зробити висновок, що малі підприємства є більш оперативними, а великі забезпечують високу обґрунтованість антикризових рішень. Вважаємо, що для підвищення результативності антикризового управління малим підприємствам доцільно розширювати використання аналітичних даних з різних джерел, а великим – оптимізувати алгоритм погодження управлінських рішень.

Аналіз та узагальнення фахових вимог до антикризового менеджера виявило, що понад половину респондентів (50,8%) вважають найбільш критичними навички оперативного фінансового контролю та антикризових комунікацій. Про це у групі малих підприємств заявили 66,7% респондентів, зауваживши, що в умовах нестабільності менеджер має насамперед

забезпечувати платоспроможність і підтримувати довіру з боку персоналу та партнерів.

Однак великі підприємства (42,9%) висувають на перший план навичку володіння знаннями з розроблення антикризових стратегій. Це свідчить про перехід від моделі реактивного управління до системного стратегічного планування, коли антикризовий менеджер стає лідером змін, що перетворює кризову ситуацію в контрольований процес, а не просто контролером ресурсів.

Зазначимо, що здатність до реалізації «непопулярних» рішень (17,4%) отримала відносно низький пріоритет у всіх групах. Це може вказувати на прагнення менеджменту сільськогосподарських підприємств до соціально відповідального управління та збереження трудових колективів навіть у критичні періоди. Проте середні підприємства виявляють підвищений інтерес до аналітичних компетенцій (34,1%), що свідчить про їхню потребу у більш глибокому розумінні причин кризи, без якого неможлива побудова стійкої моделі розвитку.

З урахуванням відповідей респондентів щодо особистісних характеристик антикризового менеджера можна створити портрет фахівця, здатного до управління в умовах невизначеності (додаток К3). Так, важливою характеристикою для 63,6% респондентів виявилось вміння знаходити вихід у «безвихідних» ситуаціях. Найбільш виражений запит на цю концепцію у групі малих підприємств (68,2%), що свідчить про високу цінність креативності та нестандартного мислення в умовах обмежених ресурсів, коли традиційні економічні важелі вже не працюють.

Корисною характеристикою визнано стресостійкість та емоційний самоконтроль (40,0%) – про її важливість заявляють у всіх групах підприємств, проте у великому агробізнесі вона поєднується зі здатністю приймати «непопулярні» рішення (50%). Це вказує на те, що представники менеджменту великих підприємств психологічно готові до запровадження жорстких структурних змін (скорочення штатів, продажу активів тощо) задля збереження стабільності всієї компанії.

Про потребу у знаннях із конфліктології та психології 22,6% заявляють усі респонденти, що переконує у необхідності враховувати загострення соціальних процесів під час кризи, які проявляються як всередині колективу, так і в територіальній громаді. Отже, антикризовий менеджер в сучасному агробізнесі повинен мати емоційну стійкість та бути готовим до реалізації непопулярних дій на основі ґрунтовної фінансової діагностики.

Аналіз відповідей респондентів на запитання щодо характеристик реалізованих антикризових заходів свідчить про переважання операційних дій та заходів, оскільки для 55,4% респондентів основним пріоритетом залишається оптимізація технологічних процесів та жорстка економія ресурсів (рис. 2.8). У групі малих підприємств цей показник сягає 73%, що підтверджує висновок про орієнтацію антикризового менеджменту на оперативне усунення проявів кризи, без застосування інструментів стратегічного менеджменту.

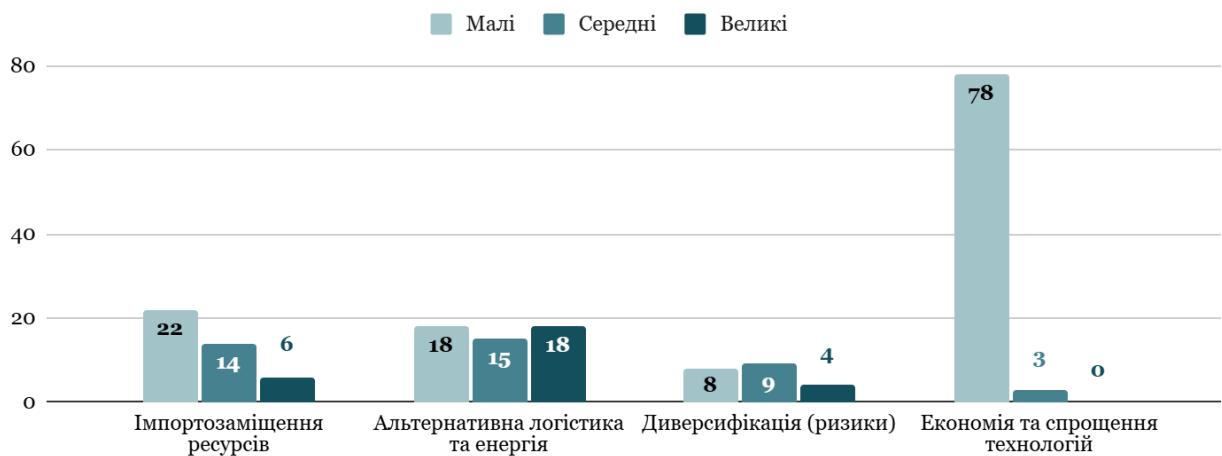


Рис. 2.8. Розподіл підприємств за використовуваними видами антикризових заходів, од.

Джерело: побудовано автором за результати опитування.

Водночас великі (35,7%) та середні підприємства (26,8%) значно частіше демонструють орієнтацію на стратегічні трансформації (вихід на нові ринки, зміна структури активів). Близько половини великих підприємств (50%) намагаються підтримувати паритетний баланс між інструментами тактичного та стратегічного менеджменту. Це свідчить про те, що великі підприємства

інтерпретують кризу як нові можливості для реструктуризації портфеля активів, тоді як малі зорієнтовані насамперед на максимальну економію ресурсів у виробничій діяльності з метою збереження ліквідності. Отже, можна говорити про асиметрію в антикризовому реагуванні сільськогосподарських підприємств, оскільки малий агробізнес акцентує зусилля на операційному виживанні, що в довгостроковій перспективі може призвести до його технологічного відставання. На противагу цьому, великі та середні підприємства демонструють більшу схильність до стратегічного планування, що є ознакою переходу від пасивної моделі антикризового управління до активної.

Аналіз відповідей респондентів стосовно пріоритетності заходів, пов'язаних із матеріально-технічним забезпеченням в умовах воєнного стану, свідчать, що найпоширенішою стратегією виявилася (рис. 2.8) жорстка економія ресурсів та спрощення використання технологій (41,5%). Цей захід з антикризового управління переважає у групі малих підприємств (61,9%). Враховуючи суб'єктивізм власників малих господарств, можна стверджувати, що під поняттям «спрощення технології» часто приховується вимушена відмова від дорогих добрив, засобів захисту рослин або перехід на дешевше насіння, що створює ризик зниження врожайності в довгостроковій перспективі.

Однак великі підприємства (64,3%) більшою мірою зосереджуються на альтернативній логістиці та відновлюваних джерелах енергії. Це підтверджує їхню здатність інвестувати у вартісні інфраструктурні рішення (мобільні зерносховища, генератори промислової потужності, зміну залізничних хабів), які залишаються недоступними для малих господарств».

Зазначимо, що інтерес до заходів із імпортозаміщення (21,5%) виявився відносно рівномірним, проте для середніх та малих підприємств це частіше вимушена дія через високу вартість іноземних ресурсів, тоді як для великих – це елемент стратегії оптимізації собівартості. Найнижчий пріоритет одержали заходи із диверсифікації виробничої діяльності (10,8%), що пояснюється

прагненням сільгосптовиробників зберегти традиційні сівозміни попри високі військові та цінові ризики. Отже, йдеться про два напрями адаптації сільськогосподарських підприємств до умов воєнного стану – через спрощення технологій та модернізацію інфраструктури, що підтверджує необхідність у цільовій державній підтримці для малих виробників з метою збереження їхнього технологічного рівня.

Відповіді респондентів на питання стосовно реалізованих антикризових заходів показали, що більшість із них (53,3%) оцінюють результати своєї роботи як «середні», а головним досягненням вважають збереження безперервності операційної діяльності та запобігання банкрутству.

Третина власників малих підприємств (33,3%) оцінюють ефективність своїх дій як «високу», що можна пояснити впливом суб'єктивізму одноосібного управління, оскільки власна спроможність виплатити заробітну плату або завершити посівну кампанію в умовах обмеження ресурсів часто сприймається ними як повна стабілізація, хоча залишаються неврахованими стратегічні ризики (зокрема, технологічна деградація, зношеність техніки).

Однак великі підприємства (78,6%) зазвичай дають собі більш обґрунтовану оцінку, що базується на реальних показниках диверсифікації виробничої програми, логістики та енергонезалежності. Нульовий показник низької ефективності у групі великих підприємств підтверджує, що наявність професійних антикризових команд та доступ до джерел капіталу дає їм змогу нівелювати навіть критичні шоки воєнного часу. Загалом, антикризове управління у сільськогосподарських підприємствах в два останні роки воєнного стану трансформувалося з епізодичного заходу у систематичну управлінську функцію.

Узагальнення відповідей респондентів щодо відповідності системи антикризового управління поставленим цілям дало змогу виявити специфічні управлінські профілі для кожної групи господарств (рис. 2.9). Так, малі господарства виставляють собі найвищий бал за цілі «Збереження персоналу» (8,2 бала) та «Пошук резервів економії» (8,4 бала).

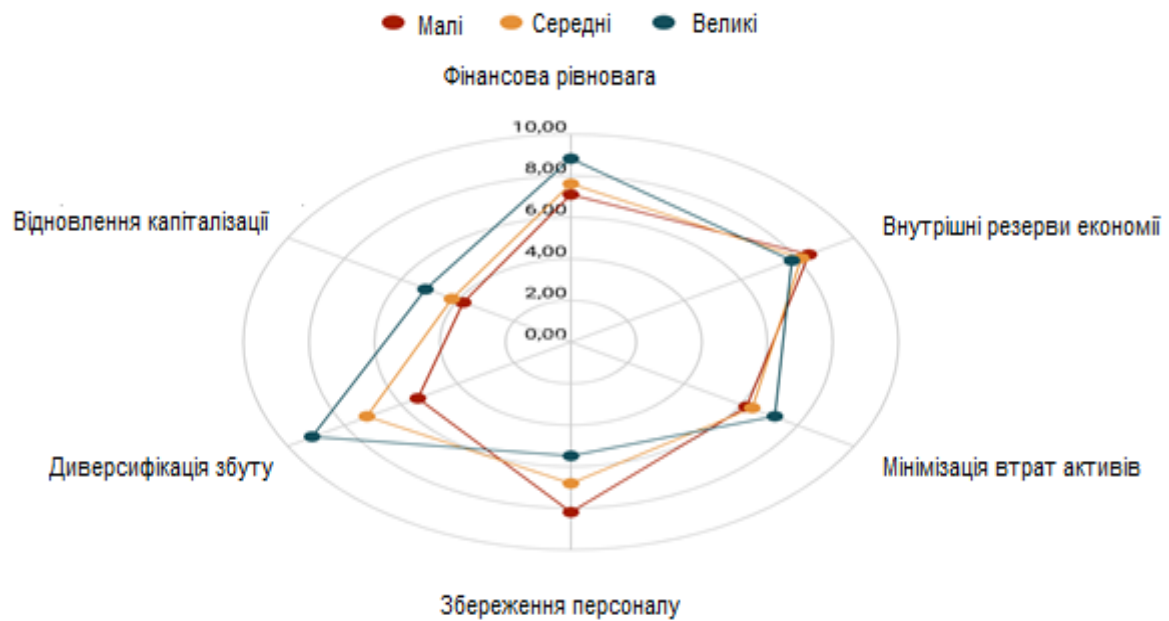


Рис. 2.9. Розподіл відповідей респондентів за результатом оцінювання відповідності системи антикризового управління поставленим цілям, бал

Джерело: побудовано автором за результати опитування.

Однак висока оцінка за збереження фахівців у цій групі не є обґрунтованою, оскільки власники господарств часто ототожнюють відсутність масових звільнень з ефективністю управління, не враховуючи при цьому латентну втрату продуктивності або нестачу нових компетенцій. Найнижчий бал за «Диверсифікацію логістики» (5,4 бала) підтверджує їхню високу залежність від локальних посередників.

Група середніх сільгосппідприємств демонструє невисоке бажання відновлення капіталізації (4,2 бала), на підставі чого можна зробити висновок про фокусування їх менеджменту на стабілізації операційної діяльності та про відсутність інвестиційних ресурсів для зростання ринкової вартості активів. Однак для великих підприємств характерною є орієнтація на досягнення цілей антикризового управління в аспекті диверсифікації каналів збуту та логістики (9,1 бала), а також фінансової рівноваги (8,8 бала), що можливо за наявності спеціалізованого підрозділу та використання цифрових технологій. Водночас найнижчий бал за «Збереження персоналу» (5,5 бала) у цих господарствах є об'єктивним відображенням кризи кадрів, дефіциту механізаторів та їх високої плинності через мобілізацію до ЗСУ. Зазначимо, що найбільшим спільним

викликом для всіх груп господарств залишається неможливість забезпечити підвищення капіталізації, що свідчить про довгостроковий характер впливу кризи на досліджувану галузь.

Узагальнення відповідей респондентів щодо характеристики інструментарію, який вони використовують для реалізації антикризових рішень, дало змогу диференціювати підходи підприємств до подолання кризових явищ (дод. К4). Для малих підприємств основним методом є фінансова санація (33,3%) та активне залучення зовнішньої підтримки (42,9%), зокрема через державні гранти. Високий відсоток використання санації у малих формах, згідно з застереженням про суб'єктивізм, часто трактується власниками не як фінансове оздоровлення, а як просте відтермінування платежів постачальникам або отримання чергового пільгового кредиту під 5-7-9%.

Водночас великі (78,6%) та середні підприємства (34,1%) роблять ставку на технологічні інновації (точне землеробство, енергоефективність, переробку сировини), а тому прояв кризи розглядається ними як нова можливість для модернізації, що в майбутньому сприятиме зниженню собівартості.

Оптимізація організаційної структури управління (про неї зауважили 22,6% респондентів) виявилася найбільш затребуваним методом у середніх та великих підприємствах, де існують складні ієрархії підпорядкування. Малі підприємства рідко вдаються до ротації кадрів, що пояснюється обмеженим штатом та особистою лояльністю працівників до власника. Зміна маркетингової стратегії (23,1%) є пріоритетом для компаній, орієнтованих на експорт. Такий прийом дає їм змогу нівелювати логістичні блокади через диверсифікацію ринків збуту. Отже, методи антикризового управління в агросекторі мають чітко виражену ресурсну залежність, оскільки малі підприємства змушені використовувати екстенсивні методи (залучення кредитів, грантів, введення режиму економії), у той час як великі переходять до інтенсивних методів (інновації, цифрові технології, структурні зміни), що створює передумови для подальшої концентрації капіталу в галузі.

На підставі відповідей респондентів щодо проведення посткризового аналізу зроблено висновок про відсутність системного підходу у досліджуваних підприємств до аналізу минулих кризових подій. Ця думка підтверджується тим, що лише 29,7% респондентів здійснюють посткризовий аналіз на постійній основі.

Найвищий відсоток ігнорування цієї процедури: спостерігається у малих підприємств 36,5% із них ніколи не аналізують помилки, а 46% роблять це лише епізодично. Тож виникає ризик повторення аналогічних кризових ситуацій у майбутньому.

На противагу малим підприємствам, великі завжди проводять посткризовий аудит у 78,6% випадків. Це пояснюється вимогами корпоративних стандартів та необхідністю звітування перед акціонерами та кредиторами, а тому така процедура є обов'язковим елементом оновлення внутрішніх регламентів та систем раннього попередження. Отже, відсутність посткризового аналізу у більшості малих та середніх підприємств (понад 70% із них дають відповідь «іноді» та «ніколи») свідчить про фрагментарність системи антикризового менеджменту. Це перетворює управління на нескінченний процес реагування на ідентичні виклики замість забезпечення довгострокової стійкості.

За результатами опитування також оцінювали використання інструментів антикризового управління у функціональні області діяльності сільськогосподарських підприємств (дод. К5). Так, у малих підприємствах найвищий рівень інтеграції виявлено у фінансовому менеджменті (8,4 бала), що підтверджує раніше зроблений висновок: для більшості підприємств криза ідентифікується насамперед як фінансова проблема, яка потребує негайного відновлення ліквідності. Для цієї групи господарств характерним є широке використання антикризових інструментів у сферах матеріально-технічного постачання (8,2 бала) та виробничих процесів (8,1 бала). Слід зауважити, що такі високі оціночні показники можуть відображати впевненість зазначених господарств у можливості «ручного» управління ресурсами та спрощення

технологій. Водночас низька оцінка у сфері маркетингу (4,2 бала) вказує на те, що малі підприємства фактично не використовують антикризові інструменти для виходу на нові сегменти ринку, перебуваючи в позиції пасивного постачальника сировини.

Найбільший розрив в оцінках з використання антикризових інструментів у сфері управління персоналом. Якщо малі господарства оцінюють цей напрям у 7,4 бала на основі лояльності до себе, то великі ставлять за нього лише 5,1 бала. Така низька оцінка великими підприємствами є об'єктивним відображенням нездатності антикризових програм повністю нівелювати вплив мобілізації та кадрового дефіциту у цій групі господарств. Водночас стан логістики (9,2 бала) у великих підприємствах є підтвердженням успішної інтеграції, коли антикризові рішення стали частиною основної бізнес-моделі.

На підставі узагальнених результатів опитування респондентів щодо практичного використання інструментів антикризового управління можна зробити висновок про зрілість системи антикризового управління сільгосппідприємств (рис. 2.10).

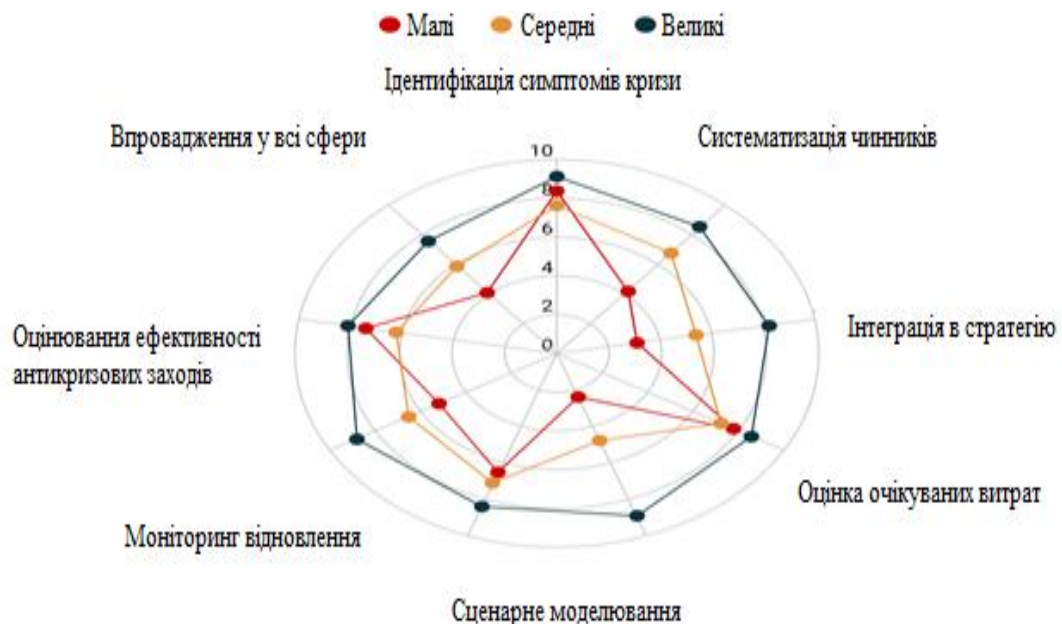


Рис. 2.10. Розподіл відповідей респондентів за результатами оцінювання розвитку елементів системи антикризового управління, бал

Джерело: побудовано автором за результати опитування.

Так, малі підприємства виставляють високі бали за використання підходів до елементів «Ідентифікація симптомів кризи» (8,4 бала) та «Оцінювання ефективності антикризових заходів» (7,4 бала), хоча ці оцінки є суб'єктивними. Водночас найнижчі бали представниками цієї групи виставлено за використання методів «Сценарного моделювання» (2,4 бала) та «Інтеграція в стратегію» (3,1 бала). Це підтверджує висновок про те, антикризовий менеджмент у малих господарствах є не системою, а набором ситуативних реакцій власника, які часто не мають наукового обґрунтування чи варіантності.

Великі підприємства вирізняються стабільно високими показниками за всіма елементами антикризового управління. Особливо активно використовуються інструменти «Сценарне моделювання» (8,9 бала) та «Моніторинг відновлення» (8,8 бала). Спостерігається також високий рівень використання антикризових елементів у «Інтеграцію в стратегію» (8,2 бала), що свідчить про впровадження кризових сценаріїв у бізнес-плани підприємства. Для групи середніх підприємств характерною є трансформація антикризового управління, оскільки вони вже почали систематизувати чинники кризи (6,8 бала), але через нестачу фахівців ще не готові до повноцінного сценарного моделювання (4,8 бала).

На основі результатів комплексного опитування представників менеджменту сільськогосподарських підприємств сформовано цілісну характеристику організації антикризового управління в умовах воєнного стану. Встановлено, що антикризове управління з епізодичного інструменту трансформувалось у систематичну функцію. Проте ефективність цієї функції обмежена особистісним фактором у малих підприємств та зарегламентованістю у великих сільськогосподарських підприємствах. Вважаємо, що для забезпечення стійкого розвитку сільгосппідприємств необхідно переходити від «моделі виживання» до «моделі адаптивної модернізації», коли антикризовий менеджмент здійснюватиме не лише контроль ліквідності, а й управління капіталізацією навіть в умовах воєнного стану.

Висновки до розділу 2

1. Проведено SWOT-аналіз функціонування сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах, на основі результатів якого визначено внутрішні сильні та слабкі сторони їхньої діяльності, а також зовнішні можливості та загрози, які встановлено з використанням методу PESTEL-аналізу для оцінювання зовнішнього середовища. За такого методичного підходу можна виділити зміни в системі функціонування об'єкта дослідження та узгодити чинники внутрішнього середовища із зовнішніми факторами, що забезпечить прийняття раціональних управлінських рішень для відновлення стійкості сільськогосподарського підприємства. Обґрунтовано матрицю варіантів формування стратегічних цілей та завдань на різних етапах антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами за результатами аналітичного методу поєднання SWOT- та PESTEL-аналізу.

2. Встановлено, що за досліджуваний період найістотніше знизилися обсяги виробництва продукції рослинництва. У 2022-2024 рр. він становив 618 млрд грн, або знизився із довоєнним періодом на 106 млрд грн, або на 14,7%, що зумовлено сукупністю чинників кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринків. Відчутне зниження обсягів виробництва продукції рослинництва в умовах війни порівняно із довоєнним періодом спостерігається за групою зернових та зернобобових культур – на 25,6% та ячменю – на 42,3%. Проте виявлено позитивну тенденцію у діяльності сільгосппідприємств стосовно зміни структури посівних площ та підвищення урожайності сільськогосподарських культур, що свідчить про дотримання наукових рекомендацій під час формування сівозмін і диверсифікації виробничих програм та сприяє мінімізації виробничих ризиків.

3. Розраховано, що обсяги виробництва сільськогосподарськими підприємствами продукції тваринництва у 2022-2024 рр. сягнули 123 млрд грн, або зросли на 4,7% порівняно із довоєнним періодом. Це зумовлено сприятливою кон'юктурою ринку внаслідок підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на зовнішніх ринках через

девальвацію гривні. Зроблено висновок про те, що проблема скорочення чисельності поголів'я ВРХ на підприємствах молочного та м'ясного скотарства, яке існувала ще в довоєнні роки, посилилася в умовах воєнного стану через втрату тварин внаслідок бойових дій, забруднення земель, погіршення якості годівлі, нестачі обігових коштів, а також через відсутність дієвої державної програми підтримки скотарства та застарілої матеріально-технічної бази.

Основними виробниками продукції м'ясного та яєчного птахівництва, а також свинини є сільськогосподарські підприємства: частка утримуваного ними поголів'я свиней та птиці у 2025 р. становила 64,9 та 57,8% відповідно. Саме вони забезпечують поступове збільшення поголів'я тварин і птиці в роки воєнного стану.

4. Виявлено, що у воєнний період загальна кількість сільськогосподарських підприємств скоротилася на 25,8%. Більшу стійкість та здатність до адаптації продемонстрували великі підприємства, кількість яких у 2024 р. зросла на 7,6% (до 51 суб'єкта), що свідчить про концентрацію виробничого потенціалу та формування стійких ланцюгів доданої вартості. Водночас малі та мікропідприємства виявилися більш вразливими до безпекових ризиків, хоча й продемонстрували ознаки поступового відновлення після різкого обвалу в перший рік повномасштабного вторгнення.

5. Розраховано, що обсяги реалізації продукції в роки воєнного стану зросли на 12,5% порівняно з довоєнним періодом, і у 2024 р. становили 880 млрд грн. У 2024 р. обсяг вкладень зріс до 82 млрд грн, що на 36,7% більше, ніж у 2019 р.; лєвова частка інвестицій (65,8%) була спрямована в активну частину капіталу – машини та обладнання.

Слід згадати про ще одну позитивну тенденцію: після кризового 2023 р., коли фінансові показники в сільгосппідприємствах знизилися до мінімуму, у 2024 р. розпочалося їх зростання. Прибуток до оподаткування зріс у 2,6 раза порівняно з попереднім роком і досяг 169,1 млрд грн. Основними чинниками позитивних змін стали запуск морського коридору, підвищення світових цін на зернові та олійні культури, а також стабілізація внутрішнього валютного курсу.

6. Встановлено, що під час війни фінансова незалежність підприємств стала вищою, ніж у мирний час. Це підтверджується тим, що коефіцієнт незалежності зріс з 0,547 у 2019-2021 рр. до 0,573 у 2022-2024 рр., що свідчить про перехід галузі на модель самофінансування за рахунок внутрішніх резервів та нерозподіленого прибутку.

Розраховано, що загальне боргове навантаження (фінансовий леверидж) знизився з 0,493 у 2019 р. до 0,416 у 2024 р., це є свідченням вимушеної обережності підприємств та обмеженого доступу до зовнішніх джерел кредитування, що хоч і покращує показники стійкості, але може стримувати інвестиційний розвиток.

7. Виявлено відмінності у підходах до організації антикризового управління залежно від розмірів сільськогосподарських підприємств. Малі підприємства дотримуються реактивної моделі управління, що базується на особистому досвіді кожного власника та його здатності забезпечувати стійкість діяльності свого підприємства. Високі показники оцінювання ефективності антикризового управління у малих господарствах є суб'єктивними, оскільки їх власники схильні ототожнювати виживання (забезпечення ліквідності) з ефективним управлінням, залишаючи поза увагою стратегічні аспекти.

Великі сільгосппідприємства використовують превентивну (проактивну) модель, у них антикризове управління є частиною стратегії, яка базується на функціонуванні спеціального підрозділу, впровадженні цифрових інструментів, сценарного моделювання та системного моніторингу результативних показників.

8. Доведено, що антикризове управління розглядається більшістю сільськогосподарських підприємств з погляду забезпечення ліквідності та поточної платоспроможності, а також задоволення в повному обсязі потреб матеріально-технічного забезпечення виробничої діяльності. Водночас такі функціональні сфери, як маркетинг та управління персоналом, що не повною мірою інтегровані в антикризові програми підприємств, а також низький рівень

посткризового аналізу в малих господарствах є чинниками, що негативно впливають на результативність антикризового управління.

Наголошено, що для забезпечення стійкості сільськогосподарських підприємств необхідно переходити від «моделі виживання» до «моделі адаптивної модернізації», коли антикризове управління передбачатиме не лише контроль ліквідності, а й управління капіталізацією навіть в умовах воєнного стану.

9. Встановлено, що сільськогосподарські підприємства залежно від своїх розмірів для подолання кризових явищ використовують різні елементи антикризового управління. Так, великі підприємства активно впроваджують цифрові технології, інвестують капітал в енергоефективність, логістику, будівництво переробних потужностей, а малі застосовують спрощені технології виробництва та режим економії. За такого підходу антикризові заходи дають змогу уникнути банкрутства, але не створюють умов для забезпечення стійкості у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Формування системи інформаційного забезпечення антикризового управління

Сучасні умови функціонування сільськогосподарських підприємств перебувають під посиленням впливом екзогенних та ендегенних викликів, які зумовлюють необхідність перегляду класичних підходів до антикризового менеджменту. Так, враховуючи глобальну нестабільність, продовження російсько-української війни та ускладненої логістики вирощеного урожаю як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках, інформаційне забезпечення стає не просто допоміжним елементом, а основою для прийняття адаптивних управлінських рішень. Очевидно, що операційна діяльність сільськогосподарських підприємств, яка характеризується високим рівнем залежності від природно-кліматичних факторів та біологічних циклів, вимагає використання специфічного інструментарію її моніторингу та діагностики. Отже, антикризове управління в цьому контексті має забезпечити перехід від реактивної моделі подолання кризових явищ до проактивної системи превентивного реагування, у якій важливого значення надається здатності підприємства оперативно адаптуватися до змін у реальному часі.

Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами є складною, багатоаспектною системою заходів, спрямованих на ідентифікацію, запобігання та нейтралізацію кризових явищ на всіх етапах життєвого циклу організації. У науковій літературі антикризовий менеджмент розглядається як комплекс інструментів, які забезпечують відновлення платоспроможності, ліквідності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Однак специфіка сільськогосподарського виробництва додає до цього переліку

необхідність управління технологічними ризиками як важливої умови забезпечення продовольчої безпеки.

Це пояснюється тим, що виробнича діяльність сільгосппідприємства охоплює процеси виробництва, первинного перероблення, зберігання та реалізації продукції. Ця діяльність формує основну частку доданої вартості підприємства, проте супроводжується підвищеним рівнем ризиків, зокрема втратами врожаю, загибеллю поголів'я худоби та птиці, а також руйнуванням виробничої інфраструктури внаслідок бойових дій. Інформаційне забезпечення антикризового управління в цьому контексті має забезпечувати менеджмент підприємства даними щодо ефективності використання земельних, матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів.

Слід зазначити, що різні стадії антикризового процесу – зокрема попередження кризи, оперативне реагування на її прояви та реалізація заходів із відновлення діяльності – потребують специфічного інформаційного забезпечення. Так, на етапі попередження фокус зосереджується на слабких сигналах кризи та індикаторах раннього попередження. На етапі реагування пріоритетом стає оперативний контроль грошових потоків та мінімізація збитків. Етап відновлення вимагає даних для стратегічного відновлення підприємства [125].

Узагальнення наукової літератури дозволило виділити ресурсно-функціональний підхід до дефініції інформаційного забезпечення як сукупності внутрішніх та зовнішніх джерел, каналів зв'язку та методів оброблення даних [126; 127]. За такого підходу важливо забезпечити повноту та достовірність фінансової та управлінської звітності як основи для діагностики стану підприємства.

За процесно-діагностичним підходом, інформаційне забезпечення антикризового управління розглядається як система безперервного моніторингу середовища функціонування підприємства для виявлення «слабких сигналів» кризи [128]. У цьому випадку інформаційне забезпечення досліджується як

основний елемент системи раннього попередження, який сприяє ідентифікації загроз до їх переходу в кризу.

У сучасних наукових дослідженнях виокремлюють цифровий підхід до трактування інформаційного забезпечення антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами, що передбачає застосування інноваційних інструментів, зокрема ERP-систем, хмарних сервісів, технологій IoT та супутникового моніторингу [129]. Цифрові технології забезпечують управління операційною діяльністю у реальному часі, що дозволяє оперативно приймати антикризові рішення та усувати прояви кризових явищ.

Адаптивний підхід до розуміння інформаційного забезпечення антикризового управління трактує інформацію як основу для гнучкого коригування бізнес-моделі та показників виробничої діяльності підприємства [130]. У цьому випадку інформаційне забезпечення є важливим елементом адаптивного потенціалу підприємства, яке дозволяє не просто реагувати на кризи, а проактивно змінювати структуру посівів, виробничі програми в рослинництві й тваринництві, фінансову стратегію відповідно до нових умов.

На основі вищезазначеного, інформаційне забезпечення антикризового управління операційною діяльністю сільськогосподарських підприємств розглядається як динамічна інтегрована система збирання, аналізу та оброблення даних (технологічних, економічних, фінансових, ринкових та екологічних), які є аналітичною основою для прийняття випереджувальних (адаптивних) антикризових рішень, спрямованих на нейтралізацію загроз, збереження технологічної цілісності та швидке відновлення виробничого потенціалу в умовах високої невизначеності. Запропонована дефініція інформаційного забезпечення антикризового управління базується на адаптивному підході, що можна пояснити тим, що адаптивність підприємства є методом досягнення антикризових цілей на основі інформаційних інструментів.

Зазначимо, що адаптивне управління базується на здатності системи гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом зміни власних внутрішніх параметрів. В умовах кризи, коли середовище стає не просто

динамічним, а непередбачуваним, саме адаптивність стає головним механізмом виживання для будь-якого підприємства.

Вважаємо, що такий вид управління можна розглядати як інструментарій антикризового менеджменту. Отже, якщо антикризове управління визначає стратегічну ціль – подолання кризового стану, то адаптивне управління виступає механізмом її досягнення через безперервну зміну цілей, структури та методів у відповідь на зміни зовнішнього середовища, що забезпечує сільськогосподарському підприємству не лише відновлення до довоєнного рівня, а й досягнення нового рівня стійкості. Адаптивна модель дозволяє діяти ефективно в умовах невизначеності на основі систематичного аналізу інформації та гнучкого прийняття управлінських рішень.

У системі виробничої діяльності адаптивність виявляється через можливість зміни структури посівних площ, перегляд логістичних маршрутів, диверсифікацію виробничих програм та ринків збуту, швидке впровадження інноваційних технологій тощо. Отже, адаптивне управління виступає складовою антикризової програми, забезпечуючи необхідну гнучкість у використанні виробничих ресурсів.

У дослідженні сільськогосподарське підприємство розглядається як відкрита складна адаптивна система, що функціонує під впливом численних суб'єктів, а її поведінка визначається сукупністю певних правил, що зумовлює формування складних, часто непередбачуваних моделей функціонування системи загалом [131]. Зазначимо, що особливістю таких систем є те, що їхні складові елементи в результаті навчання здатні змінювати поведінку на основі набутого досвіду та взаємодії з навколишнім середовищем.

З метою ефективного управління сільськогосподарським підприємством необхідно враховувати властиві йому специфічні характеристики, що визначають його як унікальну та складну систему. По-перше, йдеться про нелінійність, за якої незначні зміни окремого елемента можуть спричинити суттєвий вплив на всю соціально-економічну систему, або, навпаки, значні зусилля не забезпечують досягнення очікуваних результатів [126]. Зазначена

особливість розвитку сільськогосподарських підприємств обмежує можливості довгострокового прогнозування та водночас обґрунтовує доцільність застосування ітеративного планування.

Іншою важливою характеристикою сільськогосподарського підприємства є здатність до самоорганізації, що виявляється у спонтанному формуванні структури та моделей поведінки внаслідок взаємодії його елементів. У таких умовах менеджери повинні зосереджуватися не на детальному проектуванні кожного бізнес-процесу, а на визначенні правил взаємодії, які сприятимуть позитивній емерджентності, тобто формуванню системних властивостей, таких як інноваційна культура або висока резильєнтність [132]. Ці властивості неможливо передбачити на основі аналізу окремих складових елементів підприємства.

Відомо, що резильєнтність у контексті складних систем визначається як здатність системи поглинати шоки через адаптацію до змін і трансформацію, що дозволяє зберігати її ключові функції та ідентичність [133; 134]. Отже, у межах цього підходу «резильєнтність» не зводиться до простої «гнучкості» чи здатності швидко відновлювати попередній стан, оскільки передбачає використання дестабілізації як імпульсу для подальшого розвитку та переходу підприємства на вищий рівень організаційної ефективності.

Як зазначено вище, важливою особливістю сільськогосподарського підприємства як системи, є його адаптивність. Так, адаптивність розглядається як здатність складових складної системи змінювати свою поведінку на основі навчання, набутого досвіду та зворотного зв'язку до впливу середовища [135]. У системі менеджменту підприємства це вимагає створення так званих «петель навчання», де будь-який управлінський вплив розглядається як експеримент. Важливо також запровадити систему показників моніторингу для прийняття оперативних управлінських рішень, що сприятиме підвищенню адаптивності сільськогосподарського підприємства.

Така властивість системи як емерджентність дає можливість виявляти моделі поведінки та характеристики, які виникають на основі взаємодії її

складових елементів [136]. Оскільки системні властивості не можна визначити як просту суму властивостей складових елементів, то адаптивне управління вимагає використання холістичного підходу. Саме тому менеджмент сільськогосподарського підприємства повинен моделювати сценарії розвитку складових середовища функціонування підприємства та правила взаємодії між його суб'єктами, які зумовлюють появу нових раціональних ефектів, замість оптимізації окремих його елементів.

Очевидно, що адаптивний стан будь-якої системи та можливості її майбутнього розвитку визначаються досягнутими результатами у минулому періоді. Саме тому в адаптивному управлінні попередній досвід та прийняті рішення формують передумови до поточного та перспективного розвитку складної системи [137]. Очевидно, що адаптивний стан будь-якої системи та перспективи її розвитку визначаються досягнутими результатами в попередній період. Ця особливість виділяє важливу роль в антикризовому управлінні стратегічного передбачення та глибокого аналізу минулих криз, що дозволяє виділити інерційні процеси та оцінити готовність системи до трансформації.

Адаптивна модель антикризового управління є інтегрованою системою, що поєднує методи превентивної діагностики, оперативного реагування та стратегічної трансформації [138]. Поділяємо думку, що адаптивне антикризове управління на відміну від типових моделей санації базується на принципах проактивності та неперервності управління [139]. Відомо, що управління з урахуванням адаптивності ґрунтується на концепції зарубіжного дослідника Р. Акоффа, який розрізняв пасивну стратегію, що передбачає зміну власної поведінки, та активну стратегію – зміну середовища відповідно до потреб підприємства [140]. Зазначимо, що сучасні дослідники доповнюють цей підхід концепцією управління ризиками у складних системах, що передбачає врахування унікальних характеристик, що виникають внаслідок взаємодії її елементів, та чинників, які визначають майбутній розвиток.

Механізм адаптивного антикризового управління включає послідовні етапи, що охоплюють: моніторинг та діагностику показників зовнішнього та

внутрішнього середовища для оцінювання етапів кризового процесу [141]; гнучке прийняття рішень на основі розроблених альтернативних сценаріїв розвитку подій при виявленні сигналів втрати стабільності; динамічне планування, яке дозволяє уточнювати стратегічні цілі в режимі реального часу відповідно до змін реальних умов; реалізацію антикризових програм, включно реорганізацію, реструктуризацію підприємства та адаптацію його операційної стратегії.

Отже, адаптивне антикризове управління сільськогосподарським підприємством є безперервним циклічним процесом прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованим на підтримку динамічної відповідності між внутрішнім ресурсним потенціалом підприємства та мінливими факторами зовнішнього середовища, зокрема воєнними шоками. Воно базується на поєднанні сукупності часткових показників у єдиний комплексний індекс, що дозволяє оперативно виявляти ознаки нестабільності та забезпечувати стратегічну стійкість підприємства.

Вивчення наукової літератури дозволило встановити, що оцінювання кризових процесів на рівні підприємства пропонує розраховувати сукупність показників, які нормалізуються та групуються у групові індекси [142; 143]. Зазвичай до цих показників включають ті, що характеризують результативність діяльності (обсяги реалізації, величина прибутку), ефективність використання ресурсів (матеріаломісткість, витрати на персонал тощо), потенціал виробництва (обсяги капітальних інвестицій, вартість основних засобів та інші). Вважаємо, що використання інтегральної оцінки як інструменту стратегічного контролю дозволяє не просто реагувати на кризу, а проактивно змінювати виробничу модель підприємства через цифровізацію чи диверсифікацію ще до настання критичних втрат. Отже, інтегральне оцінювання в адаптивному антикризовому менеджменті виконує роль «навігатора», який дозволяє менеджменту сільгосппідприємства бачити цілісну картину ефективності та вчасно «перемикати» режими функціонування зі стабільного на антикризовий.

Очевидно, що ефективність антикризових процедур залежить від якості, повноти та вчасності отриманої інформації. Система інформаційного забезпечення антикризового управління охоплює різноманітні джерела, які можна класифікувати за походженням на внутрішні та зовнішні.

Внутрішня інформаційна база підприємства формується на основі складових його виробничого потенціалу та результатів фінансово-економічної діяльності, яка розглядається як найбільш доцільною для оцінювання поточного стану. Вона охоплює фінансові дані (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів) для оцінювання ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості; дані управлінського обліку, що містить інформацію про виробничу собівартість продукції, ефективність функціонування виробничих підрозділів та використання виробничих ресурсів; документи, які супроводжують виробничі процеси (технологічні карти у виробництві продукції рослинництва та тваринництва, агрохімічні паспорти полів, дані моніторингу врожайності, ветеринарні звіти, тощо), що сприяє оптимізації виробничих процесів у кризових умовах; а також кадрові дані про професійний склад персоналу, плинність кадрів та соціально-психологічний клімат. Необхідність врахування даних про кадри підприємства зумовлена тим, що в умовах воєнного стану нестача кадрів та психологічний тиск на людину також можуть стати факторами кризи.

Зовнішня інформація в антикризовому управлінні необхідна для розуміння середовища функціонування підприємства, а також прогнозування майбутніх ризиків. Серед основних джерел формування масиву зовнішньої інформації слід виокремити такі: дані Державної служби статистики України, Державного аграрного реєстру (ДАР), що надає доступ до грантових програм; ринкові прогнози консалтингових компаній та біржові котирування, які включають інформацію про світові ціни на пшеницю, кукурудзу, добрива; геополітичну та безпекову інформацію, що охоплює інформацію моніторингу ситуації на фронті, ризики мінування територій, стан енергосистеми, яка є важливою для систем раннього попередження; міжнародні системи

моніторингу, які містять дані про світові ціни, прогнози врожайності та дочасно попереджають про загрози голоду в розрізі країн (FAO система GIEWS, USAID система FEWS NET), супутникові знімки космічних агентств NASA (США) та європейського ESA для оцінювання вегетації та стану ґрунтів [144]. Отже, внутрішні джерела інформації забезпечують розрахунок операційних та фінансових показників, які дозволяють оцінити ризик погіршення платоспроможності підприємства через дефіцит ліквідності, а також виявити неефективні ланки у виробничому циклі. Водночас зовнішні джерела інформації дочасно попереджають про коливання цін на сільськогосподарську продукцію, дозволяють адаптувати стратегії експорту та закупівель, налагодити оперативний моніторинг стану полів у зонах ризику, фізіологічного стану сільгосптварин та птиці.

Нами обґрунтовано методику розрахунку інтегрального показника адаптивної стійкості сільськогосподарського підприємства, яка базується на комплексному підході, що дозволяє усунути різнонаправленість окремих показників, в результаті чого є можливість своєчасно ідентифікувати ранні ознаки кризи. Реалізація цієї методики передбачає послідовне виконання етапів, що забезпечують об'єктивність висновків за отриманими розрахунками. Очевидно, що поділ господарств на великі, середні та малі дозволяє врахувати специфіку ресурсомісткості їхньої виробничої діяльності та потенціал адаптивності до зовнішнього середовища.

У розрахунках нами використано 24 показники, які об'єднано у 4 функціональні групи, що забезпечує всебічне охоплення господарської діяльності від ефективності операційної діяльності до фінансової безпеки (стійкості). Важливо наголосити, що використання компаративного аналізу дозволило порівняти два періоди у розвитку сільськогосподарських підприємств (2019-2021 рр. та 2022-2024 рр.), що забезпечило об'єктивну оцінку впливу кризових явищ (COVID-19 та повномасштабне вторгнення) на стійкість бізнес-моделей.

У методиці виділено чотири групи показників для оцінювання результатів виробничо-фінансової діяльності підприємств.

Зокрема, група I (виробнича діяльність) забезпечує оцінювання ефективності використання ресурсів (праці та основних засобів) на основі показників фондозабезпеченості та продуктивності на 1 грн понесених витрат, що дозволяє визначити технологічний рівень виробництва. До цієї групи включено такі показники: обсяг виробництва продукції на 1 грн витрат, грн; коефіцієнт оборотних активів у загальному обсязі активів, %; фондозабезпеченість 1 працівника (відношення вартості основних фондів до кількості працівників, тис. грн); виробництво продукції на 1 працівника тис. грн; величина прибутку до оподаткування на 1 працівника, тис. грн.

Група II (ділова активність) характеризує інтенсивність використання виробничо-фінансових ресурсів та їх здатність генерувати додану вартість. Особливу увагу приділено розрахунку показника величини інвестицій на працівника, що дозволяє зробити висновок про можливості підприємства до реалізації стратегії розвитку. У цій групі нами виділено такі показники: обсяг реалізації продукції на 1 працівника, тис. грн; величина доданої вартості на 1 працівника, тис. грн; чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн; обсяг реалізації продукції на 1 затрат, грн; обсяг капітальних інвестицій на працівника, тис. грн; коефіцієнт співвідношення величини доданої вартості у загальному обсязі реалізації.

Група III (фінансовий стан та результативність діяльності) передбачає визначення прибутковості активів та капіталу на основі використання різних видів рентабельності (активів, власного капіталу, операційної діяльності), що дозволяє визначити «точки зростання» та ефективність менеджменту. До цієї групи нами включено такі показники: коефіцієнт позикових коштів у фінансуванні підприємств; рівень оборотних активів, %; коефіцієнт оборотності активів, %; рентабельність необоротних активів, %; коефіцієнт рентабельності активів, %; коефіцієнт рентабельності операційної діяльності, %; коефіцієнт рентабельності всієї діяльності, %; рентабельність власного капіталу, %.

Група IV (фінансова стійкість) забезпечує оцінювання платоспроможності та фінансової незалежності на основі розрахунку показників ліквідності (абсолютна, швидка, поточна), які є індикаторами здатності підприємства виживати в умовах високої турбулентності. Ця група містить такі індекси: коефіцієнт фінансової стабільності; коефіцієнт незалежності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт поточної ліквідності.

Оскільки показники мають різні одиниці виміру (грн, %, коефіцієнти), то методика повинна передбачати їх нормування (приведення до діапазону від 0 до 1). Цей методичний підхід дозволяє усунути вплив масштабу показників, визначити внесок кожної групи у загальний результат забезпечення стійкості сільськогосподарського підприємства. Отже, нами запропоновано систему показників, які згруповано в чотири групи, на основі яких можна визначити загальний інтегральний індекс за формулою середньої геометричної або адитивної моделі (залежно від обраної групи).

У підсумку, за результатами розрахованих значень відібраних показників можна розробити дієві заходи антикризового управління та пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємств. Це дозволяє перетворити аналітичні дані на управлінські рішення, спрямовані на зміцнення слабких місць, виявлених під час розрахунку індексів.

У цьому методичному підході необхідно обґрунтувати нормативний (цільовий) діапазон коливань значень відібраних показників, які у системі антикризового управління мають базуватися на принципі «безпечного маневрування». В умовах турбулентності ці показники виконують роль індикаторів раннього попередження, які сигналізують про наближення кризи ще до того, як вона стане очевидною у фінансових звітах.

Відомо, що в антикризовому управлінні ліквідність є основним пріоритетом, оскільки саме її втрата спричинює технічний дефолт. В межах розробленої методики встановлено, що традиційні підходи до нормування показників ліквідності потребують адаптації відповідно до специфіки воєнного

стану. Головним пріоритетом антикризового управління у досліджуваному періоді (2022-2024 рр.) стає не забезпечення прибутковості, а забезпечення стабільного здійснення господарської діяльності сільгосппідприємств та своєчасного виконання всіх боргових зобов'язань.

Значення коефіцієнта поточної ліквідності 2 слід вважати оптимальним нормативним показником, оскільки свідчить про дворазове перевищення величини оборотних активів підприємства над його короткостроковими зобов'язаннями, що забезпечує фінансову стабільність підприємства. Це означає, що формується «подушка безпеки», оскільки в умовах кризи вартість оборотних активів (дебіторської заборгованості та запасів) може різко знизитися через уцінку або неплатежі. Перевищення активів над пасивами вдвічі гарантує, що навіть при втраті 50 % їхньої вартості підприємство зможе виконати свої зобов'язання. Водночас надмірне зростання показника ($K_{пл} > 3,0$) у воєнний час слід розглядати як фактор ризику. Це свідчить про надлишкову концентрацію капіталу в запасах («заморожені активи»), які можуть піддатися ризикам фізичного знищення, псування через логістичні блокади або втрату ринків збуту.

Відомо, що нормативним значенням коефіцієнта швидкої ліквідності вважається діапазон 0,7-1,0. Значення 0,7 вважається граничним і свідчить про можливі труднощі для підприємства у випадку, якщо запаси, які виключаються з розрахунку, важко буде швидко реалізувати. Значення 0,7 визначає нижню межу «зони тривоги» і свідчить про те, що підприємство здатне погасити більшість своїх зобов'язань без термінового розпродажу складських запасів, що в умовах кризи могло б спричинити збитки.

В умовах воєнних дій цей показник набуває стратегічного значення, оскільки виключає з розрахунку найменш ліквідну частину активів – запаси. Хоча значення 0,7 вважається допустимим у мирний час, для забезпечення антикризової стійкості підприємства доцільно орієнтуватися на верхню межу діапазону – 1,0. Це гарантує здатність суб'єкта господарювання до повного розрахунку за короткостроковими боргами навіть за умови повної

недоступності або втрати складських ресурсів, що важливо для збереження ділової репутації перед кредиторами та персоналом.

У системі інформаційного забезпечення антикризового управління коефіцієнт абсолютної ліквідності розглядається як характеристика «миттєвої стійкості». Вважаємо за доцільне встановити цільове значення цього коефіцієнта на рівні 0,2-0,4 (замість класичного $\geq 0,2$), оскільки в умовах нестабільного енергопостачання та можливих збоїв здійснення банківських операцій може уповільнитися. За таких умов наявність підвищеного залишку грошових коштів (до 40 % від обсягу поточних зобов'язань) дозволяє підприємству здійснювати найбільш термінові платежі в періоди обмеженого доступу до банківської мережі, забезпечувати закупівлю пального та витратних матеріалів для стабільного функціонування, оперативно реагувати на зміну маршрутів доставки придбаних матеріальних ресурсів, що часто потребує попередньої оплати.

Відомо, що умови воєнного стану зумовлюють зростання обсягу дебіторської заборгованості, оскільки надходження від клієнтів можуть затримуватися. Саме тому дебіторська заборгованість сільськогосподарського підприємства не може розглядатися як гарантоване джерело швидкого поповнення рахунку, що підтверджує вище зроблений висновок про те, що доцільно визначати вище значення коефіцієнта абсолютної ліквідності. Підвищення межі Кал до 0,4 дозволяє підприємству створити внутрішній «стабілізаційний фонд», який гарантує виплату заробітної плати та податків незалежно від дисципліни розрахунків контрагентів.

Для сільськогосподарських підприємств здатність здійснювати попередню оплату придбаних матеріальних ресурсів у періоди дефіциту абсолютної ліквідності є вагомою конкурентною перевагою, що зміцнює довіру постачальників та забезпечує безперебійність технологічного циклу. Отже, якщо традиційний норматив Кал $\geq 0,2$ орієнтований на мінімізацію альтернативних витрат (втраченої вигоди від невикористаних коштів), то запропонований нами діапазон 0,2-0,4 передбачає мінімізацію ризику повної

зупинки виробничої діяльності. У межах антикризової моделі значення коефіцієнта абсолютної ліквідності 0,4 слід розглядати як інструмент забезпечення стійкості суб'єкта господарювання у високоризикових умовах.

Показники фінансової стійкості підприємства в системі інформаційного забезпечення антикризового управління відповідають за його довгострокову стійкість. Коефіцієнт автономії (незалежності) є важливим показником, що характеризує стратегічну збалансованість власним та позиковим капіталом підприємства, нормативне значення якого для забезпечення фінансової стійкості визначено на рівні більше або дорівнює 0,5. В аспекті антикризового управління досягнення нормативного рівня коефіцієнта автономії означає, що 50% активів підприємства сформовано за рахунок власного капіталу. За цих умов менеджмент може приймати рішення самостійно, оскільки підприємство має достатньо власних ресурсів для контролю та своєчасного погашення боргових зобов'язань.

Вважаємо, що цільове значення коефіцієнта автономії доцільно взяти на рівні 0,6, тому що сільськогосподарським підприємствам доцільно спиратися на власні фінансові ресурси, оскільки залучення позикових коштів в умовах війни є дорогим та ризиковим шляхом, а також мінімізує тиск банків у випадку зниження обсягів виручки.

Оберненим до коефіцієнта автономії є коефіцієнт фінансової залежності, нормативне значення якого становить 2. Це означає, що на кожну гривню власного капіталу припадає 2 гривні сукупних активів. Вважаємо, що перевищення цього порогу робить підприємство надмірно чутливим до зміни відсоткових ставок та політики банків, що в умовах турбулентності є неприпустимим ризиком. Окрім того, якщо коефіцієнт автономії дорівнює 0,5, то показник фінансової залежності має дорівнювати 2. Однак за економічним змістом, якщо норма автономії $> 0,5$, то норма залежності має бути < 2 , а тому значення 2 є гранично допустимим (критичним), вище якого ризик кризи різко зростає.

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує скільки позикових коштів припадає на кожну гривню власного капіталу. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більшим є ризик того, що в кризових умовах підприємство не зможе оперативно розрахуватися з боргами через нестачу власних коштів. Значення коефіцієнта фінансової залежності на рівні 2,0 є обґрунтованим, що свідчить про фінансування активів у рівних пропорціях власного та позикового капіталу, що забезпечує фінансову рівновагу підприємства.

Хоча загальноприйнятим нормативом коефіцієнта фінансової залежності є значення 2,0, у межах нашого дослідження для періоду 2022-2024 рр. обґрунтовано необхідність його зниження до рівня 1,5-1,7. Таке коригування зумовлене тим, що при $K_{зал} = 2,0$ підприємство має мінімальний запас стійкості в умовах нестабільності. Зниження цільового значення цього показника дозволяє сформувати фінансову структуру, де власний капітал значно переважає зобов'язання, що є базовою умовою виживання у високоризиковому середовищі.

З урахуванням зовнішніх викликів, спричинених російсько-українською війною, нами обґрунтовано необхідність встановлення жорстких нормативних меж, що дозволяють підвищити фінансову стійкість підприємства до раптового зниження виручки. Очевидно, що в стабільних умовах функціонування підприємства нормативне значення приймається на рівні 1,61-2,0, що забезпечує баланс між власними та позиковими коштами. Однак, в умовах воєнного стану допустимий діапазон значень цього показника повинен становити 1,2-1,6, оскільки підприємство скорочує борги з метою збереження фінансової стійкості, якщо обсяги виручки будуть різко зменшуватися. У разі застосування стратегії агресивного зростання підприємства допустимий діапазон цього показника має становити 2,5-3,0, що свідчить про відсутність потреби у залученні позикового капіталу для розширення виробничої діяльності; водночас досягнення такого рівня в реальних умовах можливе лише за умови високої рентабельності.

Зазначимо, що під час формування інтегрального показника необхідно забезпечити односпрямованість індикаторів, оскільки вони поділяються на стимулятори та дестимулятори. Зв'язок між інтегральним показником і показником-стимулятором – прямий, між інтегральним показником і показником-дестимулятором – обернений. До показників-дестимуляторів серед обраних індикаторів належать коефіцієнт частки оборотних активів у загальному обсязі активів та коефіцієнт залучення позикових коштів у фінансуванні підприємства.

З метою подолання різноспрямованості та різнорозмірності відібраних індикаторів, а також забезпечення їхньої співставності та порівняльності, на другому етапі алгоритму здійснено нормування первинних даних [145, с. 85]. Ця процедура дає змогу привести всі показники до безрозмірного вигляду в межах єдиного діапазону [0; 1].

Процес нормування реалізовано з урахуванням характеру впливу кожного показника на інтегральний рівень стійкості фінансово-виробничої діяльності. Для показників-стимуляторів, зростання яких оцінюється як позитивний вплив на стійкість, наприклад: рентабельність, продуктивність праці, ліквідність.

$$X^n_j = \frac{X_j - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (3.1).$$

Відповідно до цієї формули, чим більше значення змінної x_j , тим вище (краще) її значення в уніфікованій шкалі.

Показники-дестимулятори, зростання яких свідчить про погіршення стану фінансово-виробничої діяльності (зокрема, коефіцієнт фінансової залежності), приводяться до уніфікованої шкали таким чином:

$$X^n_j = \frac{X_{\max} - X_j}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (3.2),$$

де X^n_j – нормалізоване значення j -го показника;

X_j – значення j -го показника;

X_{\max} – максимальне значення j -го показника;

X_{\min} – мінімальне значення j -го показника.

Відповідно до цієї формули, чим більше значення змінної x_j , тим нижче (гірше) її значення за уніфікованою шкалою.

Змінні третього типу – показники, що мають оптимальне значення x_{opt} , яке вважається найкращим; зі збільшенням відхилення від нього оцінка погіршується. Зокрема, показники фінансової стійкості підприємства приводяться до уніфікованої шкали таким чином:

$$x^n_j = \left(1 - \frac{|x_j - x_{opt}|}{\max[(x_{max} - x_{opt})/(x_{opt} - x_{min})]} \right) \quad (3.3).$$

Середнє значення інтегрального індексу у групі визначається за формулою:

$$\bar{I}_i = \frac{\sum x_j^n}{N} \quad (3.4),$$

де \bar{I}_i – середнє значення інтегрального індексу за усіма показниками i -ї групи;
 N – кількість показників, за якими проводився розрахунок за окремою групою.

На основі запропонованого алгоритму нормування та агрегування первинних індикаторів було проведено розрахунок групових інтегральних індексів. Це дозволило здійснити позиціонування вітчизняних підприємств залежно від їхнього розміру та ідентифікувати зміну траєкторій їхнього розвитку під впливом воєнних шоків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результати оцінювання групових інтегральних індексів виробничо-фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств України

| Тип підприємства | Групи показників | | | |
|----------------------|----------------------|-------------------|--|---------------------|
| | Виробнича діяльність | Ділова активність | Фінансовий стан та результативність діяльності | Фінансова стійкість |
| 2019-2021 рр. | | | | |
| Великі підприємства | 0,800 | 0,667 | 0,153 | 0,089 |
| Середні підприємства | 0,230 | 0,345 | 1,000 | 0,319 |
| Малі підприємства | 0,254 | 0,303 | 0,236 | 0,336 |
| 2022-2024 рр. | | | | |
| Великі підприємства | 0,800 | 0,679 | 0,685 | 0,306 |
| Середні підприємства | 0,108 | 0,079 | 0,523 | 0,387 |
| Малі підприємства | 0,327 | 0,534 | 0,280 | 0,446 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Наведені розрахунки групових інтегральних індексів у таблиці 3.1 свідчать, що група великих сільськогосподарських підприємств має найвищу інерційну стійкість та здатність до капіталізації в умовах кризи. Так, груповий індекс, який характеризує виробничу діяльність у довоєнні та воєнні роки становив 0,800, що свідчить про високий рівень технологічної оснащеності та наявність ресурсного запасу, який дозволив зберегти масштаби виробництва навіть за посилення ризиків.

Позитивна динаміка індексу ділової активності великих сільськогосподарських підприємств, тобто незначне зростання у 2022-2024 рр. на 1,8 % до довоєнного рівня, обґрунтовується їхньою високою адаптивністю через механізми вертикальної інтеграції.

Отже, в умовах воєнного стану великі підприємства змогли компенсувати зростання логістичних витрат шляхом оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та переорієнтації виробничої програми на продукти з вищою часткою доданої вартості, що підтверджує гіпотезу про стратегічну стійкість великомасштабного виробництва.

Це, своєю чергою, зумовило стрімке підвищення значення групового індексу, який характеризує фінансовий стан та результативність діяльності, з 0,153 у 2019-2021 рр. до 0,685 у 2022-2024 рр., тобто, більш, ніж у 4 рази. Це пояснюється здатністю великих господарств оперативно диверсифікувати ринки збуту, використовувати власні елеваторні потужності для очікування кращих цін та ефективніше працювати з валютною виручкою.

Спостерігається подібна тенденція суттєвого зростання групового індексу, що характеризує фінансову стійкість великих підприємств, – з 0,089 до 0,306. Зазначимо, що, незважаючи на зростання, показник залишається порівняно низьким, що характерно для великих структур, які мають значні обсяги поточних зобов'язань. Проте позитивна динаміка вказує на зміцнення структури капіталу за рахунок його власної величини.

Дещо іншу тенденцію у стійкості середніх сільськогосподарських підприємств демонструють розраховані групові показники. Так, виявлено

суттєве зменшення обсягів виробництва продукції та ділової активності, оскільки індекс виробничої діяльності скоротився вдвічі (з 0,230 до 0,108), а ділової активності – майже у 4,5 раза (з 0,345 до 0,079). Така ситуація є свідченням того, що у цій групі господарств відбувається «вимивання» оборотних коштів, має місце складність доступу до посівного матеріалу та добрив, а також про неможливість конкурувати за економічно привабливі логістичні канали.

Виявлено, що, якщо у довоєнний період ця група підприємств була лідером за фінансовою результативністю (індекс 1,000), то у 2022-2024 рр. цей показник знизився до 0,523. Внаслідок цього середні господарства втратили головну перевагу – високу маржинальність через зростання собівартості виробництва продукції. Отже, середні підприємства опинилися у стані «ресурсного затискання» через обмеження їхньої мобільності, а також високу чутливість до вартості позикового капіталу та розрив традиційних каналів збуту, які раніше забезпечували їхню високу фінансову результативність (1,000 у довоєнний період).

Результати розрахунків підтверджують висунуту гіпотезу щодо високої адаптивної спроможності малих форм господарювання. Зазначимо, що це єдина група, де зросли значення абсолютно всіх інтегральних індексів. Зокрема, виробнича діяльність зросла з 0,254 до 0,327, а ділова активність – з 0,303 до 0,534. Водночас підвищення фінансової стійкості (з 0,336 до 0,446) вказує на те, що малі підприємства стали менше покладатися на зовнішні кредити, натомість максимально мобілізували внутрішні ресурси. Можна припустити, що їхня гнучкість у оновленні сівозмін, коригуванні виробничих програм у тваринництві та орієнтація на внутрішній регіональний ринок дали змогу не лише зберегти життєздатність, а й зміцнити позиції порівняно із середніми господарствами.

На рисунку 3.1 та додатку Л1 представлено компаративний аналіз інтегральних індексів стійкості виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств України за двома часовими інтервалами. Так, для великих

підприємств значення індексу залишилося незмінним на високому рівні (0,800). Це обґрунтовується високим ступенем автоматизації та наявністю сформованих до початку повномасштабного вторгнення запасів матеріальних ресурсів, що дозволило підтримувати безперебійність технологічних процесів у воєнні роки.

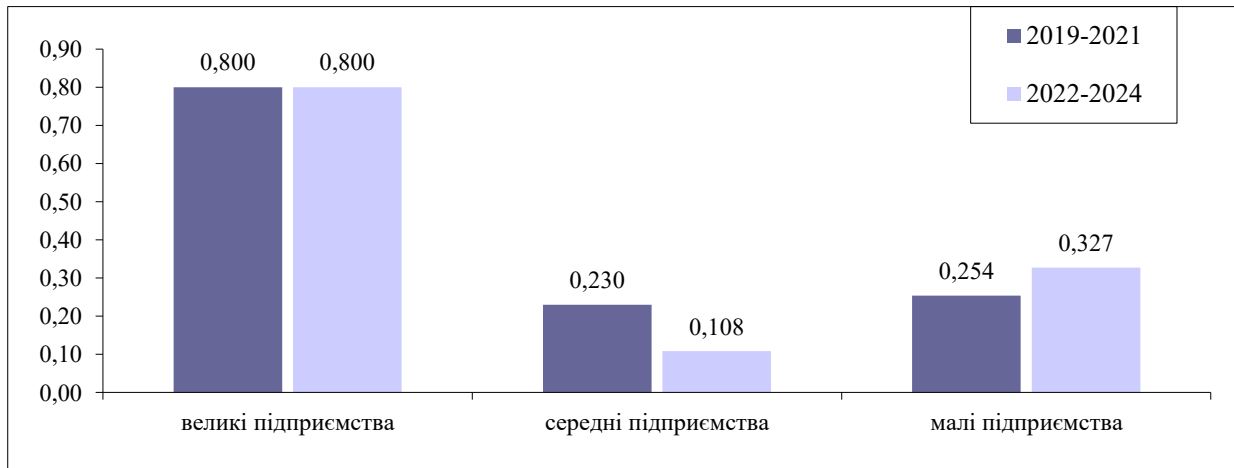


Рис. 3.1. Інтегральні індекси стійкості виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств України

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків.

Найбільш негативну динаміку демонструють середні підприємства, де індекс скоротився більше ніж удвічі – з 0,230 до 0,108, що свідчить про глибоку виробничу кризу в цій групі господарств, зумовлену розривом логістичних ланцюгів постачання технологічних компонентів та нестачею обігових коштів для вчасного проведення польових робіт. Середні господарства виявилися найбільш вразливими до зростання собівартості виробництва.

Малі підприємства продемонстрували позитивний тренд, збільшивши інтегральний показник виробничої діяльності з 0,254 до 0,327. Таке зростання (на 28,7 %) обґрунтовується високою мобільністю фермерських господарств, здатністю до швидкої зміни виробничої програми на користь менш ресурсомістких видів продукції та ефективним використанням внутрішніх трудових ресурсів у критичні періоди. Така ситуація дозволяє зробити висновок про те, що середні сільськогосподарські підприємства потребують негайної реалізації антикризових заходів для відновлення виробничого потенціалу.

Графічне представлення результатів оцінювання II групи показників, що характеризують ділову активність, свідчить про суттєві зміни ринкової

поведінки суб'єктів агробізнесу в період воєнного стану (рис. 3.2, дод. Л2). Так, для великих підприємств характерна позитивна динаміка індексу (з 0,667 до 0,679), що дозволяє зробити висновок про їхню здатність до підтримки високої інтенсивності господарської діяльності навіть у нестабільних умовах. Стабільність ділової активності великого агробізнесу обґрунтовується наявністю власної переробної бази та налагоджених каналів експорту, що дозволило утримати обсяги реалізації на високому рівні.

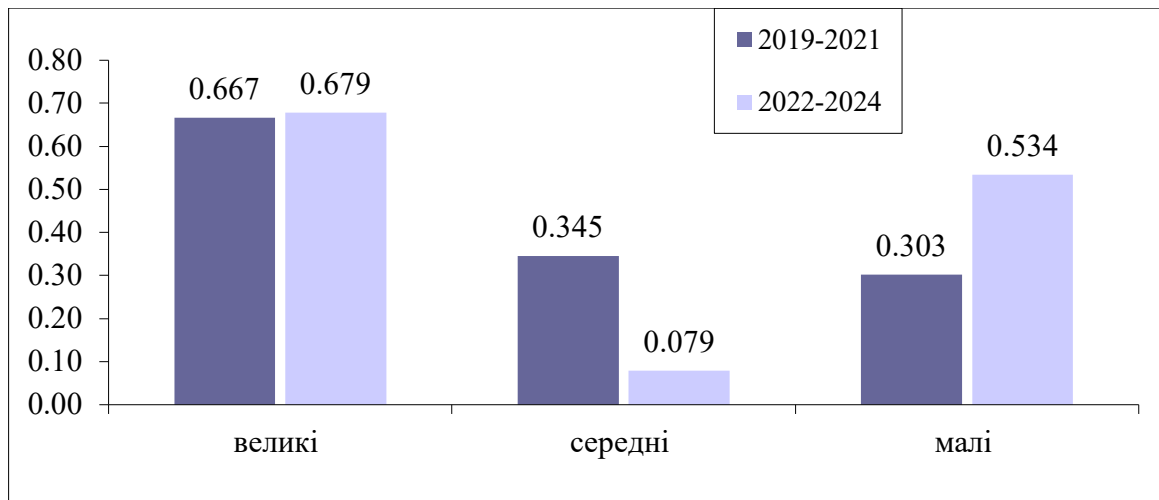


Рис. 3.2. Інтегральні індекси оцінки ділової активності сільськогосподарських підприємств України

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків.

Найбільш загрозлива тенденція зафіксована у групі середніх підприємств, де індекс ділової активності знизився із 0,345 до 0,079 (падіння у 4,4 раза). Така ситуація є доказом фактичної зупинки багатьох бізнес-процесів, втрати традиційних ринків збуту та неможливості швидкої переорієнтації на нові логістичні канали збуту. Це ідентифікує середні підприємства як зону найвищого пріоритету для впровадження антикризових заходів.

Малі підприємства забезпечили найбільш стрімку позитивну динаміку, що підтверджується підвищенням індексу з 0,303 до 0,534. Зростання ділової активності на 76 % пояснюється їхньою гнучкістю, фермерські господарства змогли оперативно заповнити ніші на внутрішньому ринку, що звільнилися внаслідок релокації або зупинки діяльності більших операторів, а також підвищити оборотність капіталу завдяки виходу на локальні ринки.

Представлені дані доводять, що в умовах війни ділова активність стає важливим індикатором характеристики стійкості суб'єктів господарювання. Критичне значення індексу у середніх підприємств (0,079) є сигналом про системну кризу управління, яка без термінового втручання призведе до незворотної втрати фінансової стійкості. Водночас стійкість малих форм господарювання доводить ефективність стратегії «локальної адаптації». Результати візуалізації підтверджують необхідність диференційованого підходу до використання інструментів антикризового управління: для малих підприємств важливо підтримувати темпи зростання виробничої діяльності, для великих – застосовувати стабілізаційні заходи, для середніх – здійснювати перебудову виробничої моделі.

Аналіз інтегрального індексу фінансового стану та результативності діяльності (рис. 3.3, дод. Л3) дозволяє простежити зміну фінансового профілю сільськогосподарських підприємств України під впливом воєнного стану.

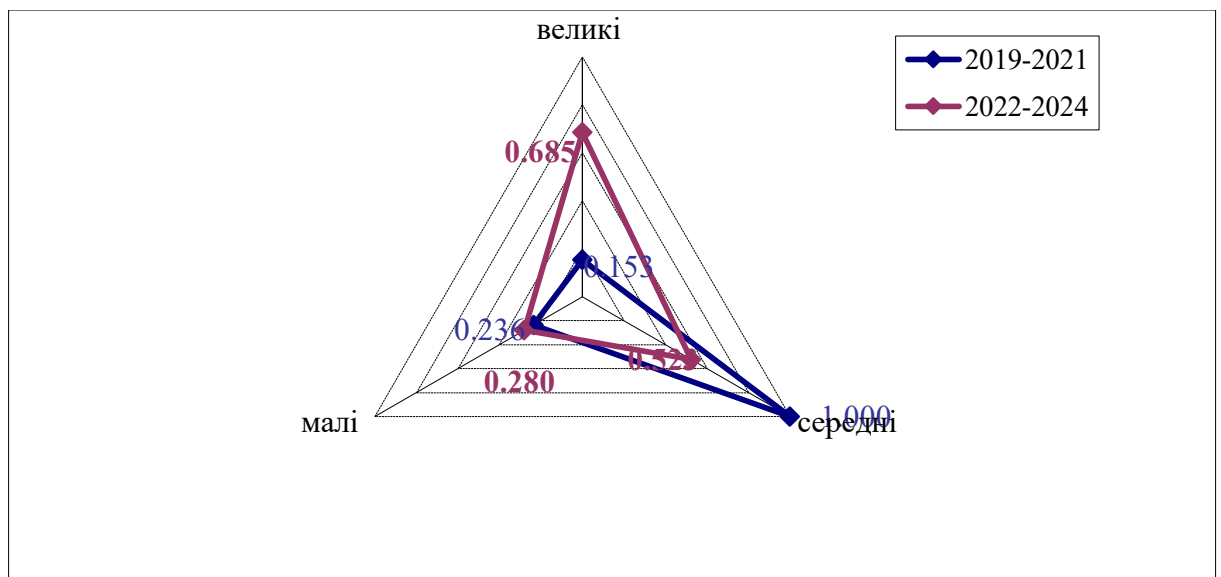


Рис. 3.3. Інтегральні індекси оцінки фінансового стану та результативності діяльності сільськогосподарських підприємств України

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків.

Наведені дані демонструють, що у довоєнний період середні підприємства забезпечували стабільність фінансового стану та результативність діяльності (індекс 1,000), що свідчило про ефективність господарської діяльності. Проте у 2022-2024 рр. цей показник скоротився майже вдвічі – до

0,523, що пояснюється «фінансовим виснаженням» цієї групи господарств через неможливість залучення доступних кредитів та стрімке зростання витрат, які не перекриваються доходами.

Водночас спостерігається покращення фінансового стану та показників рентабельності у середовищі великих підприємств, у яких інтегральний індекс зріс із критично низького рівня 0,153 до значення 0,685. Така динаміка свідчить про перерозподіл фінансових потоків у галузі на користь великих господарств, які змогли капіталізувати експортні можливості та переваги вертикальної інтеграції.

Для малих підприємств характерним є стабільне розширення фінансового потенціалу (з 0,236 до 0,280). Хоча в абсолютних цифрах цей сегмент ще поступається іншим, позитивна динаміка підтверджує їхню фінансову життєздатність. Малий бізнес продемонстрував здатність формувати прибуток навіть за обмеженого доступу до зовнішніх інвестицій завдяки ефективному використанню власного капіталу та реалізації продукції на локальних ринках.

Отже, зміна форми трикутника фінансового стану та результативності діяльності на діаграмі свідчить про те, що, якщо у довоєнні роки середні підприємства мали найвищі значення фінансової стабільності, то в умовах війни фінансова потужність змістилася до агрохолдингів. За одержаними результатами можна визначити стан середніх підприємств як такий, що перебуває у фазі рецесії, тоді як великі підприємства демонструють фазу адаптивного відновлення. Це вимагає розроблення антикризових фінансових інструментів, спрямованих на відновлення платоспроможності саме середніх сільськогосподарських підприємств.

Візуалізація індексів IV групи (фінансової стійкості) виявляє унікальну тенденцію: попри умови воєнного стану, всі групи підприємств продемонстрували зростання рівня фінансової стійкості (рис. 3.4, дод. Л4). Це пояснюється переходом сільськогосподарських підприємств на консервативну модель фінансування, яка забезпечує самовиживання в умовах підвищених ризиків.

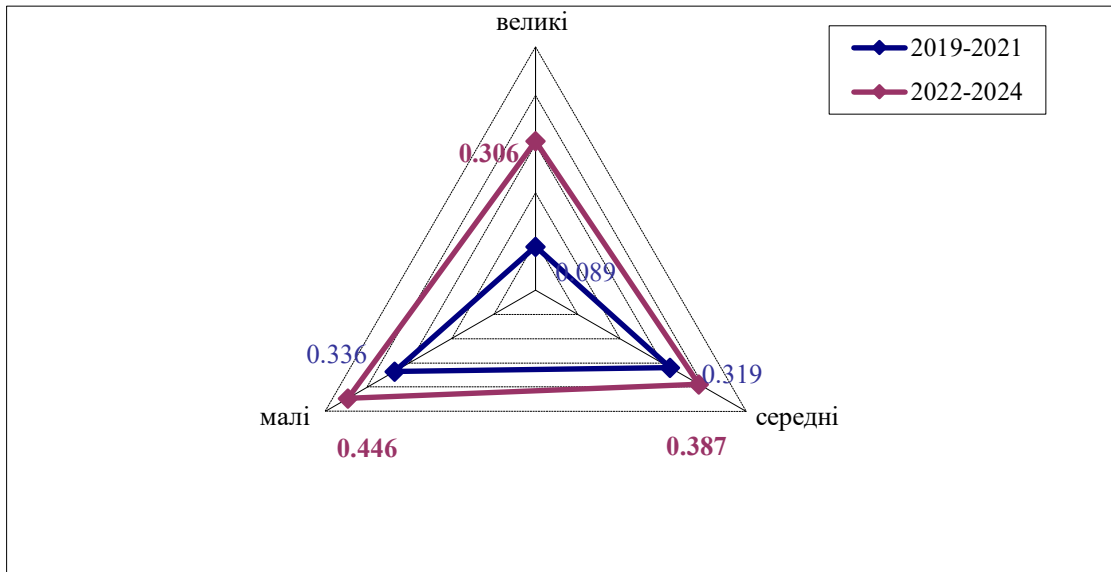


Рис. 3.4. Інтегральні індекси оцінювання фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств України

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків.

Наведені дані свідчать, що найбільша динаміка зростання інтегрального індексу фінансової стійкості спостерігається у великих підприємств, де індекс зріс з критичних 0,089 до 0,306 (більш, ніж у 3,4 раза). У довоєнний період агрохолдинги були перевантажені запозиченнями. У 2022-2024 рр. висока фінансова результативність дозволила їм погасити частину боргів, що сприяло зниженню коефіцієнта фінансової залежності та підвищило їх стійкість.

Наведені дані свідчать, що найбільша динаміка зростання інтегрального індексу фінансової стійкості спостерігається у великих підприємств, де індекс збільшився з 0,089 до 0,306 (більш, ніж у 3,4 раза). Відомо, що у довоєнний період великі сільськогосподарські підприємства сформували значні боргові запозичення. Однак, у 2022-2024 рр. висока фінансова результативність дозволила їм погасити частину боргів, що сприяло зниженню коефіцієнта фінансової залежності та підвищило їх стійкість.

Малі підприємства не лише втримали лідерство, а й суттєво розширили межі фінансової стійкості з 0,336 до 0,446. Фермерські господарства продемонстрували найвищу частку власного капіталу в активах. Їхня стійкість забезпечується відсутністю боргових позик та здатністю формувати внутрішні резерви ліквідності (на рівні 0,2-0,4).

Для середніх підприємств характерне зростання інтегрального показника фінансової стійкості з 0,319 до 0,387. Хоча їхня ділова активність знизилася, зростання індексу стійкості вказує на згортання діяльності внаслідок того, що підприємства суттєво скоротили обсяги інвестицій. Це тимчасово стабілізувало їхню фінансову структуру, але спричинило зниження результатів виробничої діяльності.

Отже, за результатами розрахунків групових індексів можна зробити висновок про те, що великі сільськогосподарські підприємства трансформувалися у фінансово стабільні та результативні структури за рахунок масштабу виробничої діяльності. Водночас малі підприємства стали «точками операційного зростання» та прикладом стійкості. Для середніх підприємств характерним є стан фінансового самозбереження за рахунок занепаду виробничої діяльності.

Аналіз інтегральних індексів фінансової стійкості підтверджує, що в умовах війни вітчизняні сільгосппідприємства вимушено перейшли до політики мінімізації фінансової залежності. Це створило надійний фундамент для виживання (індекси 0,306-0,446), проте без активізації ділової активності та виробничої діяльності цей стан може призвести до довгострокової деградації середніх сільськогосподарських підприємств.

Вважаємо, що запропонована сукупність із 24 показників формує базу інформаційного забезпечення, яка дозволяє реалізувати превентивний підхід в системі антикризового управління. Її перевага полягає у здатності визначати «точки розриву» ще до моменту настання фактичної неплатоспроможності підприємства.

За динамікою інтегральних індексів ми можемо обґрунтувати наступні заходи антикризового реагування у розрізі груп сільськогосподарських підприємств. Для групи великих сільськогосподарських підприємств, які характеризуються підвищенням індексу фінансового стану та результативності, але мають недостатній рівень стійкості (0,306), доцільно спрямувати надприбутки від експорту на погашення валютних кредитів з метою підвищення

коефіцієнта автономії. Важливо також спрямовувати інвестиції у будівництво біогазових установок та перероблення відходів тваринництва, що знижує залежність від перебоїв енергопостачання та високої вартості енергетичних ресурсів. Існує необхідність також у впровадженні цифрових технологій у виробничі процеси в галузі рослинництва та тваринництва.

Для середніх сільгосппідприємств визначено критичне зниження індексу ділової активності (0,079) та виробництва (0,108), що вимагає проведення тимчасової зупинки збиткових напрямів виробничої діяльності та концентрація ресурсів у виробництво продукції з найвищою ліквідністю та прибутковістю. З метою зниження витрат на збут виробленої продукції доцільно створити спільні хаби з підприємствами-сусідами, провести пролонгацію кредитів через державні гарантії, оскільки власного капіталу недостатньо для самостійного виходу з кризи.

У середовищі малих сільськогосподарських підприємств спостерігається підвищення всіх розрахованих індексів, але виробнича база є недостатньою. Одним із напрямів підвищення стійкості малих сільськогосподарських підприємств має стати диверсифікація виробництва шляхом вирощування високо прибуткових сільгоспкультур, що дозволяє забезпечити високу додану вартість на одного працівника. Окрім того, важливо забезпечити доступ товаровиробників до мікрокредитування на основі створення «кас взаємодопомоги» або кредитних спілок всередині територіальних громад для підтримки абсолютної ліквідності ($K_{ал}$ у межах 0,2-0,4). Існує також необхідність у розвитку систем електронної комерції та прямих каналів продажу вирощеної продукції, що дозволить малим господарствам підвищити прибутковість збуту.

Отже, використання розробленої системи показників як інформаційного забезпечення дозволяє перейти від інтуїтивного до фактологічного антикризового управління. Диференціація антикризових заходів залежно від розміру підприємства забезпечує адресність управлінських рішень, що важливо для збереження продовольчої безпеки України в умовах воєнного стану.

3.2. Цифровізація бізнес-процесів у сільськогосподарських підприємств як інструмент антикризового управління

Результати проведеного у другому розділі аналізу свідчать, що сільськогосподарські підприємства перебувають у стані «адаптивної стійкості», однак відновлення інвестиційної активності та підвищення ефективності виробничої діяльності стримується нестачею кадрів, руйнуванням логістичних ланцюгів та зростанням витрат. Окрім цього, опитування менеджменту досліджуваних підприємств підтвердило, що традиційні методи управління та стратегія економії ресурсів, яка є поширеною серед малих підприємств (61,9 % респондентів), вичерпують існуючі можливості та в довгостроковій перспективі можуть призвести до технологічної деградації. Очевидно, що такий підхід, орієнтований на ситуативне виживання, обмежує здатність підприємств до стратегічного маневрування, оскільки під «спрощенням технологій» часто приховується вимушена відмова від високоякісних добрив, засобів захисту рослин та якісного насіннєвого матеріалу. Отже, це формує ризик істотного зниження врожайності та втрати конкурентних переваг на зовнішніх ринках у майбутньому.

За таких умов впровадження цифрових технологій має розглядатися не як додаткова інноваційна перевага, а як інструмент антикризового управління. Саме цифровізація бізнес-процесів у сільськогосподарських підприємствах дозволяє змінити суб'єктивний підхід менеджменту в об'єктивну систему прийняття рішень, що базується на точних даних, в результаті чого забезпечується перехід від реактивного до проактивного моделювання стійкого розвитку навіть у надскладних умовах воєнного стану. За таких умов впровадження цифрових технологій перестає бути елементом інноваційного розвитку, а стає необхідним інструментом антикризового управління:

в умовах мобілізації ЗСУ та відтоку кваліфікованої робочої сили автоматизація та використання систем Farm Management System (FMS) дозволяють підтримувати високу продуктивність праці навіть за нестачі персоналу;

застосування цифрових інструментів для моніторингу пального, добрив та ЗЗР (високо оцінене великими підприємствами в опитуванні) є дієвим інструментом для збереження ліквідності в умовах цінової нестабільності;

цифровізація дозволяє замінити ситуативну діагностику системою раннього попередження, що базується на обробленні великих масивів даних та дистанційному зондуванні полів, а у тваринництві – на впровадженні сенсорних технологій моніторингу фізіологічного стану тварин і автоматизованого управління мікрокліматом та годівлею, що мінімізує вплив людського фактору та сприяє зниженню падежу тварин та птиці;

впровадження автоматизованих систем збору даних часто є обов'язковою вимогою міжнародних фінансових організацій та програм пільгового кредитування.

Отже, цифровізація бізнес-процесів у сільськогосподарському виробництві сприяє переходу від «моделі виживання» до «моделі адаптивної модернізації», що дозволяє підприємствам не лише нівелювати поточні загрози воєнного стану, а й формувати довгострокові стратегічні переваги на цільових ринках сільськогосподарської продукції.

Аналіз наукової літератури свідчить, що більшість досліджень розглядають технологічні аспекти та переваги цифровізації сільгоспвиробництва, тоді як питання використання створених масивів даних у системі антикризового управління залишаються недостатньо висвітленими. Досвід розвинених країн підтверджує ефективність комплексних заходів державної підтримки впровадження ІТ-рішень у діяльність фермерів. Водночас в Україні на сьогодні спостерігається неоднозначна ситуація із впровадженням цифрових технологій сільськогосподарськими підприємствами, оскільки великі інтегровані підприємства холдингового типу демонструють високі темпи цифровізації, однак у середовищі середніх та малих господарств ці процеси уповільнені.

У наукових працях вітчизняних дослідників підкреслюється, що процес цифрової трансформації в аграрному секторі супроводжується комплексом бар'єрів, які охоплюють фінансово-економічні, інфраструктурні, кадрові,

технологічні та безпекові аспекти. Окрім цього, науковці вказують на суттєві труднощі, пов'язані з політичними, регуляторними та соціокультурними чинниками, що уповільнюють інституційні зміни на підприємствах [146]. Особлива увага приділяється специфічним перешкодам для сільських територій, серед яких виокремлюють недостатній рівень інфраструктурного забезпечення, високу вартість цифрових рішень і складність їх впровадження у практику сільгосп підприємств. На сьогодні одним із викликів є дефіцит кваліфікованих фахівців, що найбільш гостро відчувається в сегменті малих фермерських господарств [147].

Економічна доцільність цифровізації сільськогосподарського виробництва зумовлена виникненням синергетичного ефекту від поєднання різних цифрових інструментів та оптимізацією бізнес-процесів, що сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню ефективності діяльності. Це зумовлює об'єктивну потребу у розробленні та реалізації комплексних заходів на макро-, мезо- і мікрорівнях, спрямованих на усунення бар'єрів у поширенні цифрових технологій у сільськогосподарському виробництві, що зумовить вищий рівень адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища та забезпеченню стійкості господарств.

Очевидно, що впровадження ІТ-рішень не лише забезпечує економічні переваги, а й одночасно допомагає сільськогосподарським товаровиробникам поширювати сталі бізнес-моделі виробництва продукції рослинництва та тваринництва [148]. Це пояснюється тим, що цифрові інструменти все частіше розглядають як складову «зелених» технологій, що визначає їхню пріоритетність у межах нової Спільної сільськогосподарської політики ЄС [149]. Для вітчизняних товаровиробників впровадження таких екологічно орієнтованих інструментів є стратегічно важливим у контексті європейської інтеграції. Це не лише підвищить конкурентоспроможність української продукції на міжнародних ринках, а й створить необхідні умови доступу до програм фінансової підтримки та субсидій, передбачених для країн-членів Європейського Союзу.

У сучасних умовах важливого значення набуває дослідження потенціалу використання великих масивів даних у системі антикризового управління

агробізнесом. Вітчизняні науковці підкреслюють, що в періоди нестабільності інформаційні технології трансформуються з допоміжного інструментарію в основний ресурс, який гарантує стійкість підприємства та створює передумови для подальшого його економічного зростання [150]. Окрім того, наголошується, що за умов кризового стану належне інформаційне забезпечення та цифрові активи стають основою для розроблення адаптивних бізнес-моделей і формування нових галузевих екосистем [151].

Погоджуємося з висновками дослідників, що впровадження сучасних цифрових рішень у діяльність сільськогосподарських підприємств сприятиме оптимізації управлінських процесів та підвищенню рівня їх адаптивності до кризових явищ [147]. Водночас ефективність такої трансформації безпосередньо залежить від ІТ-компетентностей менеджерів та можливостей створення аналітичної бази для оброблення великих масивів даних [152]. Вважаємо, що існує необхідність у вдосконаленні антикризового управління на основі впровадження цифрових технологій у технологічні процеси сільськогосподарського виробництва. Це зумовлено необхідністю врахування галузевої специфіки сільськогосподарського виробництва, особливостей середовища функціонування підприємств, їхніх розмірів та виробничої спеціалізації тощо.

Результативність антикризового управління безпосередньо залежить від оперативного та дієвого реагування на загрози, на які доводиться реагувати сільськогосподарським підприємствам. Специфіка сільськогосподарського виробництва зумовлює унікальне поєднання ризиків, де традиційні кліматичні [153] та ринкові чинники підсилюються викликами воєнного часу [154], для яких властивим є комплексний характер прояву. Це вимагає створення сільськогосподарськими підприємствами системи антикризового менеджменту, яка повинна базуватися на принципах комплексного підходу та широкому впровадженні цифрових технологій, що створить умови до моделювання обґрунтованих сценаріїв для подолання кризових явищ.

Узагальнимо основні цілі антикризового управління, реалізація яких безпосередньо залежить від ефективності використання цифрових інструментів.

Так, однією з пріоритетних цілей є забезпечення раннього попередження та реагування на прояв кризової ситуації, що передбачає завчасну ідентифікацію загроз через прогнозування погодних аномалій, моделювання динаміки поширення захворювань сільськогосподарських тварин та птиці, моніторинг ринкових трендів та виявлення потенційних кіберзагроз тощо. Такий підхід дозволяє менеджменту підприємств перейти від реактивного реагування на кризу до превентивного нівелювання її симптомів.

Наступною важливою ціллю антикризового управління є мінімізація прямих та непрямих втрат у сільськогосподарському виробництві. Очевидно, що використання цифрових технологій забезпечує прояв таких ефектів: запобігання втратам урожаю від посухи чи шкідників на основі дистанційного зондування та систем точного землеробства; скорочення втрат сільгосппродукції під час зберігання та транспортування через впровадження IoT-рішень у логістичну інфраструктуру; зменшення величини фінансових збитків через неефективне використання ресурсів або зловживання, шляхом автоматизації контролю та впровадження прозорих хмарних сервісів обліку.

Для забезпечення стабільного функціонування сільськогосподарського виробництва у нинішніх умовах важливого значення набуває підтримка важливих бізнес-процесів (посівної кампанії, збирання врожаю, циклів доїння та годівлі, зберігання продукції) в умовах негативних зовнішніх впливів. Реалізацію цієї цілі можливо досягнути на основі впровадження комплексу стратегій, технологій та процедур забезпечення стійкості бізнесу (BC/DR – Business Continuity and Disaster Recovery), які дозволяють функціонувати підприємству в умовах кризи [155]. Використання цифрових інструментів у межах цього підходу дозволить менеджменту сільськогосподарських підприємств нейтралізувати кризові явища на основі таких заходів: розроблення планів використання систем автоматичного перемикання на альтернативні джерела живлення на випадок відключень електроенергії; тестування сценаріїв відновлення ланцюгів постачання та збуту продукції в умовах руйнування традиційних каналів; здійснення підтримки важливих технологічних операцій через хмарні платформи та системи віддаленого

управління, що мінімізує наслідки руйнування чи пошкодження офісної або мережевої інфраструктури; налагодження постійного копіювання масивів інформації про виконання технологічних процесів, стан активів та земельний масив для швидкого відновлення виробничої діяльності після кібератак, атак російського ворога або стихійних лих. Вважаємо, що впровадження цієї стратегії сприятиме переходу антикризового управління з реактивного підходу на системну діяльність, яка забезпечить відновлення діяльності підприємства у найкоротші строки з мінімальними фінансовими та технологічними втратами.

Водночас для середніх, малих і мікропідприємств упровадження методології BC/DR є особливо актуальним, оскільки вони залишаються найбільш вразливими до зовнішніх шоків. Це зумовлено застосуванням стратегії вимушеної економії та спрощення технологій, що в перспективі може знизити конкурентоспроможність; відсутністю систем автоматизованого збору даних, яка унеможлиблює своєчасну ідентифікацію кризових явищ; високим рівнем суб'єктивізму в управлінні, що призводить до значного часового лагу між появою загрози та реагуванням на неї; а також низькою фінансовою стійкістю, яка обмежує здатність підприємств самостійно пом'якшувати наслідки кризових ситуацій.

Перейдемо до обґрунтування цифрової системи сільськогосподарського підприємства як інструменту антикризового управління. Узагальнення наукової літератури дозволило виділити технологічно-платформний підхід, який розглядає цифрову систему як інтегровану платформу (FMS – Farm Management System). За визначенням зарубіжних дослідників, це інтегрована сукупність апаратних (сенсори, техніка) та програмних засобів, що забезпечують збір, зберігання та оброблення даних про стан агробіологічних систем для автоматизації виробничих циклів [156]. Ця дефініція характеризує систему FMS не просто як софт, а як апаратно-програмний комплекс, що передбачає інтеграцію сенсорів (апаратна частина) та алгоритмів оброблення даних (програмна частина).

Водночас, за управлінсько-процесним підходом, цифрова система сільськогосподарського підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних цифрових інструментів та внутрішніх регламентів, що

формують єдине інформаційне поле підприємства та використовуються його системою менеджменту [157; 158]. Це забезпечує повну прозорість бізнес-процесів та дозволяє здійснювати підтримку прийняття рішень на основі об'єктивних даних, що мінімізує ризики суб'єктивізму в управлінні.

У межах екосистемного підходу, що заснований на працях зарубіжних дослідників [159-161], цифрова система підприємства трактується як відкритий вузол у глобальній або галузевій цифровій екосистемі. Згідно з цим трактуванням, вона виходить за межі внутрішньої операційної системи, що забезпечує безперервний обмін даними між виробничими підрозділами господарства та зовнішніми суб'єктами, а саме: фінансовими установами, організаціями розподільчої логістики та державними цифровими сервісами (для отримання субсидій та подання звітності). Такий підхід визначає цифрову систему як інструмент залучення підприємства у спільне середовище створення цінності.

Авторська дефініція цифрової системи сільськогосподарського підприємства визначає її як багаторівневий організаційно-технологічний комплекс, який інтегрує засоби дистанційного моніторингу, хмарні сервіси резервування даних та інтелектуальні алгоритми прийняття рішень у єдину цифрову архітектуру, призначення якої передбачає забезпечення інформаційної прозорості бізнес-процесів, мінімізацію та нейтралізацію операційних ризиків та підтримку безперервності діяльності в умовах нестабільності зовнішнього середовища. За таким підходом до розуміння цифрової системи, вона розглядається не як додатковий інструмент автоматизації, а як основоположна умова забезпечення стабільного здійснення операційної діяльності сільськогосподарського підприємства в умовах критичних шоків. Таке трактування цифрової системи є науково обґрунтованою основою для розроблення моделей впровадження цифрових технологій для різних груп сільгосппідприємств, що дозволяє перетворити цифрові активи у дієву систему багаторівневих антикризових бар'єрів.

Нами розроблено алгоритм функціонування цифрової системи як інструменту антикризового управління, що відображає логіку трансформації

первинних даних у конкретні механізми забезпечення стійкості сільськогосподарського підприємства (рис. 3.5). Представлений алгоритм візуалізує процес перетворення цифрових активів (від моніторингу біологічних активів до аналітики ринкової кон'юнктури) у систему послідовних антикризових бар'єрів.

Так, перший етап передбачає накопичення даних із чотирьох сфер діяльності підприємства, що сприяє формуванню цифрової прозорості на сільгосппідприємстві. Очевидно, що у кризових умовах (війна, блекаути, розриви ланцюгів логістики тощо) інформація часто викривляється на рівні виконавців через стрес або спроби приховати помилки, а в умовах цифровізації менеджмент отримує дані з сенсорів (IoT, GPS, NDVI) та бірж. Це забезпечить одержання об'єктивної інформації, на основі якої можна приймати обґрунтовані антикризові рішення. Окрім того, цифрові інструменти забезпечують уникнення нецільового використання матеріально-технічних ресурсів, оскільки кожен вид ресурсу має «цифровий слід», що забезпечує систематичний контроль за його використанням та дозволяє зберегти обігові кошти підприємства. Отже, в антикризовому управлінні підприємством цифрова прозорість дозволяє змінити модель управління з «реактивної» (виправлення наслідків) на «превентивну» (попередження втрат). Це досягається через усунення інформаційної асиметрії між власником, менеджментом та виконавцями, а також через синхронізацію внутрішніх бізнес-процесів із зовнішньою ринковою динамікою.

Даний алгоритм відображає послідовність етапів перетворення вхідних даних у стратегічні антикризові рішення, що вимагає обґрунтування вибору цифрових інструментів для збирання даних за основними бізнес-процесами у рослинництві, тваринництві, логістиці та маркетинзі.

Так, з метою формування даних у виробництві продукції рослинництва доцільно використати дистанційне зондування (NDVI) та автономні метеостанції, які забезпечують безперервний контроль вегетації та агрокліматичних умов.

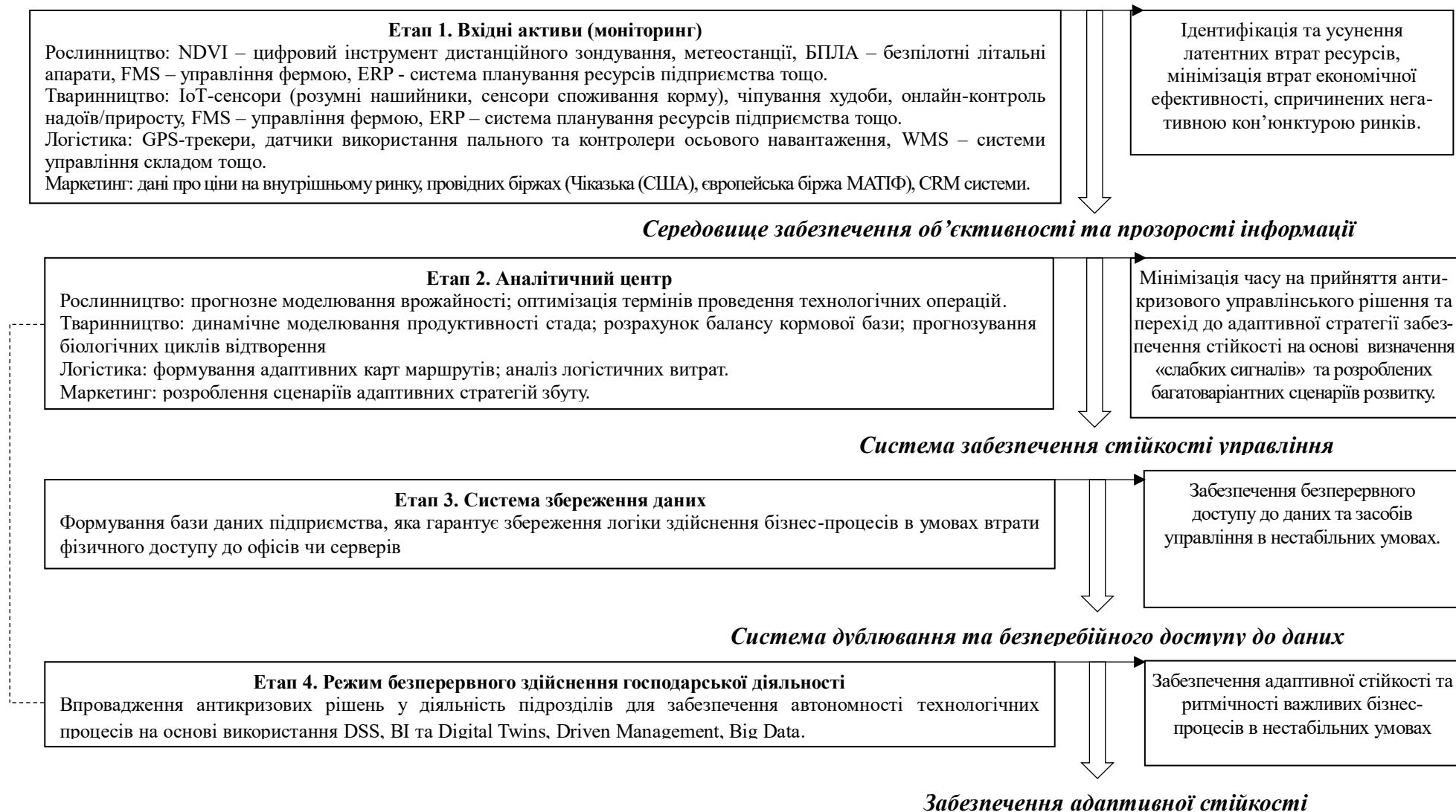


Рис. 3.5. Алгоритм функціонування системи цифрового моніторингу в антикризовому управлінні сільськогосподарським підприємством

Джерело: розроблено автором.

Використання індексу NDVI дозволяє менеджменту отримувати неупереджену інформацію про стан посівів навіть на віддалених ділянках полів.

Своєю чергою, автономні метеостанції забезпечують безперервний збір даних про температуру, вологість ґрунту та повітря, швидкість вітру й рівень опадів безпосередньо в місцях вирощування, що дозволяє створити базу для прогнозування ризиків (посуха, заморозки, розвиток хвороб) ще до їх видимого прояву. Дані зондування дозволяють миттєво ідентифікувати відхилення у розвитку рослин, що є сигналом для перевірки якості виконання польових робіт (сівби, внесення добрив чи засобів захисту рослин). В антикризовому управлінні це дає наступні переваги: власник або менеджер бачить стан кожного гектара на екрані смартфона, що робить неможливим маніпуляції зі звітністю; досягається економія ресурсів внаслідок безперервного контролю агрокліматичних умов, що дозволяє менеджменту приймати раціональні рішення щодо виконання технологічних операцій; система ідентифікує стрес рослин на стадії, коли його ще можна виправити з мінімальними втратами для майбутньої врожайності.

Щодо виробництва тваринницької продукції, то дані можуть бути накопиченими через використання IoT-технології (розумні нашийники, сенсори споживання кормів) та чіпування, які дозволяють здійснювати онлайн-верифікацію біометричних показників і продуктивності худоби. Цифрові інструменти надають можливість менеджменту сільгосппідприємств навіть за умов нестачі ветеринарів чи обмеженого доступу до ферм одержувати сигнали про відхилення в стані тварин. Окрім того, цифрова система у тваринництві забезпечує точне співставлення обсягів спожитого корму з індивідуальною продуктивністю кожної тварини. Це дозволяє менеджменту підприємства розробляти раціони на основі реальних показників надоїв чи приросту маси тварин, що дозволяє уникнути перевитрат дороговартісних компонентів.

Водночас онлайн-контроль заповнення бункерів та автоматизованого обліку видачі кормів, створює так званий «цифровий слід» за кожною операцією, що дозволяє уникнути розкрадання кормів, оскільки будь-яке відхилення від визначеного раціону для конкретної тварини відразу фіксується системою. Чіпування та онлайн-моніторинг надоїв/приросту тварин забезпечують отримання об'єктивної бази даних, внаслідок чого менеджмент підприємства одержує достовірну інформацію для прийняття антикризових рішень. Отже, цифрова система у тваринництві виконує функцію уникнення непередбачуваної ситуації, оскільки перетворює технологічний процес у керовану модель, де кожна одиниця ресурсу прив'язана до одиниці результату (продуктивності).

Важливо забезпечити створення бази даних в області логістичної діяльності підприємства на основі запровадження комплексної системи GPS-навігації, сенсорів використання пального та контролерів осьового навантаження (вантажопідйомності) транспортного засобу, що дозволить уникати ситуації неконтрольованого переміщення активів. За такого підходу забезпечується безперервний моніторинг руху продукції та ресурсів, що унеможливорює непродуктивні рейси та відхилення від маршрутів. Запровадження онлайн-контролю за використанням пально-мастильних матеріалів сприяє виявленню нецільового використання та прихованих втрат на кожному етапі транспортування. Водночас моніторинг рівня завантаження транспортних засобів дає змогу менеджменту аналізувати ефективність використання вантажопідйомності, уникаючи «порожніх» пробігів або недовантажень.

Окрім того, накопичення даних про ціни на внутрішньому ринку, біржових котирувань на провідних світових площадках допомагає менеджменту підприємства враховувати стан кон'юнктури ринку за окремими видами сільгосппродукції у реальному часі. Очевидно, що врахування кон'юнктури світового ринку сільськогосподарської продукції у діяльності менеджментом сільгосп підприємств дозволяє уникати маніпуляцій з боку

локальних перекупників та дозволяє обирати оптимальні канали та умови реалізації продукції.

Підсумовуючи вищезазначене можна зробити висновок про те, що використання систем управління фермою (FMS), планування ресурсів (ERP), управління складом (WMS), формування відносин зі споживачами (CRM) у єдиний контур управління дозволяє сформувати єдине інформаційне середовище підприємства. Такий підхід мінімізує ризики інформаційної асиметрії між різними виробничими підрозділами та надає менеджменту можливість приймати раціональні управлінські рішення. У кризових умовах подібна інтеграція забезпечує високу швидкість реагування: від ідентифікації проблеми в полі (через FMS) до розрахунку збитків (через ERP) та коригування планів продажу продукції (через CRM).

На основі достовірних даних, отриманих у ході моніторингу, аналітичний центр (етап 2) здійснює багатоваріантне моделювання майбутнього стану підприємства, що дає можливість менеджменту діяти проактивно. Так, прогностичне моделювання врожайності на основі динаміки вегетаційних індексів та метеорологічних даних дозволяє здійснювати оптимізацію термінів проведення технологічних операцій (період висіву, захисту рослин, внесення добрив тощо), що мінімізує вплив агрокліматичних ризиків. У тваринництві здійснюється динамічне моделювання продуктивності стада та автоматизований розрахунок балансу раціону годівлі залежно від фактичної продуктивності тварин та птиці, управління біологічними циклами відтворення, що гарантує безперервність виробництва та збереження генетичного потенціалу стада»

У сфері логістичної діяльності підприємства аналітичний центр забезпечує формування раціональних карт маршрутів з урахуванням безпекових зон та інфраструктурних обмежень, що дає можливість системі не просто прокладати шлях, а й адаптувати його до умов фізичних загроз або пошкоджень транспортних вузлів. Використання детермінованого аналізу логістичних витрат (зокрема, собівартості тонно-кілометра) дозволяє

менеджменту обирати найбільш економічно виправдані логістичні ланцюги, що сприяє мінімізації операційних ризиків та оптимізації маржинального доходу підприємства.

З метою забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах непередбачуваності кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції система реалізує інтелектуальну підтримку комерційних рішень. Зокрема, проводиться сценарний аналіз стратегій збуту («продавати зараз» чи «зберігати до весни»), який базується на кореляції внутрішніх залишків із прогнозними біржовими цінами певної продукції. Такий підхід забезпечує гнучкість маркетингової діяльності господарства до внутрішньої та світової кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції.

Отже, функціонування аналітичного центру у цифровій системі сільськогосподарського підприємства перетворює масиви первинних даних у конкретні сценарії дій, що дає можливість менеджменту перейти від інтуїтивного менеджменту до управління, що враховує реальну ситуацію. Водночас поєднання прогнозного моделювання у рослинництві, тваринництві, логістиці та маркетингу створює передумови до збереження підприємством прибутковості та ритмічності технологічних процесів навіть за умов прояву нестабільності.

Третій етап у функціонуванні цифрової системи передбачає створення децентралізованої структури зберігання та управління даними на основі використання хмарних технологій. Так, перехід від локальних серверів господарства до хмарних сховищ забезпечує збереження інформації про виконання технологічних операцій навіть у разі пошкодження чи повного руйнування адміністративного центру господарства чи серверної кімнати. Окрім того, впровадження захищених каналів зв'язку (VPN, двофакторна автентифікація) дозволяє менеджменту керувати підприємством (бачити дані NDVI, GPS-треки, надої, біржові котирування тощо) з віддалених точок. Зазначимо, що оцифрування та хмарне зберігання всіх документів господарства (земельний масив, договори, технічні регламенти, технологічні

карти, раціони годівлі тощо) дозволяють уникнути ситуації втрати первинних даних за різних обставин. Отже, формування бази даних у цифровій системі є завершальним етапом створення внутрішнього антикризового захисту підприємства, який перетворює інформаційні та аналітичні активи у захищену форму.

Четвертий етап передбачає реалізацію розроблених заходів аналітичним центром у всі напрями господарської діяльності, на якому цифрова система самостійно підтримує стабільність функціонування підприємства. Це означає, що розроблені антикризові сценарії (наприклад, зміна раціону тварин або перенаправлення вантажівки в обхід небезпечної зони) активуються системою автоматично на рівні конкретного виробничого підрозділу. Цей етап забезпечує такий рівень автоматизації, за якого основні виробничі цикли (посів, годівля, збут та інші) здійснюються навіть за умов різних непередбачуваних ситуацій втрати зв'язку з центральним офісом або змін у складі провідних менеджерів.

Очевидно, що режим безперервного здійснення господарської діяльності підприємством забезпечується на основі впровадження антикризових рішень безпосередньо у виробничі підрозділи та бізнес-процеси. Метою є досягнення автономності, за якої система здатна забезпечувати безперебійну життєдіяльність підприємства навіть за умов критичного дефіциту персоналу чи зовнішнього хаосу.

Зазначимо, що впровадження режиму безперервності господарської діяльності підприємства не є лінійним процесом, оскільки кожна виконана технологічна операція у виробничих підрозділах створює інформаційний потік фактичних даних, які через зворотний зв'язок повертаються до аналітичного центру. Це дозволяє системі самонавчатися на основі порівняння прогнозів аналітичного центру (етап 2) із фактичними даними (етап 4), на основі чого цифрова система вносить коригування в антикризові сценарії та уточнює величини врожайності чи продуктивності. Отже, створюється замкнена система адаптивного управління, де кожна наступна

ітерація антикризового рішення є точнішою за попередню через постійне врахування реальних умов.

Ефективність функціонування цифрової системи сільськогосподарського підприємства в аспекті антикризового управління визначається не кількістю впроваджених інструментів, а рівнем їхньої інтеграції. Це пояснюється тим, що окремі цифрові рішення залишаються вразливими, якщо вони не об'єднані в єдину, захищену архітектуру, що синхронізує дані, технології та бізнес-процеси.

Сучасне сільськогосподарське підприємство функціонує в умовах формування великих масивів даних, а тому без єдиної системи вони перетворюються на розрізнені масиви, які не узгоджуються між собою. Створення інтегрованого середовища даних про окремі напрями діяльності підприємства дозволяє здійснювати наскрізний аналіз, що надає можливість менеджменту визначати не просто окремі збої, а їхній ланцюговий вплив на стійкість підприємства. Отже, формування інтегрованої системи даних є обов'язковою передумовою цифрової стійкості, оскільки лише за таких умов цифрова система стає здатною підтримувати безперервність управління та забезпечувати високу точність прогнозних моделей у моменти кризи.

Досвід функціонування Державного аграрного реєстру (ДАР) в Україні, інтегрованих систем IACS (Integrated Administration and Control System), які використовуються для управління, моніторингу та контролю виплат аграріям у межах Спільної аграрної політики (САП) та системи AMS (Area Monitoring System) моніторингу територій у країнах ЄС підтверджує, що централізовані платформи є потужним драйвером прозорості та доступу до ресурсів. Водночас для подолання фінансових бар'єрів, особливо для малих та середніх сільгоспідприємств, важливого значення набувають агро-фінтех платформи та параметричне страхування [162]. Проте технічна імплементація цих інструментів неможлива без інвестицій у людський капітал, а саме у навчання персоналу та розвиток цифрової культури, що є такими ж пріоритетними, як і закупівля програмного забезпечення.

Враховуючи ту обставину, що сільськогосподарські підприємства мають різні фінансові можливості та рівень управлінської культури, вважаємо за доцільне запропонувати диференційований підхід до формування цифрових систем залежно від розміру та ресурсного потенціалу господарств.

Так, модель цифрової системи для мікро- та малих підприємств має набувати форми спрощеної адаптивної структури, здатної посилювати їхню гнучкість і забезпечувати виживання в кризових умовах. Без перебільшення, для цієї групи суб'єктів господарювання цифровізація є ключовим чинником забезпечення стійкості. Проте через обмеженість інвестиційного капіталу пріоритети при створенні цифрової системи слід змістити з дорогої інфраструктури на максимально доступні та гнучкі інструменти.

Так, дуже часто у малих господарствах керівник поєднує ролі агронома, логіста та менеджера зі збуту, а тому центром системи стає мобільність у прийнятті антикризових рішень. Вважаємо, що малим і мікропідприємствам доцільно використовувати доступні за ціною або безкоштовні хмарні сервіси, такі як Google Workspace, прості системи управління фермою та месенджери як канали одержання та збереження інформації, що забезпечують віддалений доступ до даних без надмірних витрат на утримання власних серверів.

Така модель цифровізації забезпечить віддалене управління виробничою діяльністю. У разі виникнення загрози підприємство зберігає повну керованість через «смартфон керівника», а дублювання даних у хмарне сховище дозволяє її зберегти навіть в ситуації втрати фізичного носія. Серед переваг такого підходу до цифровізації малих підприємств слід виділити: низькі витрати на придбання ІТ-обладнання та ліцензій, можливість переміщення центру управління без втрати контролю над виробничими операціями, а також скорочення часу на оброблення даних і зменшення помилок, які виникають при ручному обліку, що особливо важливо в умовах виникнення кризової ситуації.

Проведемо розрахунок ефективності впровадження цифрової системи сільськогосподарськими підприємствами. У розрахунках візьмемо типове мале господарство із площею сільськогосподарських угідь 200 га, у якого цифровізацію доцільно розпочинати з базового контролю пального та впровадження системи управління FMS. У малому господарстві зазвичай є до 3-5 одиниць техніки, тому вартість придбання датчиків використання пального та GPS-трекерів буде становити орієнтовно 30 тис. гривень.

Для розрахунків важливо додати витрати на їх встановлення, оскільки самостійне встановлення фермером на складну агротехніку може призвести до втрати гарантії або некоректних даних. Тоді витрати на придбання на обладнання, програмне забезпечення та монтаж буде становити в середньому до 13 тис. гривень на одиницю техніки. Окрім цього фермеру необхідно сплачувати абонентську плату за GPS-моніторинг транспортних засобів, яке дозволяє формувати звіти про витрату пального та оброблену площу, бачити розкрадання пального в реальному часі, контролювати зупинки та простої техніки. Серверні потужності компанії-провайдера зберігають історію руху та заправок техніки, як правило за останні 12 місяців, що важливо для антикризового аналізу, оскільки дозволяє порівняти ефективність роботи техніки в різні періоди. Вважаємо, що для малих сільськогосподарських підприємств доцільно передбачити пакет базового моніторингу, що включає контроль місця розташування та маршруту, вартість якого становить в середньому 1800-2000 грн. на рік на кожну окрему одиницю техніки.

Окрім того у фермера виникнуть витрати на налаштування системи та навчання персоналу. Так, послуги з оцифрування контурів полів, внесення історії сівоzmіни та навчання персоналу становитимуть у середньому 20 тис. грн. одноразово. Крім того, до розрахунку витрат слід включити придбання двох планшетів для роботи фермера чи агронома, вартість яких становитиме 22–26 тис. гривень.

Величина абонплати за FMS-платформу (AgroOnline чи Soft.Farm) із базовим функціоналом, який передбачає супутниковий моніторинг NDVI,

карти полів, складський облік, становить до 130 грн. на гектар. Тоді, для фермерського господарства із площею сільгоспугідь 200 га вартість цих витрат становитиме 26 тис. гривень.

Отже сукупні початкові інвестиції на формування цифрової системи управління у малих сільськогосподарських підприємствах у першому році становитимуть 157 тис. грн, або 785 грн на гектар. Витрати наступних років становитимуть майже 36 тис. грн, що складає 1800 грн на гектар площі сільгоспугідь.

Ефект від цифровізації господарства в антикризовому управлінні створюється на основі нівелювання прихованих витрат та переході до превентивного менеджменту. Так, налагодження контролю за витрачанням пального дозволяє виключити нецільове його використання та оптимізацію маршрутів, що забезпечує економію на 10-12%. При витратах пального в середньому 80 л/га на рік, економія складе близько 9 л на гектар. Відомо, що сільськогосподарська техніка зазвичай працює на дизельному пальному, вартість якого в поточний момент часу в середньому становить 50 грн/л, тоді загальна величина економії складе 80 тис. гривень.

Окрім того ведення цифрового контролю залишків на складах (насіння, добрива, гербіциди, пестициди) та усуненню крадіжок економія складає ще 5-8%. Якщо взяти середні витрати на насіння та добрива (наприклад, для пшениці чи кукурудзи) на рівні 15000 грн/га, то загальні витрати на ці ТМЦ для 200 га становитимуть 2-3 млн грн на рік, а величина економії складе 200 тис. гривень. Отже, загальна сума економії від впровадження цифрової системи лише за рахунок контролю ресурсів може складати 280 тис. гривень.

Крім того, пропоновані цифрові інструменти надають можливість проводити дистанційне оцінювання посівів та визначати індекс NDVI, що дозволяє ідентифікувати стрес рослин на 5-7 днів раніше його реального прояву, що дозволяє врятувати врожай від поширення шкідників або хвороб. Саме збереження урожаю навіть на 3-5 % кукурудзи на зерно на площі 200 га

при урожайності 75 ц/га забезпечує одержання додаткового ефекту на суму 480 тис. гривень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок витрат та ефекту від впровадження цифрової системи у малих сільськогосподарських підприємствах

| Статті витрат та надходжень | Сума, тис. грн |
|--|----------------|
| Величина початкових інвестицій | 157,0 |
| Щорічна економія пального та матеріальних ресурсів | 280,0 |
| Ефект від збереження врожаю | 480,0 |
| Величина чистого ефекту за перший рік | 603,0 |

Джерело: розраховано автором.

Наведені розрахунки таблиці 3.2 переконують, що цифрова система у малому сільськогосподарському підприємстві повністю відшкодовує початкові інвестиції (157 тис. грн) вже у першому році виконання польових робіт, що важливо для підтримки ліквідності в умовах кризи. Проведені розрахунки підкреслюють, що цифрові інструменти є доступними для сільгоспвиробників та створюють умови до використання адаптивної моделі антикризового управління через створення значних додаткових ефектів.

Перейдемо до обґрунтування впровадження цифрової системи для середніх господарств, основним завданням якої повинно стати налагодження систематичного контролю за якістю виконання технологічних операцій та забезпечення оптимізації використання матеріально-технічних ресурсів. У цій групі підприємств доцільно створити єдиний інформаційний простір, у якому кожна виробнича одиниця (трактор, літр пального, тонна добрив тощо) перебуває під цифровим контролем менеджера.

Вважаємо, що на відміну від малих, середні підприємства потребують повної синхронізації технологічних операцій із системою обліку. Це можна забезпечити шляхом встановлення сенсорів рівня пального (ДРП) та CAN-шин на транспортні засоби та сільськогосподарську техніку, що дозволить нівелювати ризики розкрадання та нецільового використання матеріальних ресурсів, що в умовах кризи є способом збереження обігових коштів.

Із метою підвищення культури вирощування продукції рослинництва доцільно використовувати спеціальні FMS-платформи (наприклад, Cropwise, AgroOnline тощо), які дозволяють поєднати супутниковий моніторинг, електронні карти полів та історію сівозміни. За такого підходу існує можливість розрахунку величини урожайності та прибутковості відповідної культури на кожній ділянці поля. Очевидно, що для цієї групи господарств важливо відійти від ручного ведення обліку та Excel-таблиць. Із цією метою необхідно запровадити спеціалізовані бухгалтерські та управлінські модулі (ERP-систем), адаптовані під сільськогосподарське виробництво, що дозволить вести облік у реальному часі. Окрім того, ведення цифрового контролю залишків на складах (ЗЗР, насіння, добрива, кормів та ін.) допомагає уникнути ситуацій виникнення дефіциту у пікові періоди виконання технологічних процесів.

Розрахунок економічної доцільності впровадження цифрових інструментів управління проведемо для середнього за розмірами сільськогосподарського підприємства з площею сільськогосподарських угідь 5000 га. При такому масштабі доцільно впроваджувати розширений перелік інструментів: від сенсорів на техніці до власних метеостанцій та систем супутникового аналізу (ДЗЗ). У розрахунку приймемо наявність парку сільськогосподарської техніки у господарства 25 одиниць.

Вважаємо, що для такого господарства важливо не лише відстежувати місцезнаходження техніки, а й розуміти як вона працює (навантаження на двигун, якість висіву тощо). Витрати господарства на придбання комплексного обладнання для техніки (сенсор рівня палива, CAN-шина, яка є комплексною системою GPS-моніторингу транспорту) а також оплату послуг з налаштування та навчання персоналу, становитимуть 450 тис. гривень.

Наступним елементом цифрової системи повинна стати власна мережа метеостанцій на підприємстві, яка буде підтримувати впровадження технології точного землеробства. В умовах антикризового управління це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з кліматичною нестабільністю.

Відповідно до агрономічних норм, одна професійна метеостанція здатна забезпечити точні дані в радіусі до 5 км (це приблизно 1,5-2 тис. га ріллі), отже для середніх за розмірами господарств доцільно придбати 3 професійних метеорологічних комплекси, загальною вартістю в середньому 300 тис. гривень.

Для середнього підприємства придбання програмних модулів FMS, CRM, ERP буде складатися із двох частин: одноразове впровадження (ліцензії та налаштування) та щорічне обслуговування (SaaS-підписка). Так, придбання системи FMS дозволить включати в єдину систему управління дані з полів, техніки та супутників. Зокрема, підписка на професійний рівень супутникового моніторингу забезпечує отримання індексу NDVI високої роздільної здатності, автоматичне створення карти завдань для техніки. Вартість такої підписки становить в середньому 170-250 грн/га, що формує річні витрати у сумі 850-1200 тис. гривень.

Паралельно з цим, для повноцінної синхронізації технологічних операцій із бухгалтерським обліком, підприємству необхідне впровадження ERP-системи. Вартість спеціалізованого програмного забезпечення та послуг із його адаптації під специфіку господарства (облік складів, нарахування заробітної плати, податкове планування) становить одноразово в середньому до 500 тис. гривень. Таке поєднання інструментів дозволяє автоматизовано списувати витрати ТМЦ на основі фактично виконаних робіт, підтверджених супутниковими даними та трекерами техніки. Окрім цього необхідно передбачити щорічні витрати на оновлення та підтримку програмного забезпечення у розмірі до 40 тис. гривень.

З метою управління продажами та комунікаціями передбачає придбання програмного забезпечення CRM, вартість якого складе близько 150 тис. грн, а абонентська плата за хмарне сховище та технічну підтримку до 35 тис. грн/рік. Отже, загальні витрати на перший рік впровадження цифрової системи середнім підприємством складуть 2675 тис. гривень.

Як переконує практика використання цифрових інструментів на великих площах є економічно вигідним. Зокрема економія дизельного пального через виключення не раціональних маршрутів пересування техніки та контролю крадіжок пального (економія до 10-12%) забезпечить одержання додаткового ефекту в сумі 4320 тис. гривень. Окрім того налагодження цифрового контролю складів та точне внесення добрив, гербіцидів та пестицидів (економія до 7%), при середніх витратах 15 тис. грн/га забезпечить величину додаткового ефекту у розмірі 5250 тис. гривень.

Очевидно, що вчасне реагування рослини на стрес зумовлює збереження врожаю до 5%, що також зумовить одержання додаткового ефекту. Провести точний розрахунок складно, оскільки сівозміни господарства включають різні сільськогосподарські культури. Проведений укрупнений розрахунок витрат та сум додаткового ефекту наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат та ефекту від впровадження цифрової системи у середніх сільськогосподарських підприємствах

| Статті витрат та надходжень | Сума, тис. грн. |
|---|-----------------|
| Величина початкових інвестицій | 2675,0 |
| Щорічна економія пального | 4320,0 |
| Щорічна економія матеріальних ресурсів | 5250,0 |
| Величина додаткового ефекту за перший рік | 6895,0 |

Джерело: розраховано автором.

Проведені розрахунки економічної доцільності впровадження цифрової системи у середніх сільськогосподарських підприємствах на площі 5000 га свідчать, що величина сукупного додаткового ефекту лише від економії ресурсів (пального та ТМЦ) становить 9570 тис. грн, що у 3,5 рази перевищує обсяг початкових інвестицій вже у перший рік використання. Понесені витрати на придбання обладнання, метеостанцій та програмного забезпечення (ERP, FMS, CRM) упродовж першого року проведення польових робіт повністю відшкодовуються, що важливо для збереження ліквідності в умовах кризи.

Для великих сільськогосподарських підприємств у обробітку яких знаходиться від 50 до 100 тис га і більше цифрові системи виконують функцію центру автоматичного прийняття рішень. У даному випадку ця група підприємств створює цифрову екосистему, у якій важливими елементами є штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML) та цифрові двійники (DT).

У великих сільськогосподарських підприємствах виникнуть значні капітальні витрати на побудову єдиного Data-центру та впровадження алгоритмів ШІ, які обробляють великі масиви даних. Зокрема, витрати на розроблення та впровадження системи «Цифрових двійників», які передбачають створення віртуальних моделей усіх полів підприємства з історичними даними за 10 років. Для цього необхідно придбати супутникові знімки за минулі роки, оскільки безкоштовні дані часто мають низьку якість. Окрім того потрібно перенести минулі дані із паперових документів, Excel-файлів та звітів агрономів у єдину цифрову базу. Важливо також створити карти рельєфу шляхом побудови 3D-моделі кожного поля, щоб ШІ зрозумів, яким чином відбувається стікання води на ділянках і де може бути вимокання посівів.

Наступним етапом є побудова інтелектуальної моделі, над якою працюють IT-фахівці та аналітики даних. Їхнє завдання пов'язано із налаштуванням системи так, щоб вона могла розуміти зв'язок між якістю ґрунту, погодними умовами, раціонами годівлі та умовами утримання тварин та птиці, а також потенціалом насіннєвого матеріалу та породи, на основі чого будуть розробляти прогнози урожайності та продуктивності. Із цією метою необхідно налагодити зв'язок у реальному часі між конкретним полем (сенсори вологості, дані метеостанції), тваринницькими фермами та віртуальною копією.

Проведемо розрахунок величини інвестицій на створення системи цифрових двійників для підприємства, яке обробляє 50 тис. га сільгоспугідь. Наголосимо, що розрахунки будуть базуватися на укрупнених величинах

витрат, оскільки їх повне врахування провести складно через необхідність врахування численних даних та недоступності окремої інформації. Ці витрати розподіляються на такі напрями діяльності: збирання даних, створення платформи та програмне забезпечення, утримання штату ІТ-фахівців. За приблизною оцінкою величина капітальних інвестицій складе приблизно 4000 тис. грн., утримання штату працівників (до 4 осіб) річні витрати складуть 4500 тис. гривень. Окрім того необхідно врахувати витрати на оренду серверів для оброблення великих масивів даних, а також вартість одержання даних з супутників – майже 1000 тис. гривень. Загалом сукупні витрати на впровадження та підтримку системи цифрових двійників за перший рік для такого підприємства складуть 9500 тис. гривень.

Зазначимо, що розрахована сума інвестицій передбачає створення інтелектуального забезпечення управління. Якщо підприємством попередньо не було проведено оцифрування сільськогосподарської техніки або не впроваджено елементи точного землеробства, то така ситуація вимагатиме вкладення значних додаткових капітальних витрат. Так, якщо господарство утримує 200 одиниць техніки, то витрати на придбання GPS-трекерів, датчиків рівня пального, блоки зчитування даних з CAN-шини та встановлення систем паралельного водіння для забезпечення точності виконання технологічних операцій у полі складуть майже 5500 тис. гривень. Отже, для підприємств із низьким рівнем цифровізації сукупний бюджет на створення інтелектуальної екосистеми у перший рік може сягати 15000 тис. грн. і більше.

Окрім витрат на розроблення системи, необхідно враховувати супутні витрати на забезпечення цілісності та безпеки даних, а саме, витрати на кіберзахист, розгортання мережі польового зв'язку та верифікацію історичних даних, які складають майже 25% від загального обсягу початкових вкладень, або 4000 тис. гривень. Проте ці витрати є необхідними для створення стійкої екосистеми, здатної функціонувати в умовах антикризового управління без ризику втрати інформації. Необхідно врахувати також витрати на проведення

спеціалізованих тренінгів для фахівців підприємства, розроблення інтерактивних інструкцій та впровадження системи мотивації, величина яких може становити до 900 тис. грн на рік.

Відомо, що впровадження системи інтелектуального моніторингу базується на використанні моделей глибокого навчання для автоматизованого аналізу супутникових знімків та фітофіксацій з БПЛА. Із цією метою потрібно придбати ліцензії на спеціалізоване програмне забезпечення для адаптації та верифікації алгоритмів машинного навчання до специфіки агрокліматичних зон, ґрунтового покриття та генетичних особливостей сортів і гібридів культур, вартість яких може становити до 2000 тис. гривень. Це дає можливість системі не лише фіксувати вегетацію сільськогосподарських культур, а й розпізнавати види бур'янів, розвиток хвороби, дефіцит елементів живлення на ранніх стадіях.

Для створення умов функціонування цифрового двійника підприємству необхідно побудувати інфраструктуру, яка б забезпечила стабільне передавання сигналів із цієї площі сільгоспугідь. Орієнтовна вартість цього проєкту може складати 1200 тис. гривень. Система цифрових двійників у поєднанні із штучним інтелектом дозволяє диференційовано вносити добрива, насіння засоби захисту рослин, що забезпечує їх економію у розмірі до 10%. Якщо взяти ці витрати на одиницю площі становлять 15 тис. грн, то величина сукупного ефекту складе 75 млн. гривень.

Впровадження автоматизованого моніторингу полів дозволяє нівелювати традиційні втрати врожаю, які можуть складати до 5-10 %. Отже, сума ефекту може дорівнювати до 162 500 тис. гривень. Окрім того нами здійснено розрахунок ефекту, який одержуємо від раціоналізації маршрутів руху техніки, контролю та моніторингу витрат паливно-мастильних матеріалів, енергоносіїв, скорочення чисельності управлінського персоналу та підвищення їх продуктивності праці.

Вважаємо за необхідне врахувати у розрахунках витрати на цифровізацію тваринництва, оскільки агрохолдинги зорієнтовані на

створення високої доданої вартості за рахунок поєднання галузей сільського господарства, створення потужностей з перероблення сільгоспсировини та біогазових установок, тощо. Зазвичай у агрохолдингах розвивається молочне скотарство, свинарство, м'ясне птахівництво. Нами зроблено розрахунок потреби інвестицій на цифровізацію молочної ферми із поголів'ям корів 2000 гол., яка становить близько 11 млн. грн у перший рік. Зазначимо, сума ефекту від впровадження цифровізації підрозділів молочного скотарства у великих господарствах дозволяє одержати сукупний ефект у розмірі 26 млн. грн на рік (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат та ефекту від впровадження цифрової системи у великих сільськогосподарських підприємствах

| Статті витрат та надходжень | Сума, тис. грн |
|--|----------------|
| Величина початкових інвестицій (комплексна цифровізація) | 37750, |
| Щорічні експлуатаційні витрати | 6400,0 |
| Щорічна економія пального | 12500,0 |
| Щорічна економія матеріальних ресурсів | 75000,0 |
| Щорічний ефект від цифровізації тваринництва | 26000,0 |
| Нівелювання втрат врожаю | 162500,0 |
| Величина додаткового ефекту за перший рік | 219350,0 |

Джерело: розраховано автором.

Наведені розрахунки табл. 3.4 свідчать, що основним джерелом забезпечення фінансової стійкості підприємства є нівелювання втрат вирощеного урожаю (162500 тис. грн) на основі використання цифрових двійників та штучного інтелекту, що підтверджує перехід моделі антикризового управління з реактивної у превентивну. Отже, капітальні витрати на створення цифрової системи повністю покриваються величиною одержаних ефектів у рослинництві та тваринництві упродовж першого року її використання.

Так, багато українських агрохолдингів створили унікальні ІТ-продукти для управління земельним банком, моніторингу техніки та контролю ТМЦ, які інтегрують дані з тисяч сенсорів у єдиний ситуаційний центр. Відповідно,

це вносить суттєві зміни до процесу функціонування цифрової системи та її можливостей. Ці центри працюють на основі цілодобового контролю, моніторингу та дистанційного управління у реальному часі, де штучний інтелект відстежує рух кожної одиниці техніки, дотримання швидкості, норми висіву, витрат кормів та навіть втому водіїв.

В агрохолдингах аналітичний центр є ускладненим, оскільки здійснює прогнозування врожайності на основі машинного навчання ML, де алгоритми передбачають аналіз супутникових знімків за 10-15 років, метеоданих, історію внесення добрив та прогнозують врожайність з точністю до 95 %. Це створює передумову для агрохолдингів до формування форвардних контрактів на міжнародних біржах ще до початку жнив.

Окрім того, цифрова система автоматично оцінює фінансовий вплив затримок у логістиці чи зміни погодних умов на елеватори та переробні підприємства і на основі цього формує сценарії перерозподілу ресурсів. На сьогодні автономне виконання технологічних процесів досягається за рахунок використання дронів-обприскувачів, автономних систем керування технікою та автоматизованих ліній на тваринницьких комплексах (SCADA/PLC), що мінімізує ризик нестачі персоналу. Водночас застосування смарт-контрактів та блокчейну продукції «від поля до порту» формує довіру у контрагентів, оскільки гарантує прозорість експортних потоків, що важливо для залучення зовнішнього фінансування та виходу на зовнішні ринки.

Розглянемо особливості цифрових систем, які функціонують у вітчизняних агрохолдингах. Так, екосистема «Digital Agro 360», розроблена агрохолдингом ПрАТ «МХП», об'єднує понад 360 тисяч гектарів земельного банку в єдиний цифровий контур. Ця система дозволяє здійснювати довгострокове та оперативне моделювання технологій вирощування, є аналітичним центром, де кожен гектар має свій цифровий план. Екосистема включає програмні комплекси для управління землекористуванням, моніторингу техніки та точного землеробства, в результаті чого менеджмент бачить реальну картину в полі без викривлень з боку лінійного персоналу.

Очевидно, що впровадження цифрових інструментів вимагає відповідного рівня компетенцій персоналу. Прикладом успішної відповіді на цей виклик у 2026 р. стало поширення досвіду агрохолдингу ПрАТ «МХП» у партнерстві з компанією Syngenta через запуск проєкту «AGRO 360: курс на врожай». Цей проєкт працює як платформа для передачі передових знань від розробників цифрових рішень безпосередньо до виконавців (агрономів, менеджерів, інженерів). Це дозволяє системі Digital Agro 360 працювати на повну потужність, оскільки персонал навчається не просто користуватися програмами, а розуміти логіку прогностичних моделей.

Компанія «Кернел» розробила та впровадила цілу екосистему цифрових рішень, ключовою з яких є платформа OpenAgribusiness. Особливістю платформи є те, що вона зорієнтована на створення прозорої партнерської мережі, де її внутрішні цифрові інструменти стали доступними для фермерів-партнерів. Зазначимо, що це унікальний для країни проєкт, який надає партнерам доступ до даних супутникового моніторингу, метеоданих та агрономічних сервісів компанії «Кернел». Вважаємо, що реалізація моделі «Екосистеми спільного користування даними» дозволяє мінімізувати ризики для малих і середніх господарств, надаючи їм інструменти великого бізнесу

Система «Cropwise Operations» (Syngenta) хоча є глобальною платформою, але українські холдинги (наприклад, «Астарта-Київ» з їхньою внутрішньою системою «AgriChain») створюють власні надбудови. Відомо, що «AgriChain» є комплексним рішенням, включає модулі: Land (управління земельним банком), Farm (виробничий цикл), Barn (складська логістика).

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що ефективність антикризового управління залежить від здатності менеджменту сільськогосподарських підприємств перетворювати накопичені в цифровій системі дані на обґрунтовані дії та заходи. Вважаємо, що цифрова система приносить користь не лише через підвищення врожайності та продуктивності, а, насамперед, завдяки жорсткій технологічній дисципліні та контролю «точки беззбитковості» в реальному часі.

3.3. Обґрунтування організаційних засад антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах

Антикризове управління у дослідженні розглядається як динамічна сукупність методів та інструментів, що забезпечують ідентифікацію «слабких сигналів» загрози, розроблення та реалізацію комплексних антикризових заходів, а також мінімізацію негативних наслідків кризових явищ для забезпечення стійкості сільськогосподарського підприємства. Відомо, що у теорії менеджменту виокремлюють дві фундаментальні моделі поведінки організації в умовах кризи, які передбачають здійснення реактивного або антисипативного управління. Так, реактивний антикризовий менеджмент у традиційному розумінні передбачає розроблення та здійснення заходів для відновлення докризового стану підприємства [163]. Отже, реактивний менеджмент спрямований на реагування на вже наявні прояви кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання та ґрунтується на усуненні їхніх наслідків, а не причин, що істотно обмежує стратегічні можливості підприємства.

На відміну від реактивного підходу, який активується за фактом настання деструктивних процесів, антисипативний менеджмент дозволяє ідентифікувати кризу на стадії її зародження [164]. У поєднанні з проактивною стратегією розвитку він трансформує антикризове управління з інструменту ліквідації збитків у механізм безперервної адаптивної модернізації. Це особливо важливо для сільськогосподарських підприємств, де часова затримка між виникненням загрози (наприклад, агрокліматичної) та її фінансовими наслідками, є значною.

Теоретичне підґрунтя антисипативного менеджменту базується на здатності системи визначати потенційні загрози та нові можливості ще до їхнього фактичного прояву в фінансовій звітності. Це що важливо для збереження стійкості суб'єкта господарювання в умовах системної кризи, коли традиційні реактивні методи є недостатніми, оскільки вони передбачають подолання наслідків кризи, а не причин її появи. Основним

елементом цього підходу є концепція «слабких сигналів», розроблена Ігорем Ансоффом [165].

Відповідно до його теорії, криза не виникає раптово, їй передують певні ознаки, які на початкових етапах мають нечіткий і розмитий характер та визначаються як «слабкі сигнали». Дослідник трактує їх як ранню, хоча й неточну інформацію про потенційні зміни у зовнішньому чи внутрішньому середовищах, які здатні в перспективі істотно вплинути на діяльність підприємства. Перехід до антисипативного управління, за Ансоффом, означає перехід менеджменту від «реагування на збитки» (сильні сигнали) до «управління за слабкими сигналами», що забезпечує стійкість підприємства у надскладних умовах.

Антисипативний підхід в антикризовому управлінні ґрунтується на поетапному посиленні управлінської реакції відповідно до сили сигналів загрози, тобто підприємство не чекає кризи, а починає поступово діяти залежно від того, наскільки чіткою є небезпека. Процес управління розпочинається з усвідомлення нечітких проявів негативних змін без характеристики джерел, що їх зумовлюють, і поступово переходить до визначення джерела, де виникає небезпека для стійкості підприємства. Після цього проводиться оцінювання масштабів шляхом розрахунку імовірних збитків та застосування сценарного моделювання, що завершується розробленням програми, коли висока інтенсивність сигналу дозволяє сформувати деталізований план реструктуризації чи санації підприємства. Такий еволюційний підхід дозволяє сільськогосподарським підприємствам виграти час для превентивної адаптації та уникнути хаотичного реагування на пізніх стадіях кризи.

Ефективність антисипативного підходу теорії І. Ансоффа базується на таких засадах: виявлення початкових передумов та вивчення характеру кризи на стадіях, коли вона ще не набула руйнівної сили; прогнозування факторів дестабілізації через аналіз кон'юнктури ринку, що дає змогу виграти час, важливий ресурс у кризових умовах, який передбачає спрямування зусиль на

усунення глибинних причин кризи, а не лише на нейтралізацію її видимих наслідків.

Відповідно до зазначених принципів, теорія антикризового менеджменту передбачає дворівневу систему планування, адаптовану до циклічності сільськогосподарського виробництва, яка охоплює стратегічний і оперативний (тактичний) рівні. Стратегічне антикризове планування зорієнтоване на розроблення довгострокової стратегії розвитку та проведення відповідних заходів щодо реструктуризації підприємства. Його основною метою є не лише вихід із поточного кризового стану, а й недопущення повторення системних кризових явищ у майбутньому, що забезпечує формування стійкості підприємства шляхом переходу від «моделі виживання» у «модель адаптивної модернізації». Стратегічне планування в сільськогосподарському виробництві включає перегляд сівозмін, диверсифікацію напрямів діяльності (рослинництво, тваринництво, перероблення) та зміну ринкової орієнтації.

Стратегічне планування в сільськогосподарському виробництві включає перегляд сівозмін, диверсифікацію виробничої програми (рослинництво, тваринництво, перероблення сільгоспсировини) та пошук нових ринків збуту, які навіть у кризових умовах забезпечували стабільне надходження доходу. Водночас оперативне (тактичне) планування зорієнтоване на використання короткострокових методів реалізації обраної антикризової стратегії. Воно спрямоване на миттєве реагування на поточні загрози (наприклад, блокада логістичних каналів прставок продукції на зовнішні ринки або різкі аномалії погоди). Оперативне планування передбачає визначення таких напрямів антикризових дій: захисні заходи, що охоплюють жорстку економію витрат, оптимізацію використання товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) і стабілізацію ліквідності (зокрема, усунення касових розривів); наступальні заходи, які перетворюють кризові умови у можливості шляхом виходу на нові сегменти, впровадження інноваційних технологій вирощування та активізації маркетингової діяльності.

Взаємодія цих рівнів планування на підприємстві дозволяє створити цілісну систему антикризового управління, у якій стратегія визначає напрям забезпечення стійкості підприємства у довгостроковому періоді, а тактика забезпечує мобільність виробничих ресурсів та їх оперативний перерозподіл у найбільш затребувані напрями діяльності. Для сільськогосподарських підприємств такий підхід є важливим, оскільки дозволяє узгодити фінансові цикли з біологічними термінами виробництва продукції, що мінімізує часові лаги між виявленням сигналу загрози та реакцією системи менеджменту.

Ефективність такої синергії проявляється у здатності менеджменту не лише утримувати платоспроможність у короткостроковій перспективі, а й формувати адаптивний потенціал для майбутнього розвитку. Це перетворює антикризове управління з інструменту «виживання» на стратегічну функцію забезпечення безперервної діяльності, де кожен оперативний крок (тактика) є логічним продовженням обраного вектору забезпечення стійкості, що сприяє цілісному розвитку підприємства навіть у кризові періоди.

Аналіз поточної практики антикризового управління свідчить про переважання реактивного підходу в менеджменті вітчизняними сільгосппідприємствами, який зорієнтований на подолання вже наявних наслідків кризи, а не на випередження загроз ще на етапі їх виникнення. Згідно з результатами проведеного дослідження, 59,5 % малих підприємств використовують ситуативну діагностику лише на етапі настання гострої фази кризи. Ситуація характеризується використанням так званого «касового методу» діагностики, коли криза визнається лише за наявності «сильних сигналів»: критичного дефіциту обігових коштів, затримки виплати заробітної плати, податків або орендної плати.

Використання «касового методу» обмежує можливості антикризового управління, оскільки створює інформаційний розрив між моментом виникнення загрози та початком реакції системи менеджменту. Це зумовлює ситуацію, за якої деструктивні чинники вже чинять негативний вплив на виробничий потенціал підприємства, однак залишаються

латентними для системи управління до моменту виявлення погіршення ліквідності. Із появою «сильних сигналів» підприємство, як правило, вже перебуває на стадії втрати капіталізації, тоді як можливості для вибору альтернативних стратегій є практично вичерпаними. За таких умов антикризові заходи зводяться до хаотичного скорочення витрат, що зумовлює спрощення технологій виробництва продукції.

З метою подолання цієї негативної тенденції існує необхідність переходу до антисипативного менеджменту на основі концепції «слабких сигналів», що вимагає впровадження підприємством системи раннього попередження. Очевидно, що основним індикатором у цій системі має стати від'ємний вільний грошовий потік, який, на відміну від бухгалтерського прибутку, дозволяє ідентифікувати загрозу на етапі прихованого зниження фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Виявлення «слабкого сигналу» зазвичай здійснюється на основі відхилень величини потоків від планових показників, що дозволяє менеджменту підприємства розпочати адаптивну модернізацію ще до того, як криза проявить свій руйнівний вплив.

Важливим інструментом удосконалення антикризового управління є впровадження системи раннього попередження (СРП), яка в науковій літературі розглядається як спеціальна інформаційно-аналітична та організаційно-технічна структури, призначені для виявлення «слабких сигналів» операційної кризи до їхнього фактичного впливу на фінансовий стан підприємства [166]. Нами обґрунтовано алгоритм функціонування СРП, який представлено на рисунку 3.6.

Слід зауважити, що СРП у сільськогосподарських підприємствах не є альтернативою цифровій системі, оскільки функціонує на її основі. Якщо цифрова система (складові якої визначено у попередньому підрозділі) забезпечує збір та накопичення масивів даних, то СРП перетворює ці дані в управлінські рішення за допомогою алгоритми розпізнавання загроз та інструментів сценарного моделювання.

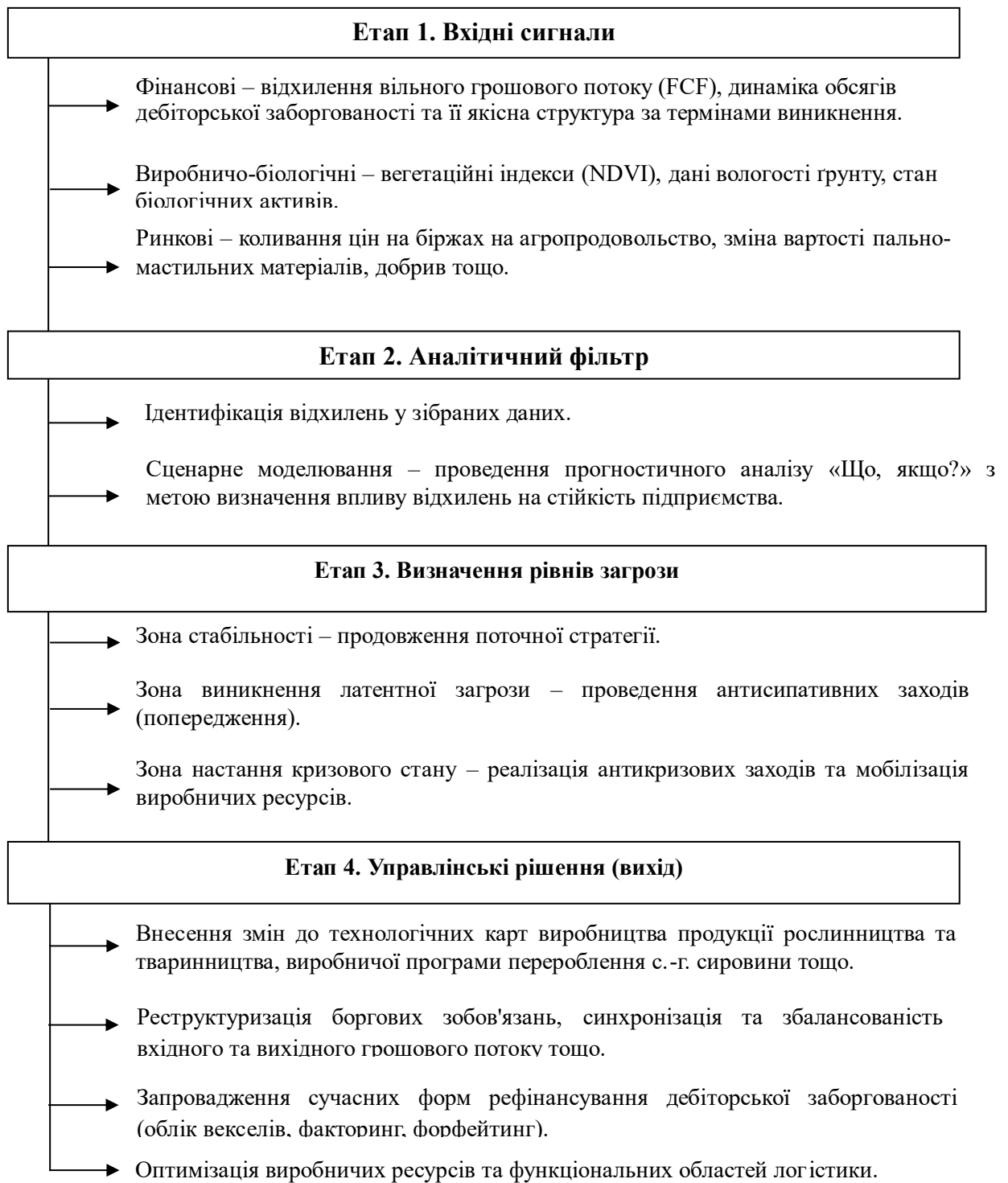


Рис. 3.6. Алгоритм функціонування системи раннього попередження кризи у сільськогосподарських підприємствах

Джерело: розроблено автором.

Для підприємств, що мають високий рівень цифровізації, СРП інтегрується у програмне середовище як інтелектуальний модуль. Водночас для господарств, які відчувають фінансові, кадрові чи інші обмеження, СРП може бути організована як автономна ощадна модель, яка передбачає

моніторинг критичних «точок стійкості», що забезпечить мінімізацію витрат на ІТ-інфраструктуру. Отже, впровадження СРП забезпечує перехід від простого накопичення цифрових даних до їхнього прогностичного аналізу, що є умовою забезпечення стійкості в умовах невизначеності.

У структурі СРП слід виділити декілька рівнів, а саме: перший – моніторингу (збір даних); другий – аналітичний (інтерпретація); третій – комунікаційний (управлінський). Так, збір інформації у СРП на першому рівні (моніторинговому) здійснюється шляхом агрегації різнопланових показників, що дозволяє сформувати цілісну картину про стан господарської діяльності підприємства.

Зазначимо, що в умовах ресурсних обмежень сільськогосподарських підприємств процес моніторингу базується на визначенні найбільш важливих даних для цих цілей, що дозволяє мінімізувати витрати на збір надлишкової інформації та сконцентруватися на основних характеристиках кризи. Так, у групі фінансових індикаторів доцільно налагодити щоденний моніторинг величини вільного грошового потоку та якісної структури дебіторської заборгованості за термінами її настання, що дозволяє виявити «слабкий сигнал» щодо прихованого погіршення ліквідності ще до настання касового розриву. На відміну від бухгалтерського прибутку, щоденна величина грошового потоку підприємства характеризує реальну здатність підприємства обслуговувати поточні зобов'язання.

У СРП сільськогосподарського підприємства важливою є група технологічно-біологічних показників, яка дозволяє виявити розриви в операційному циклі до того, як вони зумовлять зниження фінансово-економічних індикаторів господарської діяльності.

В антисипативній моделі будь-яке відхилення у показниках фізіологічного стану тварин або параметрів перероблення сільськогосподарської сировини розглядається не як локальний збій, а як превентивний фінансовий ризик. Це дозволяє менеджменту підприємства перетворювати біологічні сигнали у фінансові прогнози, наприклад,

прогнозоване зниження надоїв продуктивності корів розглядається як «слабкий сигнал» зменшення вільного грошового потоку через 15-30 днів, що створює необхідний часовий лаг для здійснення превентивних заходів та дій підтримки стабільної ліквідності.

У системі раннього попередження (СРП) показники моніторингу в тваринництві мають встановлювати найменші відхилення від норми на кожному технологічному етапі виробництва продукції, що дозволить виявляти загрози в латентній фазі, коли негативні процеси вже почалися, а фінансові втрати ще не настали. Доцільно виділити такі показники: середньодобові прирости ВРХ, свиней, птиці; добові надої на одну корову; якісні характеристики молока (вміст жиру, білка, кількість соматичних клітин); вовновіддачу на одну вівцю; середньодобову кількість яєць на одну курку-несучку; конверсію корму.

Очевидно, що зміна кількості соматичних клітин у молоці або навіть незначне відхилення від графіка годівлі розглядаються як «слабкі сигнали» порушення технологічного процесу або погіршення епізоотичного стану поголів'я. У межах антисипативної моделі ці сигнали дають можливість менеджменту діяти превентивно, оскільки цифрові системи обліку (сенсори активності тварин, смарт-нашийники, системи контролю споживання кормів) дозволяють ідентифікувати загрозу на рівні окремої ферми чи підрозділу за 5-7 днів до того, коли криза стане очевидною (падіж, мастити, втрата маси тощо). Це сприяє здатності менеджменту підприємства оперативно подолати проблему в межах конкретної ферми, що унеможлиблює поширення локального збою в системну кризу сільськогосподарського підприємства.

У рослинництві «слабкі сигнали» мають специфічний візуальний та спектральний характер, що дозволяє ідентифікувати кризову ситуацію на етапі її прихованого зародження. Використання технологій дистанційного зондування землі (ДЗЗ) перетворює процес моніторингу на систему раннього попередження. Відомо, що рослини у стані стресу змінюють свою відбивну здатність у ближньому інфрачервоному спектрі набагато раніше, ніж у них

починається хлороз (пожовтіння листя). Виявлення зон низької вегетації на цифрових картах є класичним «слабким сигналом», який вказує на приховані загрози через нестачу азоту до початкових стадій розмноження шкідників.

Окрім того, використання БПЛА та камер високої роздільної здатності надає можливість побачити мікрорельєфні зміни, нерівномірність сходів або пошкодження посівів гризунами. Ці сигнали є попередніми індикаторами, які дозволяють спрогнозувати фінансові втрати ще до збирання врожаю. Очевидно, що вчасне одержання спектральних відхилень дозволяє здійснювати диференційоване внесення добрив та ЗЗР, що забезпечить економію ресурсів та локалізацію загрози у межах окремого поля, обмежуючи масштабну деградацію посівів сільськогосподарських культур.

У якості показників системи СРП для рослинництва доцільно запровадити щотижневий моніторинг динаміки вегетаційних індексів та спектральних характеристик хлорофілу. Це забезпечить єдиний підхід антикризового реагування до всіх виробничих підрозділів господарства, що створить передумови для формування стійкості підприємства.

У переробному секторі операційна криза часто носить прихований характер і проявляється поступовим зниженням ефективності використання сировини, порушенням стандартів якості та безпечності продукції, а також недовантаженням виробничих потужностей. Впровадження СРП у сільгосппідприємствах дозволяє перетворити технологічні збої у керовані сигнали.

Для сектору перероблення важливими є показники, які характеризують якісні параметри сировини (вміст білка, клейковини, соматичних клітин, мікробіологічні показники тощо), що надходять із виробничих підрозділів рослинництва та тваринництва. Це пояснюється тим, що навіть незначне відхилення показників якості показників від стандартів якості та безпечності сигналізує про необхідність негайного коригування технології перероблення або повернення до етапу виробництва сировини. Отримання такого сигналу дає змогу менеджменту оперативно реалізувати один із двох сценаріїв:

адаптацію технології перероблення шляхом коригування температурних режимів, рецептур або застосування додаткових методів очищення сировини для збереження якості кінцевого продукту; проведення технологічного аудиту сировинної бази, тобто, повернення до етапу виробництва сировини для усунення причин відхилень (наприклад, зміна раціону годівлі тварин або перегляд системи захисту рослин).

У переробному підрозділі підприємства слабкі сигнали часто мають прихований ресурсо-енергоємний або часовий характер, а їх вчасне виявлення сприяє уникненню технологічних збоїв та оптимізації операційних витрат. Так, збільшення часу простоїв або питомих енерговитрат на одиницю продукції свідчить про приховану десинхронізацію між обсягами виробництва сировини (рослинництво/тваринництво) та переробними потужностями, що є слабким сигналом. Навіть незначне зростання виробничих витрат чи виробництво бракованої продукції є індикатором початкової стадії зносу обладнання або порушення технологічної дисципліни персоналом. У межах антисипативної моделі ці сигнали дозволяють провести превентивне обслуговування технічне обслуговування основних засобів виробництва ще до моменту повної зупинки технологічного процесу, що дозволяє уникнути незапланованих фінансових витрат та погіршення репутації підприємства через не виконання укладених договорів поставок продукції.

Важливим показником для моніторингу потужностей перероблення сільгоспсировини є коефіцієнт виходу готової продукції з одиниці сировини, оскільки зниження показника свідчить про погіршення якості вхідної сировини або зниження ефективності використання технологічного обладнання. Показник рівня використання виробничих потужностей дозволяє оцінити ступінь недозавантаження та втрачену вигоду. Не можна залишати поза увагою індикатори сортності та класності сировини, оскільки будь-яке відхилення від цільових параметрів є випереджальним сигналом про необхідність оперативного перегляду технології первинного оброблення або

умов зберігання продукції. Такий моніторинг дозволяє усунути технологічні невідповідності до моменту масового псування сировини та готової продукції, що мінімізує втрати доданої вартості та забезпечує стабільність планових грошових потоків.

Наступний рівень аналітичний (інтерпретація) є основою СРП, передбачає перетворення первинних даних у стратегічну інформацію. На основі виявлених відхилень зазначених показників від «точок стійкості» та застосування методів сценарного моделювання («Що, якщо?») менеджмент підприємства отримує можливість не лише здійснювати діагностику поточного стану, а й прогнозувати вплив кризових явищ у суміжних виробничих підрозділах. Так, кризові явища в рослинництві автоматично «прораховується» системою як майбутній ризик для тваринництва (дефіцит кормів) та перероблення (недовантаження потужностей). За такого підходу є можливість виявити слабкий сигнал у ланцюзі створення вартості задовго до того, як він трансформується у фінансові збитки для підприємства. Вищезазначене дозволяє зробити висновок про те, що на підприємстві відбувається перехід від реактивного реагування на несприятливі події до превентивного управління ризиками на основі розроблення багатоваріантних сценаріїв майбутнього розвитку.

Вважаємо, що з метою забезпечення ефективного функціонування СРП у досліджуваних підприємствах необхідно обґрунтувати «точки стійкості» на основі модульного підходу, що дозволить гнучко адаптувати систему під спеціалізацію господарства. З цією метою доцільно проаналізувати результати господарської діяльності за останні 3-5 років, на основі чого визначити «точки стійкості» як середнє значення показника у сприятливі періоди, скориговане з урахуванням допустимого коефіцієнта варіації. Крім того, доцільно враховувати нормативні значення показників, зокрема потенціал урожайності окремих сортів сільськогосподарських культур, а також нормативи приросту живої маси, продуктивності за надоєм і яйценосністю тварин та птиці. Водночас як стрес-поріг доцільно визначати

критичне значення показника вільного грошового потоку на рівні нуля, падіння якого нижче цієї межі свідчатиме про виникнення ризику незворотної деградації технологічних і бізнес-процесів підприємства.

Отже, у системі «точок стійкості» підприємства перший модуль має охоплювати показники, що характеризують його фінансово-ресурсний стан. Ключовими серед них є додатне значення вільного грошового потоку ($FCF > 0$), а також оптимальний строк погашення дебіторської заборгованості, який не повинен перевищувати 30 днів.

Щодо другого модуля, то він повинен охоплювати біологічні показники розвитку сільськогосподарських культур, наприклад, за відхиленням показника здоров'я, густоти та активного росту рослинності (NDVI), який розраховується за супутниковими знімками. Його відхилення не повинно перевищувати понад 10 % в середньому по району.

У випадку, якщо для підприємств використання супутникових знімків є недоступним, то необхідно використовувати альтернативні методи збирання біологічних показників, які доцільно включити до системи СРП. Одним із методів може бути використання БПЛА (дронів) зі звичайними камерами для моніторингу рослинності. Спеціальне програмне забезпечення, яке застосовує індекс VARI (Visible Atmospherically Resistant Index), дозволяє оцінювати ступінь «зеленості» поля.

Окрім того, використання портативних N-тестерів (фотометрів) дозволяє визначити вміст хлорофілу в листку. Відхилення від норми для конкретної фази росту рослини стає тим самим «слабким сигналом». Іншим методом є оцифрування спостережень агрономів господарства, яке також дозволяє визначати слабкі сигнали на основі експертної оцінки. Агроном заповнює цифровий чек-лист у смартфоні під час огляду (густота стояння на 1 м^2 , фаза розвитку, ознаки поширення хвороб та шкідників у балах), а в подальшому СРП може автоматично порівнювати це оцінювання із визначеними точками стійкості.

Третій модуль має охоплювати фізіологічні параметри стану тварин і птиці, а також індикатори їх продуктивності, зокрема, середньодобовий надій, приріст живої маси, показник яйценосності, які повинні відповідати або перевищувати планові значення, а також поведінкові характеристики тварин. Важливе місце у цьому модулі необхідно відвести показникам якості продукції тваринництва, які бажано визначати на основі діючих норм державних стандартів. У разі здійснення підприємством перероблення сільськогосподарської продукції, до системи «точок стійкості» доцільно включати показники енерго- та ресурсомісткості, якості продукції, а також показники прибутковості. Вважаємо, якщо у підприємства виникають значні витрати в транспортуванні, зберіганні та збуту продукції, то доцільно й визначати рівні показників стійкості у цих областях діяльності.

З метою підвищення результативності антикризового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах необхідно визначати вплив відхилень показників від «точок стійкості» на окремий технологічний процес чи в цілому на підприємство. Так, локальні «точки стійкості», як правило, не виходять за межі одного підрозділу, тобто, не зумовлюють часткову чи повну зупинку виробничої діяльності. Наприклад, несправність комбайна під час збирання врожаю озимої пшениці доцільно розглядати як локальну подію, оскільки технологічний процес може бути продовжений за рахунок залучення інших машин або оперативного відновлення техніки на місці. Відповідно, вирішення такого збою належить до компетенції менеджменту середньої ланки – бригадира чи агронома підрозділу.

Однак системні «точки стійкості» зумовлюють негативний вплив на ритмічність всього бізнес-циклу підприємства. Наприклад, підвищена смертність птиці м'ясної продуктивності понад визначену «точку стійкості» спричинить зупинку забійного цеху (перероблення), невиконання контрактів із роздрібними мережами (продажі, фінанси) та затоварення складів кормами (логістика). За такої ситуації необхідно включатися антикризовій команді підприємства, яку повинен очолити менеджер вищого рівня управління,

оскільки існує потреба у розробленні заходів щодо подолання кризової ситуації та виживання підприємства.

Вважаємо, що визначення впливу відхилень у виділених показниках дає можливість оптимізувати систему менеджменту сільськогосподарських підприємств. Це пояснюється тим, що визначені локальні «точки стійкості» дозволяють оперативно усувати збої у технологічних процесах керівникам середнього рівня управління, а системні – вимагають негайного втручання антикризової групи для стримування їх поширення на господарську діяльність підприємства в цілому.

Логічну схему формування «точок стійкості» у системі СРП кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах подано на рисунку 3.7.

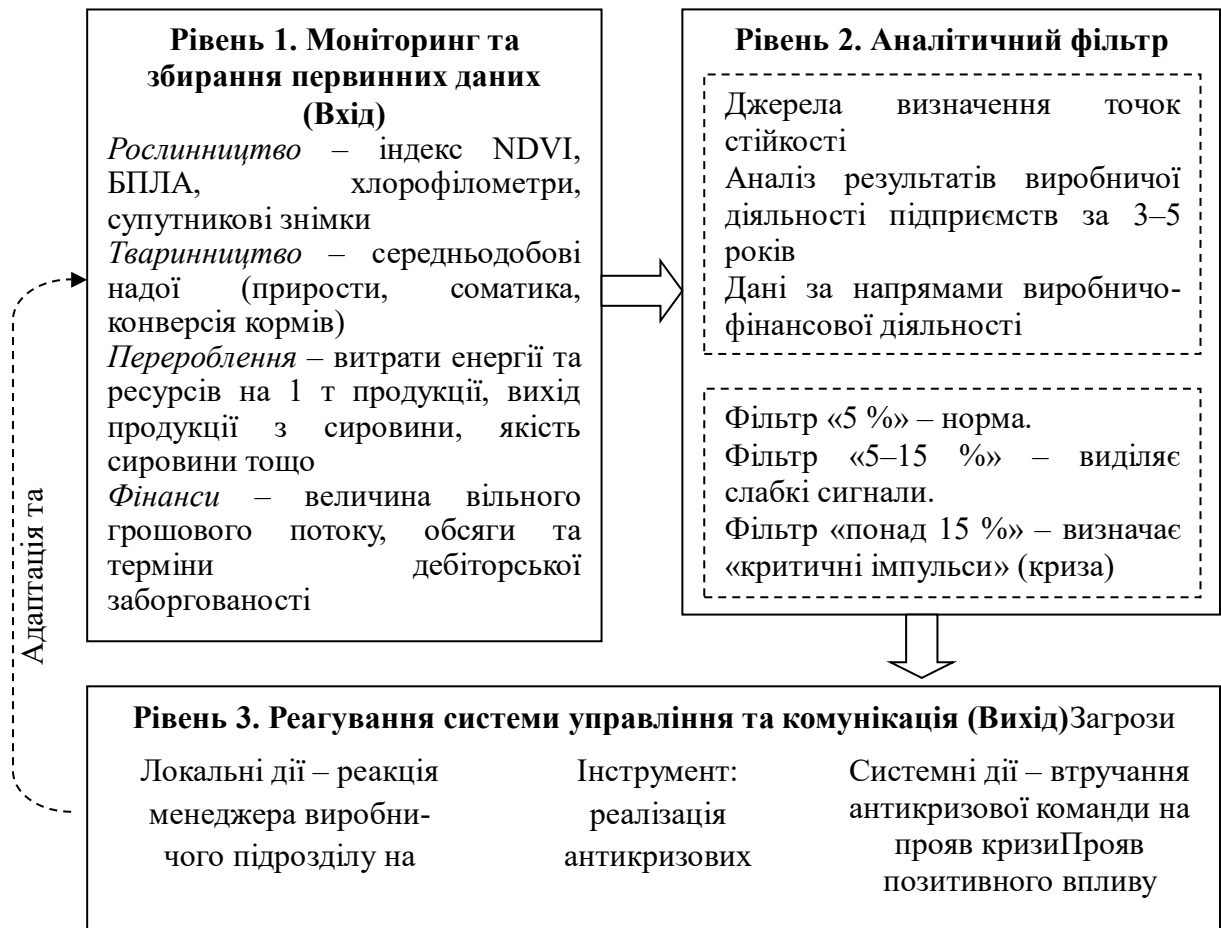


Рис. 3.7. Алгоритм визначення «точок стійкості» в системі СРП кризи у сільськогосподарських підприємствах

Джерело: розроблено автором.

Отже, запропонований алгоритм передбачає врахування досягнутих значень показників, які характеризують результативність та ефективність господарської діяльності підприємства, а також діючих нормативів чи цільових показників у рослинництві, тваринництві та переробленні сільгосппродукції. Особливістю запропонованого підходу є те, що він передбачає використання методу стрес-тестування, який дозволяє визначати «точки стійкості» не як абстрактні величини, а як реальні межі забезпечення стійкості бізнес-моделі підприємства. Це досягається на основі налаштування «точок стійкості» у СРП для кожного господарства індивідуально на основі урахування специфіки виробничої спеціалізації та ресурсних можливостей.

Зазначимо, що визначення «точок стійкості» слід розглядати як перший етап налаштування СРП кризової ситуації. З метою забезпечення здатності системи діагностувати прояв кризи необхідно обґрунтувати межі чутливості, тобто, можливих відхилень у показниках стійкості, та їх впливу на розвиток кризи. У межах антисипативного менеджменту це потребує встановлення діапазонів відхилень, які дозволяють розрізняти безпечні коливання, слабкі сигнали та критичні загрози прояву кризи.

Якщо враховувати високу залежність сільськогосподарського виробництва від погодно-кліматичних умов, то нижня межа відхилення 5 % характеризуватиме допустиму варіативність біологічних процесів, а верхню межу слід визначати на рівні понад 15 %, оскільки такі відхилення є доказом системної кризи. Так, І. Ансофф зазначав, що межа 15 % – це фактично перехід від «слабкого сигналу» до більш потужного, коли немає часу на використання антикризових заходів. У концепції управління за відхиленнями, як і в більшості систем бюджетування та контролю, відхилення до 5 % вважається неістотним і не потребує уваги вищої ланки менеджменту сільськогосподарського підприємства. Водночас перевищення порогу 15 % слід вважати істотним відхиленням, що потребує негайного інформування вищого керівництва та проведення аналізу причин його виникнення. Зазначимо, що в аудиті (Міжнародні стандарти аудиту (МСА) [168]) введено

поняття «суттєвості» для характеристики відхилень показників, які порушують стійкість операційної діяльності підприємства. Так, межа відхилення величини чистого прибутку на 5 % або на понад 5-15 % від значень за окремими статтями витрат вважається суттєвою, оскільки впливає на прийняття рішень користувачами звітності.

Відомо, що у стандарті ISO 31000 Risk Management [169] визначено таку шкалу: низький ризик – менше 5 % впливу на ціль; середній – у межах 5-15 %, що вимагає проведення моніторингу чинників, які зумовили цей вплив на ціль; високий – понад 15-20 %, що вимагає оперативного впровадження антикризових заходів.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок про те, що коливання у межах 5 % вважаються допустимою статистичною похибкою або результатом природної варіативності, які системою СРП ігноруються. Це важливо, оскільки менеджер не отримує щодня великої кількості повідомлень. Коливання в межах 5–15 % є слабкими сигналами, оскільки такі відхилення вже не можна вважати випадковими, хоча вони ще не мають суттєвого впливу на ритмічність операційної діяльності підприємства. Це може бути початок розвитку хвороби рослин або приховане зростання виробничих витрат, що вимагає від системи СРП проведення аналізу ситуації. На цьому етапі доцільно зібрати антикризову групу або провести додаткову діагностику у місцях, де ці відхилення є найбільш суттєвими. Основним завданням цього етапу є зупинка розвитку кризи на етапі, коли витрати на її подолання є мінімальними.

Очевидно, що відхилення показників на рівні понад 15 % у розвитку біологічних активів у рослинництві та тваринництві, як правило, зумовлюють незворотні втрати урожайності сільгоспкультур та продуктивності тварин та птиці. Відомо, що такі відхилення у величині вільного грошового потоку зумовлюють зупинку платежів. У цих випадках існує необхідність у запровадженні жорстких антикризових регламентів, використання коштів резервних фондів, внесення радикальних змін до технології виробництва

сільськогосподарської продукції тощо. Вважаємо, що визначення меж чутливості показників стійкості операційної системи на основі шкали «5-15 %» дозволяє реалізувати селективний підхід до антикризового управління у сільськогосподарському підприємстві.

Комунікаційний рівень СРП є заключною ланкою, що відображає здатність системи менеджменту підприємства перетворювати аналітичні сценарії на конкретні антикризові заходи. Його основна функція полягає у скороченні часу між виявленням загроз та початком реалізації заходів з їх нейтралізації та мінімізації негативного впливу. Так, за умови ідентифікації слабких сигналів прояву кризової ситуації на підприємстві необхідно провести консультування із фахівцями (агрономи, ветеринарні лікарі, технологи з годівлі, утримання, інженери та ін.), здійснити перегляд технологічних карт виробництва продукції рослинництва та тваринництва, запровадити посилений моніторинг проблемної технологічної операції.

У разі виникнення кризи виникає потреба у формуванні антикризової команди на підприємстві, перегляді інвестиційної програми підприємства та виключення проєктів, що не пов'язані з операційною діяльністю, створенні резервних фондів, а також пошуку більш ефективних каналів постачання матеріально-технічних ресурсів і збуту продукції.

Відомо, що в реальних умовах керівники сільськогосподарських підприємств часто ігнорують слабкі сигнали, тоді як комунікаційний рівень СРП забезпечує передачу звітів про критичні відхилення відповідальним особам у режимі реального часу. Водночас для кожного сигналу слід розробити можливі реакції та конкретні дії менеджера, що запобігає зниженню відповідальності в умовах невизначеності.

Отже, запропонована трирівнева структура СРП кризи створює замкнений цикл стійкості сільськогосподарського підприємства на основі поєднання галузевих показників (рослинництва, тваринництва, перероблення та фінансів) у системі антисипативного управління. За такого підходу облікові дані перетворюються на інструмент антикризового управління, що

сприяє збереженню вільного грошового потоку та стабільного розвитку підприємства навіть за умов високої турбулентності зовнішнього середовища.

З метою використання результатів діагностики, які одержано на основі функціонування СРП кризи при розробленні управлінських дій, необхідно створити гнучку організаційну структуру антикризового управління. Обґрунтуємо організаційні засади побудови антикризових структур у різних за розмірами сільськогосподарських підприємствах. Так, для малих фермерських господарств, де всі управлінські рішення приймаються власником одноосібно, доцільно здійснювати функції антикризового управління на основі аутсорсингу. Такий підхід вимагає обов'язкового впровадження SaaS-рішень (Cropwise, SoftFarm або вітчизняні аналоги), оскільки існує потреба в автоматизованій системі сповіщень. Система стає контролером, який сигналізує про відхилення та створює для фермера алгоритм необхідних дій. Наприклад, система (SaaS) визначає зниження індексу NDVI на 15 % нижче середнього або відхилення вологості ґрунту, фермер повинен впродовж 24 годин звернутися до зовнішнього консультанта. За такого підходу суб'єктивне рішення стає науково обґрунтованим, що перетворює мале господарство на ефективно керовану та стійку операційну систему.

Слід зауважити, що такий підхід до організації антикризового управління малим фермерським господарством не потребує складної ERP-системи, а передбачає впровадження наступних модулів: модуль «Цифровий моніторинг посівів», який на основі карт вегетації та індексу NDVI дозволяє виявляти проблемні зони у посівах (посуха, хвороби, шкідники) ще на латентному етапі; модуль «Фінанси», що забезпечує моніторинг оперативної ліквідності через автоматизований облік витрат палива, залишків продукції та матеріальних ресурсів на складах, а також величини вільного грошового потоку.

За такого підходу система антикризового управління дозволяє запобігати касовим розривам на підприємстві. Вважаємо, що доцільно також

включити модуль «Ринок», який дозволить збирати інформацію про ціни на окремих ринках сільськогосподарської продукції. На основі цих даних фермер може обґрунтовано визначати оптимальний період для реалізації продукції, замість того щоб продавати її «з поля» за найнижчою ціною через дефіцит обігових коштів.

Система автоматизовано формує сповіщення фермеру на основі відхилень у значеннях показників, які забезпечують стійкість господарства. Фермер одержує повідомлення в месенджер (Viber /Telegram) із детальним алгоритмом дій (зупинити закупівлю, змінити терміни посіву, звернутися до дорадника, науковця). Вважаємо, що за такого підходу до організації антикризового управління малими господарствами відбувається перехід від суб'єктивного одноосібного прийняття рішень до об'єктивного використання даних цифрового моніторингу.

Для середніх сільськогосподарських підприємств доцільно передбачити організаційну модель антикризового управління на основі створення тимчасових антикризових груп. Це пояснюється тим, що у середніх господарствах система менеджменту включає підрозділи рослинництва, тваринництва, інженерного та матеріально-технічного забезпечення, фінансовий і обліковий, які часто функціонують автономно. Таку розрізненість можна подолати шляхом створення тимчасової антикризової групи. Вона створюється підприємством, коли показники СРП виходять за межі стійкості та сигналізують про кризу. Відомо, що ця група повинна оперативно перевірити дані та розробити відповідні антикризові рішення протягом 72 годин, що дозволяє уникнути збільшення управлінських витрат та формувати на підприємстві антикризову культуру в середовищі менеджерів.

Створення тимчасових антикризових груп підприємствами вимагає розроблення відповідного положення. Треба подивитися як той редактор у розд 2 робив (Додаток М). Склад таких груп буде залежати від сфери прояву кризи та її впливу на фінансово-економічну діяльність господарства. Їхнє

формування здійснюється одразу після отримання сигналу від системи раннього попередження про відхилення ключових показників від «точок стійкості». Для забезпечення ефективності таких груп слід передбачити повноваження, які вони можуть реалізовувати, зокрема, накладати заборону на поточні капітальні витрати та перенаправляти ресурси у проблемні сфери без погодження з вищим рівнем менеджменту або власником підприємства (у межах 10-15 % бюджету). Отже, модель антикризового управління на основі створення тимчасових груп мінімізує постійні управлінські витрати та сприяє формуванню антикризової культури, де відповідальність за стійкий розвиток виробничої діяльності накладається на керівників усіх рівнів управління підприємством.

Для великих сільськогосподарських підприємств холдингового типу, які мають високий рівень використання цифрових технологій, доцільно передбачати організаційну модель антикризового управління на основі створення Центру антикризового моніторингу та стратегічної стійкості. Центр повинен стати постійно діючим підрозділом на рівні вищої ланки менеджменту сільськогосподарського підприємства, який виконуватиме роль забезпечення його стратегічної стійкості. Його метою є нівелювання управлінського віддалення між стратегічним центром та виробничими підрозділами на основі створення єдиного інформаційного простору. Центр повинен підпорядковуватися безпосередньо генеральному директору холдингу або голові правління.

Слід зазначити, що Центр оперує великими обсягами інформації за допомогою нейромережевої взаємодії (рис. 3.8), результати оброблення якої слугують основою для забезпечення антисипативного управління. Очевидно, що Центр не здійснює управління посівами, але визначає межі безпеки. Наприклад, це може включати визначення ліміту на використання пально-мастильних матеріалів і мінеральних добрив, граничної ціни закупівлі пестицидів та гербіцидів, а також критичної величини вологості, яка сигналізуватиме про можливу зупинку посівної кампанії.

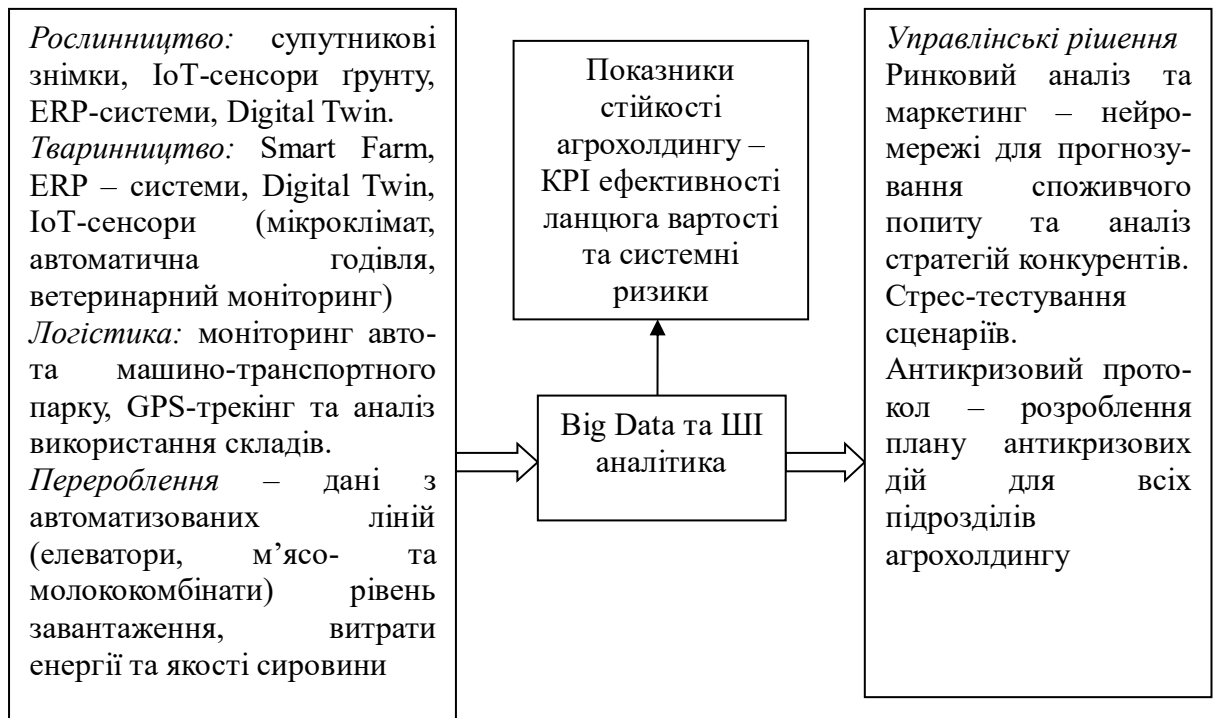


Рис. 3.8. Механізм функціонування Центру антикризового моніторингу та стратегічної стійкості у великих сільськогосподарських підприємствах холдингового типу

Джерело: розроблено автором.

Центр здійснює моделювання катастрофічних сценаріїв розвитку криз та для кожного із них розробляє протокол антикризових заходів із термінами виконання та відповідальними менеджерами.

Функціонування Центру базується на поєднанні таких цифрових рішень: ERP, IoT з телеметрією та Digital Twin, що забезпечує трансформацію антикризового управління з реактивного підходу (виправлення помилок) у прогностичний. У цьому випадку забезпечується повна цифрова прозорість ланцюга вартості підприємства прийняття обґрунтованих антикризових рішень на основі математичних розрахунків. Вважаємо, що створення Центру сприятиме зниженню операційних витрат за рахунок уникнення крадіжок та нецільового використання матеріальних ресурсів, скороченню часу від перевірки даних до прийняття антикризових рішень, а також підвищенню капіталізації агрохолдингу за рахунок високої прозорості та спроможності стабільно здійснювати операційну діяльність в умовах невизначеності.

Отже, обґрунтовані організаційні засади антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах передбачають перехід від реактивного подолання наслідків кризи до антисипативного управління на основі визначення «слабких сигналів» загрози. Запропоновано впровадження системи раннього попередження кризи, яка дозволяє перетворити розрізнені масиви цифрових даних у прогностичні управлінські рішення на основі безперервного моніторингу «точок стійкості» підприємства. Обґрунтовано диференційований підхід до створення організаційних структур антикризового управління залежно від розмірів сільськогосподарських підприємств— від аутсорсингу в малих господарствах до створення центрів антикризового моніторингу та стратегічної стійкості в агрохолдингах. Вважаємо, що такий підхід дозволяє мінімізувати розрив часу між виявленням загрози кризи та початком реалізації антикризових заходів, що сприятиме перетворення антикризової функції з інструменту виживання на стратегічний механізм забезпечення стійкості та безперервності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано необхідність переходу від реактивної моделі інформаційного супроводу антикризового управління до адаптивної системи, яка розглядається як динамічний комплекс збирання та аналізу технологічних, економічних і ринкових даних. Розроблено комплексну методику оцінки динаміки розвитку сільськогосподарського підприємства, що включає 24 показники, згруповані у чотири блоки: виробнича діяльність, ділова активність, фінансовий стан та результативності діяльності, фінансова стійкість. Встановлено, що використання групових інтегральних індексів дозволяє менеджменту господарств ідентифікувати «точки розриву» та впроваджувати превентивні заходи ще до моменту настання фактичної неплатоспроможності.

2. Доведено, що забезпечення безперебійного функціонування

сільгосппідприємств в умовах воєнного стану вимагає зміни підходів до нормування ліквідності шляхом формування ліквідних стабілізаційних резервів. Обґрунтовано необхідність встановлення цільового орієнтира коефіцієнта абсолютної ліквідності у межах 0,2–0,4, що сприятиме виконанню платежів в умовах обмеженого доступу до банківських позик, розірвання логістичних ланцюгів та низької дисципліни розрахунків контрагентів.

3. Виявлено суперечливі тенденції у розвитку сільськогосподарських підприємств залежно від масштабів їх діяльності: великі підприємства продемонстрували стійкість та капіталізацію; малі – забезпечили найвищу адаптивну спроможність на основі використання стратегії локальної адаптації; середні – опинилися у стані обмеження ресурсного забезпечення та системної кризи управління. Наголошено, що сформована система інформаційного забезпечення виконує роль аналітичної платформи для розроблення дієвих антикризових заходів залежно від виявлених точок дестабілізації. Вважаємо, що цей підхід забезпечує перехід від інтуїтивного до фактологічного антикризового управління та сприяє гнучкій відповідності між внутрішнім потенціалом підприємства та мінливими факторами зовнішнього середовища.

4. Встановлено, що в умовах воєнного стану та високої волатильності ринків сільськогосподарської продукції цифровізація трансформується з елемента інноваційного розвитку в інструмент антикризового управління. Авторська дефініція визначає цифрову систему як багаторівневий організаційно-технологічний комплекс, який поєднує моніторинг, хмарні сервіси та інтелектуальні алгоритми прийняття рішень в єдину систему задля нейтралізації ризиків та забезпечення безперервності господарської діяльності сільгосппідприємства. Зроблено висновок, що створення цифрової системи дозволяє підприємствам перейти від реактивної моделі усунення наслідків до антисипативної моделі випереджального розвитку, що забезпечується обґрунтованою системою прийняття рішень на основі верифікованих даних.

5. Обґрунтовано складові цифрової системи сільськогосподарського підприємства антикризового управління, яка забезпечує безперервний цикл адаптивного розвитку підприємства та включає чотири функціональні рівні: цифрової прозорості передбачає проведення моніторингу активів у рослинництві, тваринництві та логістиці, в результаті чого мінімізуються нецільові втрати ресурсів; аналітичного моделювання перетворює масиви даних у багатоваріантні сценарії антикризових дій та забезпечує збереження інформації через хмарні технології; технологічної стійкості, який забезпечує безперервність виробничих процесів в умовах невизначеності. Доведено, що функціонування цифрової системи на засадах зворотного зв'язку перетворює її на самонавчальну екосистему, де фактичні результати реалізації управлінських рішень повертаються до аналітичного центру, що дозволяє безперервно підвищувати точність ідентифікації загроз та дієвість антикризового реагування.

6. Існує необхідність диференційованого підходу до впровадження цифрових систем управління залежно від масштабів діяльності сільськогосподарських підприємств. Для мікро- та малих підприємств доведено доцільність використання адаптивних рішень на основі хмарних сервісів (SaaS), що забезпечить автоматизований моніторинг основних показників та створення сповіщень про їх відхилення для оперативного превентивного управління.

У середніх сільськогосподарських підприємствах існує необхідність переходу до жорсткої технологічної дисципліни, яка передбачає синхронізацію виробничих процесів із системою менеджменту та обліку, на основі поєднання FMS- та ERP-модулів, що сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору для оперативної роботи антикризових груп. Запропоновано підходи до створення більш складної цифрової системи у великих сільськогосподарських підприємствах, які базуються на використанні Big Data та Machine Learning для стратегічного управління ризиками.

7. Обґрунтовано необхідність переходу від реактивної моделі

(реагування на кризові явища) до антисипативної у сільськогосподарських підприємствах, яка базується на концепції «слабких сигналів». Це дозволяє ідентифікувати загрози на стадії їх зародження та впроваджувати превентивні заходи до моменту настання деструктивних кризових явищ.

Запропоновано створення системи раннього попередження (СРП) як інформаційно-аналітичної структури для діагностики кризових явищ. Узагальнено алгоритм функціонування СРП в сільськогосподарських підприємствах як логічну послідовність дій від моменту збирання первинних даних, на основі яких визначаються «слабкі сигнали», до прийняття превентивних управлінських рішень.

8. Встановлено, що результативність функціонування системи раннього попередження кризи на підприємстві базується на моніторингу відхилень фактичних значень показників від визначених «точок стійкості». Запропоновано шкалу визначення сигналів кризи та прийняття відповідних управлінських рішень на основі врахування величини відхилення: до 5% – допустиме значення; 5–15% – «слабкий сигнал», що потребує проведення факторного аналізу та превентивного управління; понад 15% – критична величина, що свідчить про системну кризу та вимагає негайного впровадження антикризових заходів.

9. Сформовано систему показників для оцінювання раннього попередження кризи за такими напрямками виробничої діяльності підприємства: у рослинництві – вегетаційні індекси та дані дистанційного зондування Землі; у тваринництві – відхилення у продуктивності та фізіологічному стані тварин; переробці – енергоємність та коефіцієнт виходу готової продукції. Від’ємне значення показника вільного грошового потоку є доказом про підвищення ризику неплатоспроможності підприємства.

Запропоновано диференційований підхід до організаційного забезпечення антикризового управління залежно від розмірів підприємства: для малих – використання спеціалізованого аутсорсингу; для середніх – створення тимчасових антикризових груп; для великих підприємств – функціонування постійно діючих Центрів антикризового моніторингу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дисертаційній роботі наведено результати теоретичного узагальнення й запропоновано нові підходи до вирішення важливого наукового завдання – удосконалення інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах з метою забезпечення їх стратегічної стійкості в умовах невизначеності. Проведене наукове дослідження дало змогу сформулювати низку висновків:

1. Авторський підхід до дефініції поняття кризового стану передбачає розгляд стану підприємства в точці перелому, що характеризується протиріччями між внутрішнім і зовнішнім середовищем, які за відсутності можливості їх розв'язання можуть спричинити незворотні наслідки для його системи функціонування. Обґрунтовано необхідність вивчення кризи за етапами кризового процесу, в якому можна виділити такі періоди: втрата рівноваги, падіння, ковзання, гальмування, підйом, відновлення рівноваги. За такого підходу існує можливість виділити основні переломні моменти у розвитку кризового процесу, тобто точки біфуркації, в яких підприємство стає нестійким, та означити основні види кризи: стратегічна, ліквідності, неплатоспроможності, критична, що сприятиме одержанню якісної інформації стосовно кожної фази кризи залежно від зміни параметрів потенціалів зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Доведено, що представники менеджменту сільськогосподарських підприємств у кризових умовах мають ухвалювати управлінські рішення на основі раціонального поєднання принципів стратегічного й антикризового адміністрування. Систематизовано принципи стратегічного й антикризового управління в єдину систему, що забезпечує як оперативне реагування на кризу, так і проактивний вплив на неї для збереження економічної стійкості

Обґрунтовано, що система антикризового управління сільськогосподарським підприємством є сукупністю взаємопов'язаних організаційно-управлінських, фінансово-економічних та нормативно-правових елементів, зорієнтованих на розроблення рішень з мобілізації

внутрішнього потенціалу та його гнучкого пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища. Цільова спрямованість системи антикризового управління полягає у забезпеченні стійкості підприємства завдяки профілактиці кризових явищ, їх локалізації та виведенню суб'єкта господарювання зі стану рецесії, а за умови неможливості відновлення поточної платоспроможності – здійснення регламентованих процедур банкрутства з метою мінімізації втрат власників та кредиторів.

3. Узагальнено методичний підхід до проведення SWOT-аналізу з ціллю антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, що базується на використанні діагностики наявних проблем, аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища та використанні адаптованого алгоритму, який дає змогу чітко визначити стратегічні завдання антикризового управління. Обґрунтовано алгоритм діагностики потенційних проблем у сільськогосподарських підприємствах в умовах кризи. Від точності й об'єктивності результатів такої діагностики залежить обґрунтованість розроблювальних заходів та ухвалення дієвих антикризових управлінських рішень. Доведено доцільність оцінювання стану підприємства з використанням комбінованої моделі, яка має включати фінансово-економічні та нефінансові показники, що забезпечить комплексність аналітичних висновків.

4. За поєднання методів SWOT- та PESTEL-аналізу середовища функціонування сільськогосподарських підприємств ідентифіковано внутрішні сильні й слабкі сторони їхньої діяльності, а також зовнішні можливості та загрози. Обґрунтовано матрицю стратегічних цілей і завдань на різних етапах антикризового управління, сформовану за результатами проведеного аналізу.

Встановлено скорочення обсягів виробництва продукції рослинництва у 2022-2024 рр. на 14,7% або 106 млрд грн. Одночасно виявлено адаптивну зміну структури посівів та зростання урожайності сільськогосподарських

культур на засадах диверсифікації виробничих програм і дотримання наукових агротехнічних вимог, що сприяє мінімізації виробничих ризиків.

Зроблено висновок про те, що сільськогосподарські підприємства посідають чільне місце у виробництві свинини та птиці – їхня частка у 2025 р. становила, відповідно, 64,9% та 57,8% у загальному обсязі цих видів продукції. Натомість тривала криза у скотарстві в умовах воєнного стану посилилася, тож необхідно подбати про розроблення дієвих програм державної підтримки галузей молочного та м'ясного скотарства у період повоєнного відновлення.

5. Виявлено, що у період воєнного стану загальна кількість діючих суб'єктів господарювання скоротилася на 25,8% порівняно з довоєнним періодом. Найвищу стійкість продемонстрували великі сільгосппідприємства (їх чисельність у 2024 р. збільшилась до 51 одиниці), що свідчить про процеси концентрації капіталу та високу адаптивність таких підприємств до надзвичайних умов. Водночас малі та мікропідприємства, попри скорочення кількості у перший рік війни, виявили гнучкість, забезпечивши у 2024 р. вищі темпи підвищення продуктивності праці порівняно із середніми підприємствами.

Зроблено висновок, що фінансова стабільність сільськогосподарських підприємств була досягнута завдяки вимушеному переходу до самофінансування в умовах воєнного стану, що підтверджується зростанням коефіцієнта автономії за період аналізу з 0,507 до 0,584, а коефіцієнта покриття – до 1,943. Вважаємо, що сформований запас фінансової міцності в умовах високих воєнних ризиків створює передумови для залучення зовнішнього інвестиційного капіталу у разі стабілізації безпекової ситуації.

6. Доведено, що організація антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах в умовах воєнного стану трансформувалася від виконання регулярних заходів у постійну управлінську функцію, змістовне наповнення якої визначається масштабами господарювання. Встановлено перехід від інтуїтивно-реактивної моделі у

малих господарствах, де домінують одноосібне управління та «касовий метод» діагностики, до системно-проактивної моделі у великих підприємствах, що базується на функціонуванні спеціалізованих підрозділів, використанні сценарного моделювання та FMS-технології.

Наголошено, що сучасна система антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах виконує завдання операційного й тактичного рівня – збереження ліквідності та своєчасне проведення технологічних циклів, але залишається вразливою в аспекті відновлення ринкової вартості активів і капіталізації. З метою забезпечення довгострокової стійкості сільгосп підприємств необхідно перейти від ситуативного реагування до науково обґрунтованого управління на основі систем раннього попередження, що інтегрують технологічні та фінансові дані із зовнішніх і внутрішніх джерел.

7. Обґрунтовано необхідність переходу до адаптивної моделі інформаційного забезпечення, коли розглядаються не як допоміжний ресурс, а як динамічна основа антикризового потенціалу підприємства. Розроблено й апробовано методику інтегрального оцінювання рівня стійкості та динаміки розвитку, що базується на 24 нормалізованих показниках, згрупованих у чотири функціональні блоки: виробнича діяльність, ділова активність, фінансовий стан і фінансова стійкість. Вважаємо, що використання такої методики дає змогу ідентифікувати «точки розриву» ще до моменту настання фактичної неплатоспроможності підприємства. Доведено необхідність встановлення більш жорстких нормативних меж фінансових індикаторів, що сприятиме формуванню внутрішнього стабілізаційного фонду та мінімізації ризиків повної зупинки діяльності господарства в умовах невизначеності.

8. Встановлено неоднорідний вплив воєнних ризиків на розвиток сільськогосподарських підприємств України, що дало можливість ідентифікувати відмінні траєкторії їхнього функціонування у період 2022–2024 рр. Великі підприємства (агрохолдинги) продемонстрували найвищу інерційну стійкість та фазу адаптивного відновлення, що підтверджується

зростанням групового індексу фінансового стану з 0,153 до 0,685 (у 4,4 раза). Така динаміка зумовлена масштабами виробництва, перевагами вертикальної інтеграції та наявністю власних логістичних і елеваторних потужностей, завдяки чому вдалося диверсифікувати ринки збуту.

Середні підприємства опинилися у стані ресурсного обмеження й рецесії, що підтверджується падінням індексу ділової активності у 4,4 раза через стрімке скорочення оборотного капіталу та втрату традиційних ринків збуту продукції. Вважаємо, що через обмеженість логістичних потужностей та значну боргову залежність цієї групи суб'єктів господарювання необхідно впроваджувати антикризові заходи, спрямовані на реструктуризацію заборгованості та адаптацію до нових умов господарювання.

Малі фермерські господарства виявилися більш адаптивними, оскільки забезпечили позитивну динаміку за всіма групами показників (зокрема, за зростанням ділової активності на 76%). Стійкість малих сільгоспідприємств базується на їхній мобільності, мобілізації внутрішніх ресурсів, здатності до швидкої зміни виробничої програми та орієнтації на локальні (регіональні) ринки. Та все ж існує необхідність у розробленні спеціальних заходів з підтримки ліквідності малих господарств через кредитні спілки та системи мікрокредитування, оскільки їхня власна ресурсна база залишається недостатньою для забезпечення стратегічної стійкості й оперативного формування виробничих запасів в умовах ринкової нестабільності.

9. Аргументовано доцільність створення сільськогосподарськими підприємствами цифрової системи, яка повинна функціонувати як замкнений контур адаптивного управління. Доведено, що ефективність такої системи реалізується через наступні етапи: забезпечення прозорості інформації, що досягається шляхом накопичення об'єктивних даних за напрямки рослинництво, тваринництво, логістика та маркетинг; функціонування аналітичного центру, який на основі аналізу масивів даних визначає «слабкі місця» та сценарії розвитку; забезпечення стійкості інформаційного середовища, що базується на хмарному дублюванні та децентралізації

управлінських даних; забезпечення адаптивної стійкості підприємства, за якої антикризові сценарії активуються автоматично на рівні виробничих підрозділів.

Обґрунтовано необхідність диференційованого впровадження цифрових технологій відповідно до масштабів господарювання, що дозволяє трансформувати цифровізацію у дієвий інструмент антикризової стійкості для підприємств різного типу. Для малих і мікропідприємств доцільно передбачити модель «гнучкої адаптивності» на основі використання доступних хмарних SaaS-рішення. Середнім господарствам рекомендовано посилення технологічної дисципліни через цифрову інтеграцію виконання технологічних операцій з обліком, що дозволяє в реальному часі контролювати використання матеріальних ресурсів та оперативно коригувати виробничі процеси у випадку виникнення кризових відхилень. Великі підприємства повинні орієнтуватися на стратегічне управління ризиками з використанням Big Data та «цифрових двійників», що не лише мінімізує втрати, а й підвищує їхню інвестиційну привабливість та репутацію на міжнародних ринках.

10. Розроблено складові системи раннього попередження (СРП) як функціональної надбудови цифрової системи підприємства. Система забезпечує перетворення фінансових, виробничо-біологічних та ринкових даних у прогностичні управлінські рішення через трирівневий цикл: моніторинг, аналіз та комунікація. Такий підхід дає змогу узгодити фінансові цикли з біологічними термінами виробництва, що сприяє мінімізації часового лагу між виявленням сигналу загрози та реакцією системи менеджменту.

Обґрунтовано методику стрес-діагностики «точок стійкості», яка дозволяє перетворити поточні показники ефективності діяльності підприємства у систему антикризових бар'єрів. Запропоновано шкалу меж чутливості 5-15%, коли відхилення до 5% вважаються допустимою варіативністю, 5-15% – «слабкими сигналами», а понад 15% –

характеристиками системної кризи, що потребує негайного втручання антикризової команди.

11. Доведено необхідність диференційованого підходу до створення організаційних структур антикризового управління з урахуванням розмірів суб'єктів господарювання: для малих господарств – використання SaaS-рішень та аутсорсингу з метою автоматизації сповіщень та алгоритмізації дій фермера; для середніх підприємств – формування тимчасових антикризових груп, що вирішують проблеми, зумовлені функціональною розрізненістю підрозділів; для великих підприємств – створення постійно діючих центрів антикризового моніторингу та стратегічної стійкості із використанням технологій Big Data, нейромережі та штучного інтелекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кащицька Г., Намлієв Є. Кризові явища як основа виникнення дестабілізаційних процесів в економіці: актуальність теорій та розвиток кризисологічних досліджень. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 103–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-13>
2. Григор'єва О., Міщенко А. О. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13(1). С. 76–79.
3. Ткачук А. Ю., Біляк Т. О., Виговський В. Г. Розуміння природи криз та ризиків у процесі забезпечення ефективності управління підприємством. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 70–75. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-70-75](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-70-75)
4. Хринюк О., Очеретяна О. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-47>
5. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд (березень 2024 року) / Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2024-03.pdf?v=7 (дата звернення: 24.10.2024).
6. Дубель М. Циркулярна економіка як механізм досягнення цілей сталого розвитку в умовах глобалізації та діджиталізації світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-13>
7. Тюріна Н. М., Карвацька Н. С., Назарчук Т. В. Кризи у розвитку соціально-економічних систем та причини їх виникнення. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 1. С. 198–203.

8. Mill J. S. Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy. URL: <http://digamoo.free.fr/mill1848-1.pdf> (date of access: 01.11.2024).

9. Маркс К. Капітал. Критика політичної економії. Т. I, кн. I / за ред. Д. Рабиновича. Київ : Партвидав ЦК КП(б)У, 1934. С. 833–839

10. Acharya R. C. ICT use and total factor productivity growth: intangible capital or productive externalities? Oxford economic papers. 2016. № 1. P. 16–39.

11. Willett A. H. The Economic Theory of Risk and Insurance. URL: https://www.casact.org/sites/default/files/database/forum_91wforum_91wf469.pdf (date of access: 01.11.2024).

12. Keynes J. M. A Treatise on Probability. URL: <https://www.gutenberg.org/files/32625/32625-pdf.pdf> (date of access: 01.11.2024).

13. Reimann B. C. Managing for value: A guide to value-based strategic management. Blackwell Pub, 1990. 240 p.

14. Hulten C. R., Hao J. X. The role of intangible capital in the transformation and growth of the Chinese economy. Cambridge : National Bureau of Economic Research, 2012. 44 p.

15. Hes A. Globalization – the source of new crises. SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 129. 10004. DOI: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/40/shsconf_glob2021_10004.pdf

16. Fortunato P. Rethinking globalisation in an age of crises. Social Europe. URL: <https://www.socialeurope.eu/rethinking-globalisation-in-an-age-of-crises> (date of access: 01.11.2024).

17. Шуст О. А., Варченко О. М., Крисанов Д. Ф. та ін. Аграрні та агропродовольчі структури в умовах посилення турбулентності : монографія. Київ : ТОВ «ТРОПЕА», 2023. 440 с.

18. Антикризова політика в реальному секторі економіки України: пріоритетні напрями і завдання : аналіт. доп. / О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін. ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2022.

72 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/antikriz-realsektor-doklad-2022-pogodzheno_07.pdf

19. Kondratiev N. D. The long waves in economic life. The Review of Economics and Statistics. 1935. Vol. 17, № 6. P. 105–115.

20. Жаворонок А. В. Теоретичні основи дослідження класифікації економічних циклів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4 (28). С. 26–34.

21. Kuznets S. S. Cyclical Fluctuations: Retail and Wholesale Trade, United States, 1919–1925. New York, 1926.

22. Juglar C. Des crises commerciales et de leur retour periodique en France, en Angleterre et aux Etats-Unis. Paris, 1862.

23. Kitchin J. Cycles and Trends in Economic Factors. The Review of Economics and Statistics. 1923. Vol. 5, № 1. P. 10–16. DOI: <https://doi.org/10.2307/1927031>

24. Шуст О. А., Варченко О. М., Крисанов Д. Ф. та ін. Сучасні аграрні кризи і складові стійкості харчової індустрії України. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 1. С. 6–26. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2022-172-1-6-26>

25. Shust O. A., Varchenko O. M., Krysanov D. F. et al. Modern trends in the development of plant production under agrarian crises. *Agricultural Science and Practice*. 2024. Vol. 10, № 3. P. 16–34. DOI: <https://doi.org/10.15407/agrisp10.03.016>

26. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York : Harper & Row, 1942. 381 p.

27. Мушнікова С. А. Формування параметричних обмежень безпеки розвитку та життєвих циклів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 252–258. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-252-258>

28. Green P. S. Winning PR Tactics: Effective Techniques to Boost Your Sales. Financial Times Prentice Hall, 1994. 192 p.

29. Grenz T. Deminsionen und Typen der Unternehmenskrise: Analysemoeglichkeiten Auf Der Grundlage Von Jahresabschlussinformationen. Frankfurt am Main : Peter Lang GmbH, 1987. 294 p.
30. Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati : SouthWestern, 1993. 256 p.
31. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
32. Ткаченко А. М., Єлець О. П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством : монографія. Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2010. 277 с.
33. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2014. 656 с.
34. Pauchant T. C. La gestionsystemique des crises et la prevention de la contr-production. Rev. Francaise de Gestion. 1996. № 108. P. 90–99. URL: https://jglobal.jst.go.jp/en/detail?JGLOBAL_ID=200902152169842457
35. Григорян Р. Х. Теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 1. С. 59–73. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-189-1-59-73>
36. Ткаченко А. М., Калюжна Ю. В. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Т. 2, № 1. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6407.1.2013.18985>
37. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Економіка та управління підприємствами*. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-27>
38. Fink S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. Bloomington : iUniverse, 2000. 245 p.

39. Krystek U. Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. Wiesbaden : Gabler, 1987. 328 p.

40. Muller-Stewens G. Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2016. 702 p. URL: https://ebooks-fachzeitungen-de.ciando.com/img/books/extract/3799269827_lp.pdf

41. Pauchant T., Mitroff I. Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies Jossey-Bass. San Francisco, 1992. 227 p. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.3850090410>

42. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : КНТЕУ, 2001. 580 с.

43. Бірбіренко С., Орлов В., Мокруха Н. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>

44. Холод З. М., Штангрет А. М. Методологічні аспекти антикризового управління. *Економіка промисловості*. 2002. № 2. С. 32–40.

45. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством : монографія. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.

46. Іванюта С. М. Антикризове управління в аграрній сфері контролінгу : автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.06.01. Київ, 2006. 20 с.

47. Сметанюк О. А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01. Хмельницький, 2006. 20 с.

48. Король В. С., Стефанишин Л. С. Антикризове управління в умовах війни: цілі і завдання, стратегічні альтернативи та вектори. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія*

юридична. 2025. Вип. 44. С. 338–346. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109>

49. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. Вип. 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

50. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

51. Коренєва Н. О. Особливості антикризисного управління під час воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 96–101. DOI: https://doi.org/10.32702/2306_6814.2024.5.96

52. Податковий кодекс України: від 02.12.2010 № 2755-VI, ст. 209 (із змінами і доповненнями): станом на URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 20.01.2025).

53. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 49. Ст. 527. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення: 20.01.2025).

54. Методика розрахунку рівня рентабельності сільськогосподарської діяльності сільськогосподарських підприємств : Наказ Державної служби статистики України від 14.02.2011 № 33. URL: https://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2011/33/metod.htm (дата звернення: 20.01.2025).

55. Григорян Р. Х. Науково-прикладні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка та управління АПК*. 2025. № 1. С. 152–165. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2025-197-1-152-165>

56. Маковей Ю. Посівна без трактористів – як мине сезон 2024 і де шукати працівників. *Kurkul.com*. 2024. 26 лют. URL:

<https://kurkul.com/spetsproekty/1558-posivna-bez-traktoristiv--yak-mine-sezon-2024-i-de-shukati-pratsivnikiv>

57. Ibatullin I. I., Varchenko O. M., Krysanov D. F. et al. Current development aspects in Ukraine's animal breeding with the consideration of the impact of agrarian crises. *Agricultural Science and Practice*. 2024. Vol. 11, № 1. Pp. 39–55. DOI: <https://doi.org/10.15407/agrisp11.01.039>

58. Приб К. Антикризіві стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>

59. Мірзоева Т., Герасимчук Н. Щодо оцінки ризиків агробізнесу в контексті ESG-стратегії розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-22>

60. Назаренко С. А., Носань Н. С. Санація підприємства як комплексна процедура його оздоровлення: сутність та підходи до трактування. *Економічний форум*. 2018. No 2. С. 238–242.

61. ISO 22361:2022. Security and resilience – Crisis management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:22361:ed-1:v1:en> (date of access: 05.02.2025).

62. The Book of Crisis Management: During, and Recovering After Crises. Vol. 10. URL: https://www.prnewsonline.com/wp-content/uploads/2020/05/prnews_crisis-management-vol-10-guidebook_final.pdf (date of access: 05.02.2025).

63. The Essential Guide to Crisis Management. URL: https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide?srsltid=AfmBOooNJRjgkCv7yZp2GXiQ4gaD0xZK_cbjk1GaeQ_oZDrutIXusdEC (date of access: 05.02.2025).

64. Augustine N. R. Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*. 1995. Vol. 73, No 6. Pp. 147–158.

65. Hensgen T., Desouza K. C., Kraft G. D. Games, signal detection, and processing in the context of crisis management. *Journal of Contingencies and*

Crisis Management. 2003. Vol. 11, No 2. Pp. 67–77. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.1102003>

66. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2005. 507 с.

67. Кисельов І. Система показників платоспроможності та ліквідності, їх взаємозв'язок з фінансовою стійкістю. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-41>

68. Altman E. I., Sabato G. Modeling Credit Risk for SMEs: Evidence from the US Market. *ABACUS*. 2007. Vol. 43, No 3. Pp. 332–357.

69. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. 1968. No 22. P. 589–609.

70. Taffler R. J. Empirical models for the monitoring of UK corporations. *Journal of Banking & Finance*. 1984. Vol. 8, Iss. 2. P. 199–227. DOI: [https://doi.org/10.1016/0378-4266\(84\)90004-9](https://doi.org/10.1016/0378-4266(84)90004-9)

71. Klieštík T., Kočíšová K., Mišanková M. Logit and Probit Model used For Prediction of Financial Health of Company. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 23. P. 850–855. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00485-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00485-2)

72. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure. *Empirical Research in Accounting, Selected Studies. Supplement of Journal of Accounting Research*. 1966. Vol. 4. P. 71–127.

73. Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В. Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2023. 228 с. URL : <https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1806/1/%D0%.pdf>

74. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 272 с.

75. Матвійчук А. В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. *Вісник Національної академії наук України*. 2010. № 9. С. 24–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2010_9_3

76. Кужелюк А. В., Стаднюк Т. В. Рейтингова оцінка фінансового стану підприємств машинобудівної галузі України. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 510–516. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/87.pdf

77. Григорян Р. Х. Особливості прояву ризиків у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та управління АПК*. 2023. Вип. 1. С. 111–123.

78. Рекомендації Комітетських слухань на тему: «Забезпечення функціонування АПК у 2023 році та особливості проведення весняно-польових робіт в умовах воєнного стану» / Комітет Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики. 2023. 10 квіт. URL: <https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/74841.html> (дата звернення: 18.03.2025).

79. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання : аналіт. зап. / Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення: 18.03.2025).

80. Mikusova M., Horvathova P. Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic Research*. 2019. Vol. 32, No 1. Pp. 1844–1868.

81. Lekmat L., Chelliah J. Surviving the next economic crisis: Corporate entrepreneurship strategies of Thai Automotive SMEs. *Journal of International Management Studies*. 2011. Vol. 6, No 3. Pp. 18–35.

82. Косова Т. Д., Ярошевська О. В., Соломіна Г. В. Фінансова діагностика і регулювання потенціалу стратегічного вартісно-орієнтованого розвитку корпоративних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.2](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.2)

83. Кобець С. П., Власенко Н. С. Підхід до систематизації методів діагностики ймовірності настання банкрутства підприємства. *Економіка та*

суспільство. 2017. № 10. С. 266–270. URL :
https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/47.pdf

84. Прус Ю., Сосніна К. Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством. *Молодий вчений*. 2020. Вип. 12 (88). С. 159–165. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-33>

85. Meiste R., Jakstiene S. Crisis Diagnosis in Anti-Crisis Management Process in a Company. *Oeconomia Copernicana*. 2015. Vol. 6, no 4. Pp. 49–58. DOI: [10.12775/OeC.2015.028](https://doi.org/10.12775/OeC.2015.028)

86. Darling J. R., Kash T. Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership & Organization Development Journal*. 1998. Vol. 19, no 4. Pp. 179–186.

87. Smith R. Analysis of Earth-Moving Using Discrete-Event Simulation. *Journal of Construction Engineering and Management*. 1995. Vol. 121 (4). Pp. 388–396.

88. Gouillart J., Kelle N. *Business Transformation*. Wien : Uberreuter, 1995.

89. Кукоба В. П. Управління антикризовою діяльністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 400 с.

90. Murphy P. Chaos Theory As A Model For Managing Issues And Crises. *Public Relations Review*. 1996. Vol. 22, no 2. Pp. 95–113.

91. Damodaran A. *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset*. 2nd ed. Addison Wiley, 2002. 318 p.

92. Mulford C. W., Comiskey E. E. *The financial numbers game: Detecting creative accounting practices*. Addison Wiley, 2002. 416 p.

93. Penman S. *Financial statement analysis and security valuation*. 2nd ed. McGraw-Hill, 2003. 740 p.

94. MacKenzie A. *Dealing With Disaster*. Asian Business. 1994. Pp. 20–24.

95. Fink S. *Decision Making in Crisis: The Piper Alpha Disaster*. Managing Crisis: Threats, Dilemmas, Opportunities. 2002. Vol. 6. Pp. 103–118.

96. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання : аналіт. зап. / Національний інститут стратегічних

досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення: 06.04.2025).

97. Ключові виклики для аграрного сектора та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік : аналіт. зап. / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-03/az_agrarna_politika_210325.pdf (дата звернення: 06.04.2025)

98. Кощенко О. Реалії та перспективи ринку сільгоспземлі. *Сільські вісті*. 2024. 21 трав. URL: <http://www.silskivisti.kiev.ua/20065/index.php?n=54056> (дата звернення: 08.04.2025).

99. Григор'єв В. Україна та ЄС обговорюють нові умови експорту сільськогосподарської продукції. УНІАН. 2024. URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/eksport-agroprodukciji-z-ukrajini-kijiv-i-yes-obgovoryuyut-novi-umovi-13030776.html> (дата звернення: 08.04.2025).

100. Theise E. Kakhovka dam breach is devastating agriculture. DW. 2023. URL: <https://www.dw.com/en/breach-of-ukraines-kakhovka-dam-is-devastating-agriculture/a-65931364#:~:text=Kakhovka%20dam%20breach%20is%20devastating,access%20to%20irrigation%20water>

101. Особливості функціонування сільського господарства в умовах кліматичних змін : аналіт. зап. / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/osoblyvosti-funktsionuvannya-silskoho-hospodarstva-v-umovakh-klimatychnykh> (дата звернення).

102. Figueiredo N. Brazil wheat making strides in global markets amid Russia-Ukraine conflict. Reuters. 2023. URL: <https://www.reuters.com/article/markets/commodities/brazil-wheat-making-strides-in-global-markets-amid-russia-ukraine-conflict->

[idUSL1N349231/#:~:text=Over%20the%20entire%202022%2F23%20July,wheat%20because%20of%20Western%20sanctions](#) (date of access: 26.04.2025).

103. Мамонова Н., Бородіна О., Кунс Б. Українське сільське господарство у воєнний час. TNI. 2023. URL: <https://www.tni.org/uk/article/ukrainian-agriculture-in-wartime>

104. Lindström. Ukraine in the EU – the end of the Common Agricultural Policy? EUobserver. 2023. URL: <https://euobserver.com/eu-political/ar5e501bb3#:~:text=Fourth%2C%20in%20order%20to%20meet,the%20risk%20of%20unfair%20competition> (date of access: 28.04.2025).

105. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. *Київська школа економіки*. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (дата звернення 28.04.2025).

106. Кириченко А. Українці на понад третину збільшили витрати на харчові продукти та ліки – дослідження. *Економічна правда*. 2025. 23 берез. URL: <https://epravda.com.ua/finances/torik-37-ukrajinciv-zbilshili-vitrati-na-harchovi-produkti-ta-liki-804322/> (дата звернення: 30.04.2025).

107. Організаційно-економічний механізм протидії тіньовій економіці та корупції : монографія / А. В. Лісовий та ін. ; за заг. ред. А. В. Лісового. Ірпінь : ДПУ, 2024. 246 с. URL: <https://dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Naukovi%20vidanna/Monografii/O/Organizacijno-ekonomichnij%20mehanizm%20protidii%20tinovij%20ekonomici%20ta%20korupcii.pdf> (дата звернення: 30.04.2025).

108. Головащенко Ю. В. Аналіз розвитку соціальної інфраструктури сільських територій. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 2. С. 150–161. DOI:10.33245/2310-9262-2024-193-2-150-161

109. Негрей М., Тараненко А. Е-урядування аграрного сектору України: Державний аграрний реєстр. *Вісник Київського національного*

університету імені Тараса Шевченка. *Економіка*. 2023. № 1 (222). С. 113–119. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/14>

110. Адаменко Т. Зміна клімату та сільське господарство в Україні: що варто знати фермерам? URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/Hanbuecher/Zmina_klimatu_v_Ukrajini_web3.pdf#:~:text=Ukraine%20www.apd,%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%8C%20%D0%B4%D0%B5%D1%89%D0%BE (дата звернення: 02.05.2025).

111. Що відбувається з цінами на зерно: прогнози від експертки НААН щодо пшениці до кінця 2024 року / Національна академія аграрних наук України. 2024. URL: http://naas.gov.ua/newsukraine/?ELEMENT_ID=8295 (дата звернення: 02.05.2025).

112. Класифікація видів економічної діяльності : ДК 009:2010. [Чинний від 2012-01-01]. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/FIN61334?an=20&ed=2010_10_11 (дата звернення: 02.05.2025)

113. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання : аналіт. доп. / Центр Разумкова ; за ред. О. Піщуліної. Київ, 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf> (дата звернення:).

114. Поліщук Н., Попадюк Я. Сучасний стан розвитку та інвестування сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-49>

115. Шандова Н. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Дорогань О. І. Оцінка рентабельності підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 4 (91). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.60>

116. Вернюк Н., Григорян Р. Дослідження середовища функціонування сільськогосподарських підприємств України в сучасних умовах. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 3. С. 451–464. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.451>

117. Гадзало Я. Вітчизняне сільське господарство в сучасних умовах: виклики та шляхи їх подолання : доповідь на сесії Загальних зборів НААН України (29 листоп. 2023 р.). Київ, 2023. URL: <https://surl.li/daumcq>
118. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>
119. Prib K. Practice of crisis management in agricultural enterprises. *Ekonomika APK*. 2019. Vol. 26 (10). DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201910051>
120. Халатур С., Карамушка О., Крючко Л. Антикризове управління підприємствами: погляд на світовий досвід. *Молодий вчений*. 2020. Вип. 7 (83). С. 230–234. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-7-83-49>
121. Baldwin K., Williams B., Sichko C. et al. U.S. agricultural policy review, 2022 : Report. U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/375283965_US_Agricultural_Policy_Review_2022 (date of access: 31.05.2025).
122. Building Agricultural Resilience to Natural Hazard-induced Disasters: Insights from Country Case Studies. Paris : OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/49eefdd7-en>
123. Policies for the Future of Farming and Food in Spain. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/a93d26be-en>
124. Panoottikorn L. Business continuity plan in Japan. 2018. URL: https://www.adrc.asia/aboutus/vrdata/finalreport/FY2018B_THA_fr.pdf (date of access: 02.06.2025).
125. Ціщик Р., Котис Н. Інформаційно-статистичне забезпечення антикризового управління підприємствами. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 3. С. 216–222. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.216>

126. Драган О. О., Зубченко В. В., Ткаченко К. В., Мельник С. О. Фінансова діагностика та страхові механізми запобігання кризі на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 6 (83). С. 751–756. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-121>
127. Правдюк Н. Л., Шинькович А. В. Програма гармонізації організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформувань. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1. С. 82–89. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.018289>
128. Калініченко З. Розробка методики раннього попередження та реагування на кризи підприємства. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 2. С. 90–100. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.090>
129. Халатур С. М., Клименко С. С. Імплементація цифрових технологій у процеси антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.69>
130. Polinkevych O. Adaptive change management mechanism in business structures in COVID-19 conditions. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2020. Vol. 2, no 6. Pp. 173–182. DOI: <https://doi.org/10.32750/2020-0216> 125
131. Preiser R. Key features of complex adaptive systems and practical implications for guiding action. Stockholm Resilience Centre. URL: https://www.stockholmresilience.org/download/18.761fdfb217fe034b93e16e7/1662712574198/CST_Policy_Complex-Adaptive-Systmes-Web.pdf (date of access: 02.06.2025).
132. Complex Adaptive Systems Resilience. Prism Sustainability Directory. URL: <https://prism.sustainability-directory.com/term/complex-adaptive-systems-resilience/> (date of access: 04.06.2025).
133. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 2. С. 643–652. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>

134. Бобринцев П. В. Формування резильєнтності підприємств як економічних систем в умовах нестабільності економічного середовища: концептуальні основи. *Економіка та держава*. 2025. № 91. С. 188–197. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.188>
135. Іщенко С., Ткач В., Глазунова О. Сучасні підходи до формування та реалізації адаптаційного механізму економічних систем в умовах глобальної турбулентності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-51>
136. Попов С., Тарновський В. Емерджентність менеджменту як ключова парадигма в організаційному управлінні. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Вип. 19 (38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-14)
137. Engaging with complexity in resilience practice / M. M. Sellberg et al. *Ecology and Society*. 2021. Vol. 26, № 3. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-12311-260308>
138. Шалений В. А. Формування адаптивної системи антикризового управління на основі принципів самоорганізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2024. № 3-4 (90-91). С. 54–65. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(90-91\).2024.54-65](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(90-91).2024.54-65)
139. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>
140. Ackoff R. L. The Art of Problem Solving. URL: <https://cdn.bookey.app/files/pdf/book/en/the-art-of-problem-solving.pdf> (date of access: 18.06.2025).
141. Шинькович А. В. Організаційно-інформаційне забезпечення антикризового управління агроформувань : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Миколаїв, 2020. 23 с.
142. Дмитрієв І. А., Горова К. О., Мельниченко О. О. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах : монографія.

Харків : ХНАДУ, 2018. 285 с. URL:
<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/aa5d306c-573a-4558-a43a-1c5824762055/content>

143. Степанюк Р. С. Методичний підхід до діагностики антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2024. № 3 (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-5>

144. Earth Observation / Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <https://www.fao.org/giews/earthobservation/country/index.jsp?code=KNA&lang=en> (date of access: 26.06.2025).

145. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and user guide. Paris : OECD, 2008. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/08/handbook-on-constructing-composite-indicators-methodology-and-user-guide_g1gh9301/9789264043466-en.pdf (date of access: 28.06.2025).

146. Адаменко І. В. Зарубіжний досвід цифровізації сільськогосподарського виробництва та напрями його використання у вітчизняній практиці. *Економіка та управління АПК*. 2025. № 1. С. 62–72. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2025-197-1-62-72>

147. Сойма С., Білоусько Т., Вдовічена О. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115>

148. Ярощук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>

149. Метеленко Н., Свінцова Н., Нікітенко В. Цифровізація аграрного сектору як інструмент впровадження зелених технологій у контексті сталого

розвитку. *Humanities Studies*. 2025. Вип. 23 (100). DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-23-100-29>

150. Черничко Т. В., Козик І. М., Панченко О. Д. Вплив цифрових технологій на розвиток підприємств у кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.16>

151. Кулиняк І., Копець Г., Горбенко Т. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-16>

152. Пожуєва Т., Щеголеватих Д. Цифрові технології в антикризовому управлінні. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.407>

153. Agricultural Sector Risk Assessment: Methodological Guidance for Practitioners / World Bank. 2016. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/f367ca05-c41e-5a16-bdef-94bcef4c06a7> (date of access: 07.07.2025).

154. Ukraine's Energy Security and the Coming Winter / International Energy Agency. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/cec49dc2-7d04-442f-92aa-54c18e6f51d6/UkrainesEnergySecurityandtheComingWinter.pdf> (date of access: 07.07.2025).

155. Kosutic D. Business Continuity Plan Structure According to ISO 22301. URL: <https://advisera.com/27001academy/knowledgebase/business-continuity-plan-how-to-structure-it-according-to-iso-22301/> (date of access: 21.07.2025)

156. Conceptual model of a future farm management information system / C. A. G. Sørensen et al. *Computers and Electronics in Agriculture*. 2010. Vol. 72, iss. 1. P. 37–47. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compag.2010.02.003>

157. Davenport T. H. *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. Cambridge : MIT Press, 2018. 248 p.

158. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press, 2014. 292 p.

159. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. HarperBusiness, 1996. 297 p.
160. Sussan F., Acs Z. J. The Digital Entrepreneurial Ecosystem. Small Business Economics. 2017. Vol. 49. P. 55–73. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9867-5>
161. Big Data in Smart Farming – A Review / S. Wolfert et al. Agric. Syst. 2017. Vol. 153. P. 69–80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023>
162. Григорян Р. Цифровізація сільськогосподарських підприємств як інструмент антикризового управління. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 5 (56). С. 468–475. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-64>
163. Суржиков І. Ф. Проактивний кризовий та антикризовий менеджмент: інтегровані стратегії для забезпечення стійкого розвитку підприємств. *Вісник Маріупольського державного університету*. Серія: Економіка. 2024. Вип. 28. С. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-44-52>
164. Чеботарьов Є. В. Концепція антисипативного менеджменту як парадигма управління в умовах війни та повоєнного відновлення України. *Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем* : кол. монографія / під заг. ред. В. В. Храпкіної, К. В. Пічик. Київ : НаУКМА ; Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Підрозд. 3.1. С. 287–298. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/72787fb7-f97b-49c3-a92c-0f434087f23f/content>
165. Ansoff I. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. California Management Review. 1975. Vol. 18, iss. 2. P. 21–33. URL: https://www.creaciondeestrategia.com/wp-content/uploads/2022/02/Ansoff_1975.pdf (date of access: 10.07.2025)
166. Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. Серія: Економіка

АПК. 2020. № 27. С. 44–48. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7642/2/VSE_21_12%20%281%29_44-48.pdf

167. Lord C. B. Management by Exception. Mechanical Engineering. 1931 [reprinted 2023]. Vol. 53, iss. 5. P. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.1115/1.4022904>

168. Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements 2016–2017 / International Auditing and Assurance Standards Board. Edition Volume I. 2017. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2016-2017-IAASB-Handbook-Volume-1_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf

169. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). [Чинний від 2019-01-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018. 20 с. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

ДОДАТКИ

Додаток А

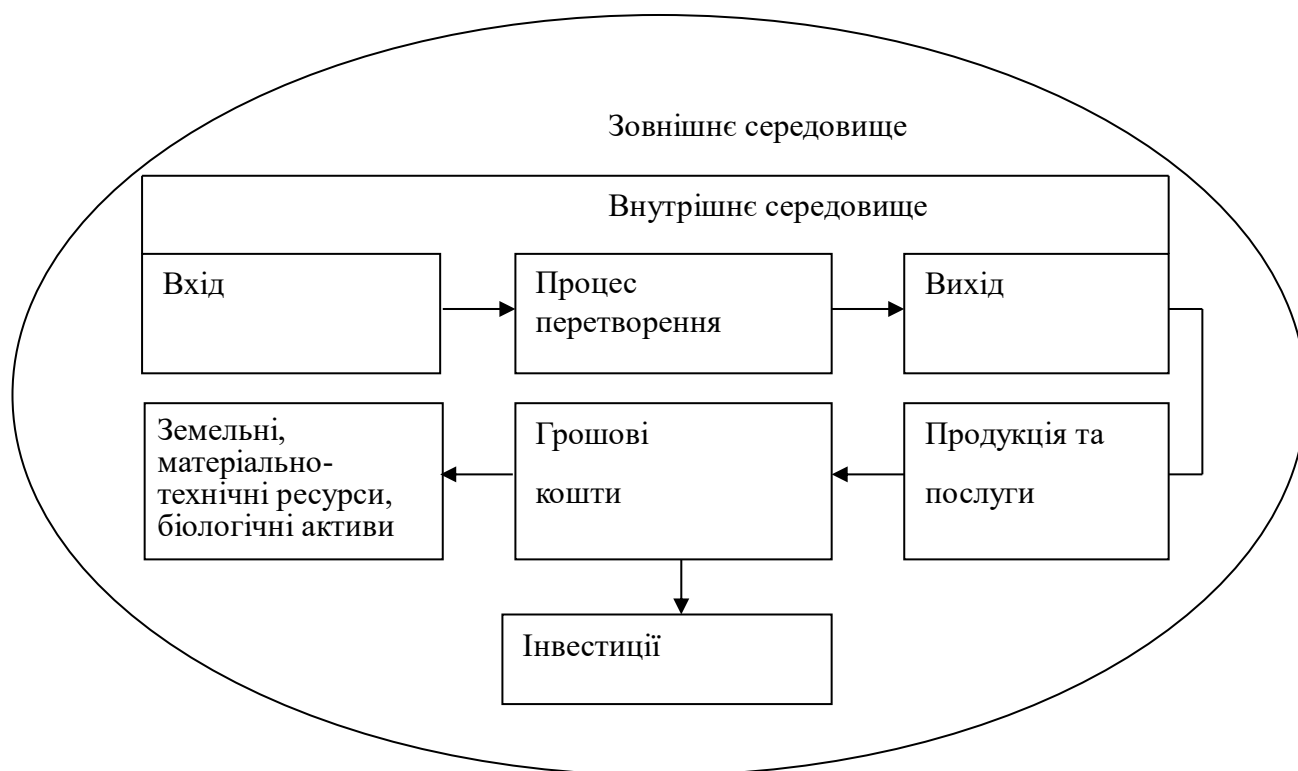


Рис. Модель взаємозв'язку елементів внутрішнього та зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства

Джерело: узагальнено автором.

Додаток Б1
Співставлення сильних сторін та можливостей українських
сільськогосподарських підприємств у період кризи

| Сильні сторони (Strengths) | Можливості (Opportunities) |
|---|--|
| Родючі ґрунти та сприятливий клімат для вирощування сільськогосподарських культур | Одержання високих показників урожайності сільгоспкультур; формування потужної сировинної бази для переробної і харчової промисловості; забезпечення високого рівня продовольчої безпеки за більшістю видами агропродовольства; формування значного експертного потенціалу |
| Збільшення ємності зовнішнього ринку збуту сільськогосподарської продукції внаслідок зростання чисельності населення світу | Освоєння українськими експортерами ринків збуту в Азії, Африці, Латинській Америці; відновлення та посилення позицій на традиційних ринках Близького Сходу і Північної Африки |
| Диверсифікація виробничих програм | Підвищення рівня продовольчої безпеки за окремими видами продукції (овочі, фрукти), створення нових робочих місць, мінімізація виробничих ризиків, забезпечення прояву мультиплікативного ефекту для економіки |
| Розвиток вертикально-інтегрованих агрохолдингів | Підвищення рівня інноваційності вирощування сільськогосподарської продукції; формування конкурентних переваг на зовнішніх ринках завдяки сприятливим природно-кліматичним чинникам і високій ефективності виробництва |
| Вигідне економічно-географічне положення, можливість виходу до моря | Розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції на освоєних зовнішніх ринках. Можливість виходу на нові зовнішні ринки |
| Наявність висококваліфікованих кадрів та накопичений позитивний досвід господарювання | Підвищення ефективності виробництва сільгосппродукції завдяки впровадженню інноваційних технологій, цифрових інструментів, диверсифікації виробництва |
| Науково-технічний потенціал, розвинений за рахунок функціонування потужної мережі аграрних університетів, науково-дослідних установ НААН | Експорт продовольчої продукції, створення нових робочих місць, формування конкурентоспроможних агропродовольчих ланцюгів на основі впровадження технологій глибокої переробки сільгосппродукції та цифровізації бізнес-процесів з урахуванням європейських стандартів |
| Орієнтація на євроінтеграцію й експорт сільськогосподарської продукції на ринок ЄС | Підвищення конкурентних переваг сільгосппродукції на основі адаптації до європейських регуляцій у галузі безпечності харчів, якості, екології; одержання вигід від інструментів Спільної аграрної політики; активізація надходжень прямих іноземних інвестицій з ЄС у харчову промисловість, розподільчу логістику, глибоку переробку сільськогосподарської продукції, виробництво біометану тощо |
| Поширення сталих практик виробництва сільськогосподарської продукції, впровадження ESG-принципів у діяльність сільськогосподарських підприємств | Використання можливостей міжнародної підтримки та активізації інвестиційної діяльності для повоєнної відбудови сільського господарства від міжнародних фінансових організацій; залучення позик у реалізацію інвестпроектів з адаптації до зміни клімату та впровадження сталих практик; інтеграція у глобальні ланцюги постачань; розширення обсягів виробництва нішевої та еко-продукції; виробництво географічно зазначених продуктів; використання можливості брендування українських продуктів як natural, GMO-free тощо |

Джерело: узагальнено автором.

Додаток Б2

Співставлення сильних сторін сільськогосподарських підприємств та загроз для них у період кризи

| Сильні сторони (Strengths) | Загрози (Threats) |
|---|---|
| Родючі ґрунти та сприятливий клімат для вирощування сільськогосподарських культур | Ймовірність загроз зниження урожайності сільськогосподарських культур та продуктивності сільськогосподарських тварин і птиці через негативні зміни клімату та екстремальні погодні умови |
| Збільшення ємності зовнішнього ринку збуту сільськогосподарської продукції внаслідок зростання чисельності населення світу | Загрози стабільності збуту вітчизняної сільськогосподарської продукції через неузгодженість зовнішньоторговельної політики, волатильність цін на світовому ринку, посилення глобальної конкуренції на світових агропродовольчих ринках з боку як відомих, так і нових гравців |
| Диверсифікація виробничих програм | Продовження війни та необхідність вкладення капіталу в посилення безпекових ризиків обмежують сільськогосподарські підприємства в реалізації програм диверсифікації виробництва |
| Розвиток вертикально-інтегрованих агрохолдингів | Загроза обмеження інвестиційних вкладень у інноваційні технології виробництва та розподілу продукції через невизначеність та високі ризики в умовах воєнного стану |
| Вигідне економічно-географічне положення, можливість виходу до моря | Загроза втрати потенційних ринків збуту внаслідок бойових дій та ракетних обстрілів країни, а також руйнування діючих об'єктів логістичної інфраструктури |
| Наявність висококваліфікованих кадрів та накопичений позитивний досвід господарювання | Загроза зростання відтоку кваліфікованого персоналу через мобілізацію в ЗСУ та міграцію за кордон, неможливості подолання нестачі кваліфікованого персоналу в перспективі через деградацію сіл і депопуляцію сільських районів |
| Науково-технічний потенціал, розвинений завдяки функціонуванню потужної мережі аграрних університетів, науково-дослідних установ НААНУ | Загроза обмеження державного фінансування, необхідність вкладення значного обсягу коштів на створення безпекових умов для працівників і здобувачів освіти внаслідок продовження війни |
| Орієнтація на євроінтеграцію та експорт сільськогосподарської продукції на ринок ЄС | Загроза недопущення вітчизняної агропродовольчої продукції на європейський ринок через її невідповідність діючим стандартам; загроза частих змін податкового та земельного законодавства |
| Поширення сталих практик виробництва сільськогосподарської продукції, впровадження ESG-принципів у діяльність сільськогосподарських підприємств | Загроза погіршення екологічної безпеки ведення сільськогосподарського виробництва, зумовлена військовими діями росії |

Джерело: узагальнено автором.

Додаток Б3

Співставлення слабких сторін та можливостей сільськогосподарських підприємств у період кризи

| Слабкі сторони (Weakness) | Можливості (Opportunities) |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Політична нестабільність і воєнні ризики, що знижують довіру інвесторів та кредиторів до досліджуваної галузі | Підвищення інвестиційної привабливості сільського господарства для іноземних інвесторів, цілеорієнтоване використання міжнародної підтримки |
| Низька купівельна спроможність споживачів на внутрішньому ринку | Запровадження адресної підтримки населення із низьким рівнем споживчого доходу за придбання агропродовольства, виробленого українськими товаровиробниками. |
| Нестача та руйнування об'єктів розподільчої інфраструктури, використання малими та середніми господарствами застарілих технологій виробництва продукції рослинництва і тваринництва, обмежене застосування зрошення | Висока родючість ґрунтів та сприятливі погодні умови для сільськогосподарського виробництва є фактором для залучення інвестицій в інноваційні та цифрові технології на основі створення спеціальних умов для інвесторів |
| Обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування, відсутність дієвих страхових інструментів в умовах воєнного стану | Продовження діючих програм державної підтримки та грантів, а також запровадження нових для модернізації малих фермерських господарств. Запровадження комплексних програм страхування від кліматичних і воєнних ризиків |
| Високе податкове навантаження і посилення процесів тінізації | Розроблення заходів дерегуляції та посилення контролю за діяльністю сільськогосподарських підприємств |
| Занепад сільської соціальної інфраструктури, відтік молоді та погіршення умов життя сільського населення | Створення програм розвитку сільських територій із використанням інструментів державної підтримки сільського розвитку |
| Значне зниження обсягів виробництва продукції | Підвищення рівня диверсифікації виробництва сільськогосподарської продукції, розширення обсягів виробництва органічної та еко-продукції, розвиток виробництва географічно зазначених продуктів; використання можливості брендування українських продуктів як natural, GMO-free тощо. Забезпечення росту урожайності культур та продуктивності сільськогосподарських тварин і птиці на основі освоєння інноваційних та цифрових технологій |
| Обмеження потужностей портової інфраструктури щодо поставок сільгосппродукції на зовнішні ринки. Високі затрати на транспортування внаслідок порушення існуючих ланцюгів постачання | Диверсифікація каналів постачання сільськогосподарської продукції через західні кордони завдяки модернізації автомобільних та залізничних шляхів, створенню відповідної митної інфраструктури |

Продовження таблиці

| 1 | 2 |
|---|--|
| Високий рівень зношення основних фондів і нестача власних коштів на оновлення та модернізацію виробничої бази | Залучення інвестицій у сільськогосподарське виробництво завдяки створенню сприятливих умов для інвесторів. Запровадження інструментів державної підтримки технологічного переозброєння сільськогосподарських товаровиробників, модернізації виробництва у малих і середніх господарствах |
| Зупинка функціонування значної частини сільськогосподарських підприємств | Сприяння у створенні безпечових умов для сільгоспвиробників у прифронтових районах на основі залучення міжнародної підтримки; підвищення дієвості програм державної підтримки виробників та підвищення їх інвестиційної привабливості для залучення інноваційних і цифрових технологій |
| Недостатній рівень диверсифікації виробництва | Підвищення рівня диверсифікації виробництва на основі освоєння нових видів продукції за рахунок висококваліфікованих кадрів та відповідного науково-технічного забезпечення |
| Відсутність тісної взаємодії аграрної науки й освіти із сільськогосподарським виробництвом, низький рівень впровадження наукових розробок | Можливість розвитку нових напрямів взаємодії держави, науки й освіти і сільгоспвиробників на основі реалізації принципів державно-приватного партнерства, розвитку кластерів та інноваційної екосистеми у сільському господарстві |
| Переважаючі зовнішні агропродовольчі ланцюги із низькою доданою вартістю | Створення нових ланцюгів постачання агропродовольства на основі впровадження технологій глибокої переробки сільгосппродукції та цифровізації бізнес-процесів, з урахуванням європейських стандартів |
| Залежність галузі від імпорту сільськогосподарської техніки, насіннєвого матеріалу, племінної продукції тваринництва, мінеральних добрив, пестицидів, гербіцидів, технологій переробки сировини | Розроблення комплексу заходів із підвищення результативності науково-інноваційної діяльності аграрних університетів та мережі установ НААН |
| Низька інвестиційна привабливість малих та середніх сільськогосподарських підприємств | Підвищення інвестиційної привабливості шляхом створення особливих умов для інвесторів; активізація інноваційної діяльності малих та середніх господарств за рахунок розвитку кооперації та інтеграції |

Джерело: узагальнено автором.

Додаток Б4

Співставлення слабких сторін сільськогосподарських підприємств та загроз для них у період кризи

| Слабкі сторони (Weakness) | Загрози (Threats) |
|--|--|
| 1 | 2 |
| Політична нестабільність і воєнні ризики, що знижує довіру інвесторів та кредиторів до досліджуваної галузі | Загроза посилення політичної нестабільності через скандали про корупцію та інші негативні процеси, активізація військових дій російського загарбника, збільшення частоти ракетних атак на території країни |
| Низька купівельна спроможність споживачів на внутрішньому ринку | Небезпека зростання цін на сільськогосподарську продукцію та продовольство, зниження рівня доходів українців |
| Нестача та руйнування об'єктів розподільчої інфраструктури, використання малими та середніми господарствами застарілих технологій у виробництві продукції рослинництва та тваринництва, обмежене використання зрошення | Загроза зниження обсягів експорту агропродовольства внаслідок подальшого руйнування об'єктів розподільчої інфраструктури; низькі можливості формування інвестиційних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами для інноваційного оновлення матеріально-технічної бази |
| Обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування, відсутність дієвих страхових інструментів в умовах воєнного стану | Загроза зниження кредитоспроможності сільськогосподарських підприємств, згорання програм аграрного страхування |
| Високе податкове навантаження і посилення процесів тінізації | Збереження високого податкового навантаження в умовах воєнного стану, підвищення існуючих ставок та введення нових податків, посилення процесів тінізації у середовищі сільськогосподарських підприємств |
| Занепад сільської соціальної інфраструктури, відтік молоді та погіршення умов життя сільського населення | Загроза посилення соціально-демографічної кризи на селі |
| Значне зниження обсягів виробництва продукції | Ризик зниження обсягів виробництва і реалізації продукції внаслідок продовження війни та руйнування виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств |
| Обмеження потужностей портової інфраструктури щодо поставок сільгосппродукції на зовнішні ринки. Високі затрати на транспортування внаслідок порушення існуючих ланцюгів постачання | Подальше руйнування ланцюгів постачання агропродовольства на зовнішні ринки та збільшення пропозиції продукції на внутрішньому ринку, що може зумовити зниження цін і, відповідно, зниження рівня прибутковості або навіть збитковості сільськогосподарських підприємств |
| Високий рівень зношення основних фондів та нестача власних коштів на оновлення і модернізацію виробничої бази | Ймовірність подальшого руйнування майна сільськогосподарських підприємств; посилення техніко-технологічного відставання малих та середніх господарств, зниження конкурентоспроможності продукції |

Продовження таблиці

| 1 | 2 |
|---|---|
| Зупинка функціонування значної частини сільськогосподарських підприємств | Загроза подальшого руйнування ланцюгів створення вартості на зовнішньому та внутрішньому ринках із подальшою зупинкою підприємств-контрагентів |
| Недостатній рівень диверсифікації виробництва | Загроза зниження конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств; неможливість реалізації сталих практик у сільськогосподарському виробництві |
| Відсутність тісної взаємодії аграрної науки й освіти із сільськогосподарським виробництвом, низький рівень впровадження наукових розробок | Ймовірність подальшого посилення технологічного відставання сільгоспідприємств, невключення аграрних університетів та наукових установ до ланцюгів створення вартості, згортання їхньої діяльності |
| Переважання зовнішніх агропродовольчих ланцюгів із низькою доданою вартістю | Загроза зниження обсягів надходжень експортної виручки |
| Залежність галузі від імпорту сільськогосподарської техніки, насіннєвого матеріалу, племінної продукції тваринництва, мінеральних добрив, пестицидів, гербіцидів, технологій переробки сировини | Ризик посилення імпортозалежності сільськогосподарських підприємств в умовах зниження курсу національної валюти відносно основних валют зумовить підвищення собівартості виробництва сільгосппродукції і, відповідно, низьку конкурентоспроможність продукції |
| Низька інвестиційна привабливість малих та середніх сільськогосподарських підприємств | Загроза підвищення ризиків для потенційних інвесторів в результаті не постійної активізації бойових дій |

Джерело: узагальнено автором.

Додаток В1

Динаміка обсягів виробництва продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами України

| Вид продукції | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | У середньому за 2019-2021 рр. | У середньому за 2022-2024 рр. | Відносне відхилення 2022–2024 рр. до 2019–2021 рр., % |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------|-------------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Виробництво продукції рослинництва господарствами усіх категорій, тис. т | | | | | | | | | |
| Культури зернові та зернобобові | 75,1 | 64,9 | 86,0 | 53,9 | 59,8 | 56,2 | 75,4 | 56,6 | 75,1 |
| з них: пшениця | 28,3 | 24,9 | 32,2 | 20,7 | 21,6 | 22,4 | 28,5 | 21,6 | 75,9 |
| ячмінь | 8,9 | 7,6 | 9,4 | 5,6 | 5,5 | 5,3 | 8,7 | 5,5 | 63,2 |
| кукурудза | 35,9 | 30,3 | 42,1 | 26,2 | 31,0 | 26,9 | 36,1 | 28,0 | 77,7 |
| інші зернові культури | 2,0 | 2,1 | 2,3 | 1,3 | 1,6 | 1,6 | 2,2 | 1,5 | 70,8 |
| Цукровий буряк | 10,2 | 9,2 | 10,9 | 9,9 | 13,1 | 12,8 | 10,1 | 12,0 | 118,7 |
| Соняшник | 15,3 | 13,1 | 16,4 | 11,3 | 12,8 | 11,0 | 14,9 | 11,7 | 78,3 |
| Соя | 3,7 | 2,8 | 3,5 | 3,4 | 4,7 | 6,6 | 3,3 | 4,9 | 148,4 |
| Ріпак | 3,3 | 2,6 | 2,9 | 3,3 | 4,2 | 3,6 | 2,9 | 3,7 | 126,4 |
| Картопля | 20,3 | 20,8 | 21,4 | 20,9 | 21,4 | 19,1 | 20,8 | 20,5 | 98,3 |
| Культури овочеві | 9,7 | 9,7 | 9,9 | 7,5 | 8,3 | 7,9 | 9,8 | 7,9 | 81,0 |
| Культури плодові та ягідні | 2,1 | 2,0 | 2,2 | 2,0 | 2,0 | 1,8 | 2,1 | 1,9 | 91,0 |
| Виробництво продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами, тис. т | | | | | | | | | |
| Культури зернові та зернобобові | 60,0 | 51,7 | 69,7 | 42,3 | 47,7 | 45,0 | 60,5 | 45,0 | 74,4 |
| з них: пшениця | 22,6 | 19,7 | 25,7 | 16,3 | 17,3 | 18,1 | 22,6 | 17,2 | 76,0 |
| ячмінь | 5,4 | 4,3 | 5,6 | 2,9 | 2,9 | 2,9 | 5,1 | 2,9 | 57,2 |
| кукурудза | 30,7 | 26,3 | 36,8 | 22,3 | 26,5 | 22,9 | 31,2 | 23,9 | 76,4 |
| інші зернові культури | 1,4 | 1,5 | 1,6 | 0,8 | 1,1 | 1,1 | 1,5 | 1,0 | 66,7 |
| Цукровий буряк | 9,7 | 8,6 | 10,4 | 9,5 | 12,7 | 12,4 | 9,5 | 11,5 | 120,9 |
| Соняшник | 13,1 | 11,5 | 14,2 | 10,0 | 11,4 | 9,7 | 12,9 | 10,3 | 80,0 |
| Соя | 3,3 | 2,5 | 3,1 | 3,1 | 4,4 | 6,3 | 3,0 | 4,6 | 153,9 |
| Ріпак | 3,2 | 2,5 | 2,9 | 3,3 | 4,2 | 3,6 | 2,9 | 3,7 | 127,2 |
| Картопля | 0,4 | 0,4 | 0,5 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 97,9 |
| Культури овочеві | 1,4 | 1,5 | 1,4 | 0,4 | 1,0 | 1,0 | 1,4 | 0,8 | 56,4 |
| Культури плодові та ягідні | 0,4 | 0,3 | 0,5 | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0,4 | 0,4 | 91,5 |

Продовження додатку В1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| Частка сільськогосподарських підприємств у виробництві, % | | | | | | | | | |
| Культури зернові та зернобобові | 79,8 | 79,6 | 81,0 | 78,6 | 79,8 | 80,0 | 80,2 | 79,5 | -0,7 в.п. |
| з них: пшениця | 79,7 | 79,1 | 79,9 | 78,4 | 79,9 | 80,7 | 79,6 | 79,7 | 0,1 в.п. |
| ячмінь | 60,2 | 56,1 | 59,3 | 52,6 | 52,9 | 53,7 | 58,6 | 53,1 | -5,5 в.п. |
| кукурудза | 85,5 | 86,8 | 87,4 | 85,2 | 85,3 | 85,2 | 86,6 | 85,2 | -1,4 в.п. |
| інші зернові культури | 67,9 | 69,2 | 70,0 | 59,9 | 65,8 | 68,4 | 69,1 | 65,0 | -4,1 в.п. |
| Цукровий буряк | 94,6 | 94,3 | 95,4 | 95,6 | 96,7 | 97,1 | 94,8 | 96,5 | 1,7 в.п. |
| Соняшник | 85,8 | 87,7 | 86,7 | 88,2 | 89,0 | 88,5 | 86,7 | 88,6 | 1,9 в.п. |
| Соя | 90,3 | 89,8 | 89,6 | 90,9 | 92,4 | 95,0 | 89,9 | 93,2 | 3,3 в.п. |
| Ріпак | 99,0 | 98,9 | 98,9 | 99,5 | 99,6 | 99,6 | 99,0 | 99,6 | 0,6 в.п. |
| Картопля | 1,8 | 1,9 | 2,3 | 2,1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | - |
| Культури овочеві | 14,7 | 15,4 | 14,1 | 5,9 | 11,5 | 13,1 | 14,7 | 10,3 | -4,4 в.п. |
| Культури плодові та ягідні | 16,6 | 16,8 | 20,8 | 17,7 | 19,8 | 17,1 | 18,1 | 18,2 | 0,1 в.п. |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Додаток В2

Площі посівні уточнені сільськогосподарських культур (уточнені) на підприємствах, тис. га

| Область | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024 р. до 2019 р., % |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--|
| Вінницька | 1198 | 1208 | 1213 | 1211 | 1214 | 1235 | 103,1 |
| Волинська | 279 | 293 | 312 | 305 | 300 | 311 | 111,5 |
| Дніпропетровська | 1324 | 1324 | 1327 | 1323 | 1302 | 1343 | 101,5 |
| Донецька* | 709 | 722 | 740 | 284 | к* | к* | — |
| Житомирська | 716 | 756 | 782 | 789 | 698 | 751 | 105,0 |
| Закарпатська | 37 | 39 | 38 | 43 | 36 | 34 | 93,7 |
| Запорізька | 1192 | 1215 | 1226 | 295 | 232 | 245 | 20,6 |
| Івано-Франківська | 168 | 177 | 183 | 189 | 178 | 182 | 108,3 |
| Київська | 932 | 926 | 952 | 931 | 914 | 933 | 100,1 |
| Кіровоградська | 1205 | 1216 | 1208 | 1205 | 1215 | 1229 | 102,0 |
| Луганська | 647 | 672 | 686 | 11 | к* | к* | — |
| Львівська | 379 | 392 | 404 | 425 | 423 | 436 | 115,0 |
| Миколаївська | 1025 | 1028 | 1061 | 903 | 954 | 1022 | 99,7 |
| Одеська | 1351 | 1185 | 1339 | 1333 | 1350 | 1399 | 103,6 |
| Полтавська | 1304 | 1310 | 1323 | 1313 | 1318 | 1319 | 101,1 |
| Рівненська | 298 | 326 | 339 | 330 | 340 | 344 | 115,5 |
| Сумська | 982 | 1001 | 1016 | 961 | 926 | 919 | 93,6 |
| Тернопільська | 584 | 591 | 600 | 605 | 604 | 613 | 105,0 |
| Харківська | 1319 | 1346 | 1361 | 805 | 916 | 1083 | 82,1 |
| Херсонська | 869 | 865 | 921 | 132 | 63 | к* | — |
| Хмельницька | 926 | 950 | 952 | 956 | 948 | 964 | 104,1 |
| Черкаська | 947 | 937 | 945 | 932 | 938 | 941 | 99,3 |
| Чернівецька | 110 | 108 | 111 | 111 | 110 | 108 | 98,0 |
| Чернігівська | 1103 | 1138 | 1161 | 1042 | 1076 | 1120 | 101,6 |
| Україна | 19 602 | 19 723 | 20 199 | 16 433 | 16 255 | 16 877 | 86,1 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

*к – конфіденційно.

Додаток В3

Динаміка посівних площ та структури під сільськогосподарськими культурами у підприємствах

| Вид с.-г. культур | Площа посівна сільськогосподарських культур, тис. га | | | Структура посівних площ, % | | |
|--|---|--------------|--------------|----------------------------|--------------|--------------|
| | 2019 р. | 2021 р. | 2024 р. | 2019 р. | 2021 р. | 2024 р. |
| Посівні площі всього | 19449 | 20011 | 16721 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Культури зернові та зернобобові | 11164 | 11741 | 8002 | 57,4 | 58,7 | 47,9 |
| пшениця | 5204 | 5432 | 3746 | 26,8 | 27,1 | 22,4 |
| кукурудза на зерно | 3931 | 4391 | 3105 | 20,2 | 21,9 | 18,6 |
| ячмінь | 1456 | 1325 | 637 | 7,5 | 6,6 | 3,8 |
| жито | 59 | 120 | 34 | 0,3 | 0,6 | 0,2 |
| овес | 60 | 55 | 63 | 0,3 | 0,3 | 0,4 |
| гречка | 27 | 47 | 59 | 0,1 | 0,2 | 0,4 |
| сорго | 36 | 32 | 16 | 0,2 | 0,2 | 0,1 |
| просо | 66 | 56 | 83 | 0,3 | 0,3 | 0,5 |
| рис | 11 | 10 | 3 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| культури зернобобові | 299 | 261 | 248 | 1,5 | 1,3 | 1,5 |
| Культури технічні | 7702 | 7783 | 8349 | 39,6 | 38,9 | 49,9 |
| Соя | 1398 | 1097 | 2476 | 7,2 | 5,5 | 14,8 |
| Ріпак озимий та кольза (ріпак ярий) | 1270 | 996 | 1259 | 6,5 | 5,0 | 7,5 |
| Соняшник | 4746 | 5405 | 4243 | 24,4 | 27,0 | 25,4 |
| Буряк цукровий фабричний | 205 | 213 | 246 | 1,1 | 1,1 | 1,5 |
| Картопля | 16 | 19 | 15 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Культури овочеві відкритого ґрунту (без насінників і маточників) | 33 | 32 | 27 | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| Культури кормові | 529 | 433 | 324 | 2,7 | 2,2 | 1,9 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Додаток В4

Динаміка обсягів виробництва продукції тваринництва сільськогосподарськими підприємствами України

| Вид продукції | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | У середньому за 2021-2019 рр. | У середньому за 2024-2022 рр. | Відносне відхилення 2022-2024 рр. до 2019-2021 рр., % |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------------------|----------------------------------|--|
| Виробництво продукції тваринництва господарств в усіх категоріях, тис. т | | | | | | | | | |
| Виробництво м'яса | 2492 | 2478 | 2438 | 2207 | 2240 | 2353 | 2469 | 2266 | 91,8 |
| з них: яловичина та телятина | 370 | 345 | 311 | 268 | 257 | 245 | 342 | 257 | 75,1 |
| свинина | 708 | 697 | 724 | 659 | 638 | 672 | 710 | 656 | 92,5 |
| м'ясо птиці свійської | 1381 | 1405 | 1374 | 1253 | 1318 | 1411 | 1387 | 1327 | 95,7 |
| Молоко | 9663 | 9264 | 8714 | 7768 | 7430 | 7246 | 9214 | 7482 | 81,2 |
| Яйця, млрд шт. | 16,7 | 16,1672 | 14,1 | 11,9 | 11,4 | 11,6 | 15,6 | 11,6 | 74,4 |
| Виробництво продукції тваринництва у сільськогосподарських підприємствах, тис. т | | | | | | | | | |
| Виробництво м'яса | 1698 | 1704 | 1720 | 1608 | 1680 | 1807 | 1707 | 1698 | 99,0 |
| з них: яловичина та телятина | 102 | 85 | 78 | 81 | 85 | 82 | 88 | 83 | 94,0 |
| свинина | 385 | 385 | 432 | 407 | 405 | 442 | 401 | 418 | 104,0 |
| м'ясо птиці свійської | 1210 | 1232 | 1209 | 1119 | 1187 | 1281 | 1217 | 1195 | 98,0 |
| Молоко | 2729 | 2761 | 2768 | 2644 | 2810 | 2999 | 2753 | 2818 | 102,0 |
| Яйця, млрд шт. | 7,0 | 8,9 | 7,0 | 5,8 | 5,7 | 6,1 | 8 | 6 | 76,3 |
| Частка сільськогосподарських підприємств у виробництві, % | | | | | | | | | |
| Виробництво м'яса | 68,1 | 68,8 | 70,6 | 72,9 | 75,0 | 76,8 | 69,1 | 74,9 | 5,8 в.п. |
| з них: яловичина та телятина | 27,5 | 24,6 | 25,1 | 30,1 | 33,2 | 33,4 | 25,8 | 32,2 | 6,4 в.п. |
| свинина | 54,3 | 55,2 | 59,7 | 61,8 | 63,5 | 65,8 | 56,4 | 63,7 | 7,3 в.п. |
| м'ясо птиці свійської | 87,6 | 87,7 | 88,0 | 89,3 | 90,1 | 90,8 | 87,8 | 90,1 | 2,3 в.п. |
| Молоко | 28,2 | 29,8 | 31,8 | 34,0 | 37,8 | 41,4 | 29,9 | 37,7 | 7,8 в.п. |
| Яйця, млрд шт. | 42,0 | 55,1 | 49,8 | 48,5 | 49,7 | 52,3 | 48,9 | 50,2 | 1,3 в.п. |

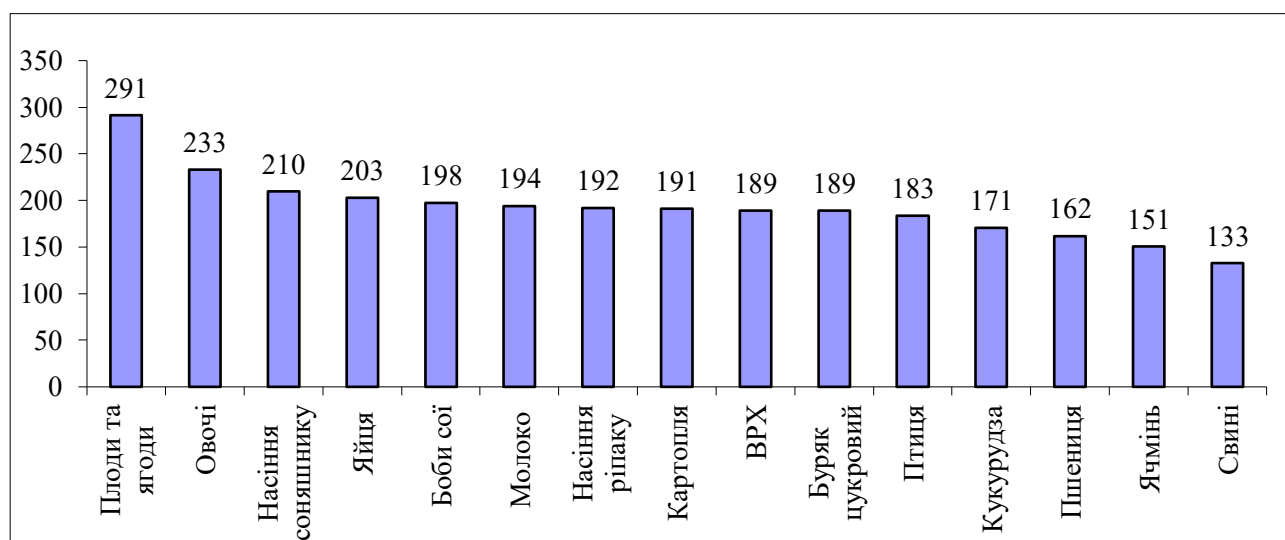
Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Додаток Г

**Індекси цін продукції сільського господарства, реалізованої
продукції підприємствами, у % до попереднього року**

| Вид продукції | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Культури зернові та зернобобові | 124 | 131 | 102 | 89 | 113 |
| пшениця | 123 | 128 | 95 | 88 | 123 |
| кукурудза на зерно | 127 | 134 | 105 | 90 | 107 |
| ячмінь | 111 | 135 | 96 | 92 | 114 |
| Насіння культур олійних | 130 | 151 | 91 | 87 | 130 |
| боби сої | 132 | 144 | 96 | 99 | 110 |
| насіння ріпаку й кользи | 114 | 148 | 99 | 80 | 144 |
| насіння соняшнику | 135 | 153 | 88 | 85 | 134 |
| Буряк цукровий фабричний | 116 | 134 | 135 | 104 | 87 |
| Картопля | 93 | 98 | 91 | 124 | 186 |
| Культури овочеві | 99 | 105 | 300 | 83 | 90 |
| Культури плодові та ягідні | 141 | 89 | 99 | 154 | 151 |
| Тварини сільськогосподарські живі | 99 | 115 | 122 | 116 | 98 |
| велика рогата худоба | 113 | 124 | 93 | 121 | 119 |
| свині | 100 | 101 | 127 | 130 | 79 |
| птиця свійська | 93 | 130 | 126 | 97 | 124 |
| Молоко | 108 | 117 | 106 | 112 | 130 |
| Яйця птиці | 104 | 149 | 124 | 131 | 80 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.



**Індекс зростання цін на сільськогосподарську продукцію
2024 р. до 2019 р., %**

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Додаток Д1

Таблиця

**Динаміка фінансового результату (сальдо) до оподаткування у
підприємствах сільського, лісового та рибного господарства, млрд грн**

| Області | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | У серед- ньому за 2019– 2021 рр. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | У серед- ньому за 2022– 2024 рр. |
|-------------------|-------------|-------------|--------------|---|-------------|-------------|--------------|--|
| Україна | 94,0 | 82,2 | 240,0 | 138,8 | 87,3 | 65,4 | 169,1 | 107,2 |
| Вінницька | 3,7 | 3,0 | 18,9 | 8,6 | 7,4 | 5,0 | 13,0 | 8,4 |
| Волинська | 1,1 | 2,0 | 4,3 | 2,4 | 1,1 | 3,7 | 2,4 | 2,4 |
| Дніпропетровська | 2,8 | 4,3 | 11,2 | 6,1 | 3,8 | 6,6 | 4,7 | 4,7 |
| Донецька | 0,6 | 2,8 | 4,8 | 2,7 | -0,2 | -0,1 | -0,8 | -0,8 |
| Житомирська | 0,8 | 2,3 | 6,2 | 3,1 | 0,8 | 5,9 | 3,3 | 3,3 |
| Закарпатська | 0,2 | 0,2 | 0,7 | 0,3 | 0,5 | 0,5 | 0,6 | 0,6 |
| Запорізька | 1,9 | 4,7 | 8,2 | 4,9 | 0,4 | 1,1 | 0,5 | 0,5 |
| Івано-Франківська | -0,2 | 1,2 | 2,8 | 1,3 | 1,6 | 2,6 | 2,1 | 2,1 |
| Київська | 5,0 | 4,4 | 16,9 | 8,8 | 6,1 | 14,7 | 8,0 | 8,0 |
| Кіровоградська | 4,6 | 3,6 | 12,9 | 7,1 | 4,3 | 10,7 | 7,8 | 7,8 |
| Луганська | 1,2 | 2,4 | 4,7 | 2,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Львівська | 0,8 | 1,5 | 5,4 | 2,6 | 3,6 | 5,4 | 4,2 | 4,2 |
| Миколаївська | 2,7 | 2,3 | 9,6 | 4,9 | 2,2 | 6,7 | 3,9 | 3,9 |
| Одеська | 0,2 | -2,4 | 9,6 | 2,5 | 3,0 | 8,8 | 5,3 | 5,3 |
| Полтавська | 5,4 | 8,2 | 17,2 | 10,3 | 8,7 | 14,6 | 11,2 | 11,2 |
| Рівненська | 0,6 | 0,9 | 4,5 | 2,0 | 0,6 | 2,4 | 1,6 | 1,6 |
| Сумська | 2,8 | 9,6 | 14,8 | 9,0 | 2,4 | 9,9 | 5,7 | 5,7 |
| Тернопільська | 39,8 | 3,8 | 8,5 | 17,4 | 4,4 | 10,4 | 6,4 | 6,4 |
| Харківська | 1,9 | 7,8 | 13,4 | 7,7 | -0,5 | 5,4 | 1,5 | 1,5 |
| Херсонська | 1,8 | 3,1 | 10,0 | 5,0 | -0,2 | 0,4 | -1,1 | -1,1 |
| Хмельницька | 4,3 | 4,9 | 17,1 | 8,8 | 6,4 | 18,2 | 11,9 | 11,9 |
| Черкаська | 5,0 | 4,8 | 15,3 | 8,3 | 6,1 | 15,4 | 10,2 | 10,2 |
| Чернівецька | 0,1 | 0,8 | 1,0 | 0,6 | 0,4 | 1,0 | 0,7 | 0,7 |
| Чернігівська | 4,9 | 8,5 | 17,1 | 10,2 | 0,4 | 14,5 | 7,6 | 7,6 |
| м. Київ | 2,2 | -2,6 | 5,0 | 1,6 | 4,8 | -2,7 | 0,9 | 0,9 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Додаток Д2

Обсяг реалізації продукції на одного працівника, тис. грн

| Роки | Всього | Сільськогосподарські підприємства | | | |
|--|--------|-----------------------------------|---------|-------|--------------|
| | | великі | середні | малі | з них мікро– |
| 2019 | 1040 | 1722 | 916 | 1082 | 951 |
| 2020 | 1196 | 2023 | 1043 | 1250 | 1093 |
| 2021 | 1827 | 2649 | 1805 | 1675 | 1396 |
| 2022 | 1565 | 3233 | 1345 | 1527 | 1292 |
| 2023 | 1919 | 2267 | 1870 | 1828 | 1584 |
| 2024 | 2054 | 2945 | 1984 | 1760 | 1621 |
| 2019–2021 | 1354 | 2131 | 1254 | 1336 | 1147 |
| 2022–2024 | 1846 | 2815 | 1733 | 1705 | 1499 |
| Відхилення значень за 2022–2024 рр. від 2019–2021 рр., % | 136,3 | 132,1 | 138,1 | 127,7 | 130,7 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Додаток Д3

Одержано прибутку до оподаткування на одного працівника, тис. грн

| Роки | Всього | Сільськогосподарські підприємства | | | |
|--|--------|-----------------------------------|---------|-------|--------------|
| | | великі | середні | малі | з них мікро– |
| 2019 | 176 | 117 | 229 | 105 | 86 |
| 2020 | 162 | 228 | 146 | 172 | 153 |
| 2021 | 477 | 1114 | 393 | 450 | 342 |
| 2022 | 201 | 531 | 175 | 169 | 111 |
| 2023 | 161 | 236 | 134 | 159 | 138 |
| 2024 | 396 | 485 | 341 | 427 | 409 |
| 2019–2021 | 272 | 486 | 256 | 242 | 194 |
| 2022–2024 | 253 | 417 | 217 | 252 | 219 |
| Відхилення значень за 2022–2024 рр. від 2019–2021 рр., % | 92,9 | 85,8 | 84,7 | 103,8 | 113,0 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Додаток Д4

Чистий прибуток сільгосппідприємств на одного працівника, тис. грн

| Роки | Всього | Підприємства | | | |
|--|--------|--------------|---------|-------|--------------|
| | | великі | середні | малі | з них мікро- |
| 2019 | 174 | 117 | 227 | 104 | 85 |
| 2020 | 161 | 225 | 145 | 171 | 152 |
| 2021 | 475 | 1114 | 389 | 448 | 341 |
| 2022 | 198 | 526 | 171 | 167 | 109 |
| 2023 | 156 | 222 | 131 | 156 | 135 |
| 2024 | 391 | 467 | 338 | 424 | 405 |
| 2019–2021 | 270 | 485 | 254 | 241 | 192 |
| 2022–2024 | 248 | 405 | 214 | 249 | 216 |
| Відхилення значень за 2022–2024 рр. від 2019–2021 рр., % | 91,9 | 83,6 | 84,1 | 103,4 | 112,4 |

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Додаток Д5

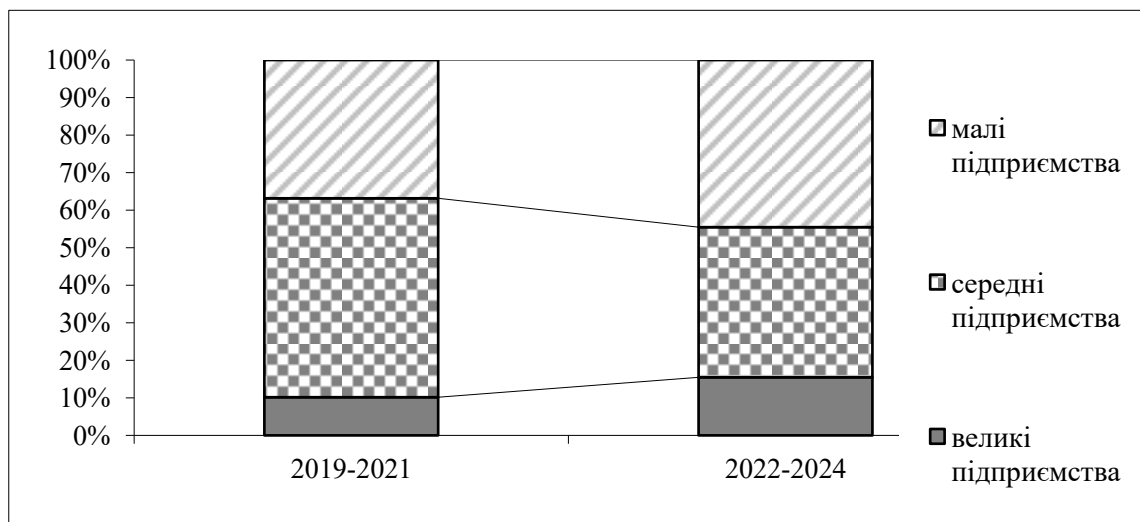


Рис. Структура доданої вартості за витратами виробництва підприємств сільського, лісового та рибного господарства

Джерело: складено та розраховано за даними Державної служби статистики України.

Додаток И

Анкета для оцінювання організації антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах

Доброго дня, шановні колеги!

Проводиться дослідження щодо організації антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах у сучасних умовах, тож просимо за можливості представникам відділу менеджменту Вашого підприємства надати відповіді на запитання цієї анкети. Гарантуємо анонімність відповідей. Інформацію просимо надати упродовж двох тижнів. Заздалегідь дякуємо за участь в опитуванні.

1. Область/регіон діяльності: _____

2. Розмір сільськогосподарського підприємства за земельною площею:

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| А. Мікро (до 100 га). | <input type="checkbox"/> |
| Б. Мале (101–500 га). | <input type="checkbox"/> |
| В. Середнє (501–5000 га). | <input type="checkbox"/> |
| Г. Велике (понад 5000 га). | <input type="checkbox"/> |

3. Спеціалізація та галузі (визначте основні):

- | | |
|--|--------------------------|
| А. Рослинництво (зернові, технічні, овочівництво). | <input type="checkbox"/> |
| Б. Тваринництво (молочне скотарство, м'ясне скотарство, свинарство, птахівництво). | <input type="checkbox"/> |
| В. Переробна промисловість (власна переробка сировини). | <input type="checkbox"/> |
| Г. Багатопрофільне (змішане) сільське господарство. | <input type="checkbox"/> |

4. Кількість постійних працівників:

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| А. До 10 осіб. | <input type="checkbox"/> |
| Б. 11–50 осіб. | <input type="checkbox"/> |
| В. 51–250 осіб. | <input type="checkbox"/> |
| Г. Понад 250 осіб. | <input type="checkbox"/> |

5. Організаційна форма: (ТОВ, ФГ, ПАТ, ПСП, кооператив):

Відповідь: _____

Надайте, будь ласка, відповіді щодо особливостей організації антикризового управління на підприємстві.

1. Вкажіть, яким чином організовано антикризове управління та хто за нього відповідає?

- A. Відокремлений структурний підрозділ. ☐
- Б. Тимчасова антикризова команда (у разі загострення кризової ситуації). ☐
- В. Залучений зовнішній антикризовий менеджер/консультант. ☐
- Г. Керівник (власник) підприємства одноосібно. ☐

2. Якщо на Вашому підприємстві функціонує підрозділ (тимчасова команда), що здійснює функції антикризового управління, зазначте, будь ласка, яка кількість осіб там працює?

Відповідь: _____

3. Чи здійснюється на Вашому підприємстві діагностика системи антикризового управління, якщо так, зазначте, у якій формі та її регулярність?

- A. Ситуативна (лише у разі виникнення загрози). ☐
- Б. Періодична (квартальна/піврічна). ☐
- В. Регулярна (щомісячний моніторинг KPI). ☐

4. Чи доцільно, на Вашу думку, виділяти окремий підрозділ (створювати антикризову команду, залучати антикризового менеджера), що здійснюватиме управління кризовими явищами?

- A. Так. ☐
- Б. Ні. ☐
- В. Не знаю. ☐

5. Які методи діагностики використовуються на постійній основі?

- A. Експрес-діагностика ліквідності та платоспроможності. ☐
- Б. Комплексний аналіз динаміки прибутку, активів та капіталу. ☐
- В. Визначення розміру та структури зовнішніх зобов'язань. ☐
- Г. Аналіз причин виникнення та очікуваних наслідків кризи. ☐
- Д. Системна діагностика із використанням моделювання бізнес-процесів. ☐
- Ж. SWOT-, PESTEL-аналіз, внутрішнього та зовнішнього ☐

середовища.

3. Дистанційний моніторинг та сервіси точного землеробства ☐

6. Що є основним сигналом для офіційного визнання кризи на підприємстві?

A. Від'ємне значення Free Cash Flow. ☐

B. Затримка виплат заробітної плати або податків на термін понад 1 місяць. ☐

B. Різке зниження ринкових цін на продукцію. ☐

Г. Інше: _____

7. Чи розраховується на підприємстві «зона безпеки» – запас міцності щодо точки беззбитковості?

A. Так ☐

B. Ні ☐

8. Які джерела інформації використовуються для обґрунтування та прийняття антикризових рішень на підприємстві?

A. Дані внутрішнього бухгалтерського та управлінського обліку. ☐

B. Державні реєстри та системи підтримки (ДАР, СППР). ☐

B. Аналітичні огляди ринку (Latifundist, KSE Agrocenter, USDA тощо). ☐

Г. Оперативна інформація від логістичних партнерів та трейдерів. ☐

9. Чи здійснюється на підприємстві автоматизований збір даних для «системи раннього попередження»?

A. Так. ☐

B. Ні. ☐

B. У процесі впровадження. ☐

10. Які цифрові інструменти використовуються на підприємстві для моніторингу кризи?

A. Системи управління фермою FMS: (Cropio, Soft.Farm тощо). ☐

B. Дистанційне зондування (Planet, Sentinel) для оцінювання збитків. ☐

B. Хмарні сервіси управлінського обліку та звітності. ☐

Г. Планується впровадити.

☐

11. Оцініть ефективність цифрових інструментів у зниженні виробничих витрат (1–10 балів).

Відповідь: _____

12. Як відбувається процес погодження антикризової програми?

А. Колективне обговорення антикризовою командою, затвердження керівником (власником).

☐

Б. Рішення приймається виключно власником/акціонерами.

☐

В. Погодження із зовнішніми кредиторами/банками (у разі реструктуризації).

☐

Г. Чітко регламентована процедура згідно з внутрішнім статутом.

☐

13. Яка середня тривалість прийняття антикризової програми від моменту виявлення загрози до початку реалізації управлінського рішення?

А. До 3 днів (оперативно).

☐

Б. 1–2 тижні.

☐

В. Понад місяць.

☐

14. Які компетенції антикризового менеджера ви вважаєте найбільш необхідними?

А. Здатність обґрунтовувати та реалізувати «непопулярні» рішення.

☐

Б. Навички оперативного фінансового контролю та антикризових комунікацій.

☐

В. Вміння проводити глибокий аналіз причин кризи та розробляти програм виходу із неї.

☐

Г. Володіння знаннями та навичками розроблення антикризових стратегій.

☐

15. Якими із зазначених характеристик має володіти антикризовий менеджер чи керівник?

А. Здатність приймати складні та «непопулярні» рішення.

☐

Б. Висока стресостійкість та емоційний самоконтроль.

☐

В. Глибоке володіння інструментами фінансової діагностики.

☐

Г. Вміння знаходити вихід у «безвихідних» ситуаціях.

☐

Д. Знання основ конфліктології та соціальної психології.

16. Чи відповідає поточна кваліфікація персоналу на підприємстві вимогам щодо роботи в умовах воєнного стану?

- А. Так, повністю. ☐
- Б. Так, частково. ☐
- В. Ні, персонал потребує навчання. ☐

17. Як часто протягом останніх двох років виникала необхідність у розробленні спеціальних антикризових заходів?

- А. Постійно (щомісячний перегляд стратегії). ☐
- Б. Періодично (у разі значних зовнішніх шоків). ☐
- В. Рідко (планові заходи розробляли раз на пів року/рік). ☐

18. Яких заходів було реалізовано більше протягом останнього року на підприємстві?

- А. Операційних (оптимізація виробничих і логістичних бізнес-процесів, економія ресурсів тощо). ☐
- Б. Стратегічних (диверсифікація діяльності, вихід на нові ринки, зміна структури активів тощо). ☐
- В. Баланс –50/50. ☐

19. Які заходи щодо матеріально-технічного забезпечення були пріоритетними в умовах воєнного стану?

- А. Оптимізація витрат через заміну імпортних ресурсів вітчизняними. ☐
- Б. Перехід на альтернативні логістичні маршрути та джерела енергії. ☐
- В. Диверсифікація виробничої програми для зниження цінових і воєнних ризиків. ☐
- Г. Різка економія, спрощення технології виробництва продукції. ☐

20. Оцініть загальну ефективність упроваджених антикризових заходів щодо стабілізації фінансово-господарського стану підприємства.

- А. Висока (стабілізовано фінансовий стан та збережено прибутковість). ☐
- Б. Середня (уникнули банкрутства, але підприємство працює на межі рентабельності). ☐
- В. Низька (заходи мали тимчасовий ефект, фінансовий стан залишається нестабільним). ☐

21. Оцініть важливість і відповідність системи антикризового управління поставленим цілям за 10-бальною шкалою (1 – не відповідає, 10 – повністю відповідає).

| Цілі впровадження системи антикризового управління | Важливість | Відповідність |
|--|------------|---------------|
| Забезпечення фінансової рівноваги та ліквідності | | |
| Пошук і реалізація внутрішніх резервів економії | | |
| Мінімізація втрат активів у зоні бойових дій | | |
| Збереження ключових фахівців і персоналу | | |
| Диверсифікація каналів збуту та логістики | | |
| Повне відновлення капіталізації після шоку | | |
| Інші (вказати) | | |

22. Які методи реалізації антикризових рішень найчастіше використовуються на вашому підприємстві?

- А. Фінансова санація та реструктуризація боргів. ☐
- Б. Оптимізація організаційної структури та ротація кадрів. ☐
- В. Технологічні інновації (точне землеробство, енергоефективність). ☐
- Г. Зміна маркетингової стратегії та вихід на нові ринки. ☐
- Д. Інші _____ ☐

23. Чи здійснюється на підприємстві пост-кризовий аналіз реалізованих антикризових заходів після подолання конкретної проблеми?

- А. Так, завжди. ☐
- Б. Іноді. ☐
- В. Ні. ☐

24. Оцініть ефективність інтеграції антикризового управління у функціональні напрями діяльності (1 – низька, 10 – висока)

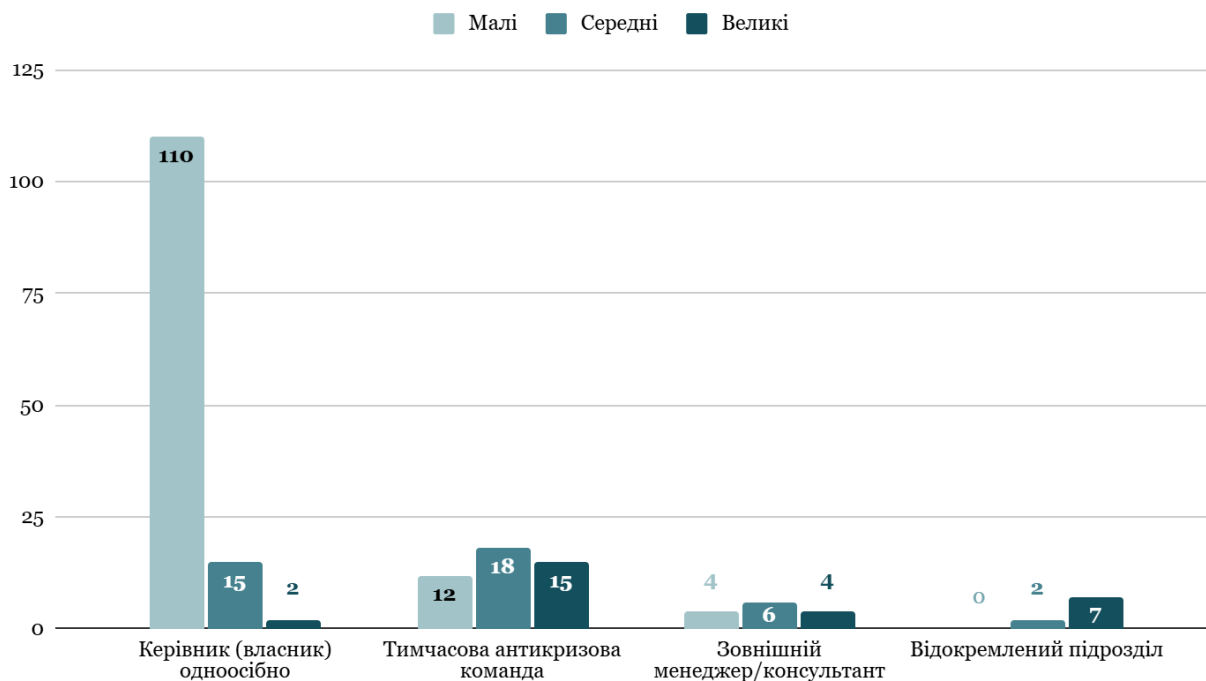
| Ключовий напрям діяльності підприємства | Оцінка ефективності інтеграції (1-10 бал.) |
|---|--|
| Матеріально-технічне постачання і закупівлі | |
| Фінансовий менеджмент та інвестиції | |
| Виробничо-технологічні процеси | |
| Логістика та складське господарство | |
| Маркетинг | |
| Управління персоналом | |
| Інше (вказати) | |

25. Оцініть ступінь розвитку елементів антикризового управління за 10-бальною шкалою (0 – відсутній, 10 – повністю інтегрований)

| Елемент системи антикризового управління | Характеристика розвитку на підприємстві | Оцінка |
|---|--|---------------|
| Ідентифікація симптомів кризи | Здатність виявляти ранні ознаки (сигнали) загрози стабільності роботи | |
| Систематизація кризових чинників | Класифікація причин кризи за джерелами виникнення та силою впливу | |
| Розроблення стратегії | Відображення антикризових планів у загальній стратегії розвитку | |
| Оцінювання очікуваних втрат | Прогнозування глибини шоку та фінансових збитків від кризи | |
| Сценарне моделювання | Розроблення матриці варіантів розвитку подій при різних рівнях загрози | |
| Обґрунтування антикризової програми | Розроблення конкретних програм виходу з кризи на основі ресурсів | |
| Моніторинг показників відновлення | Використання КРІ для оцінювання швидкості виходу з кризового стану | |
| Оцінювання ефективності антикризових заходів | Порівняння стану «до» та «після» впровадження антикризових програм | |
| Впровадження в усі сфери | Використання антикризових функцій на всіх рівнях менеджменту | |

Дякуємо за допомогу в дослідженні!

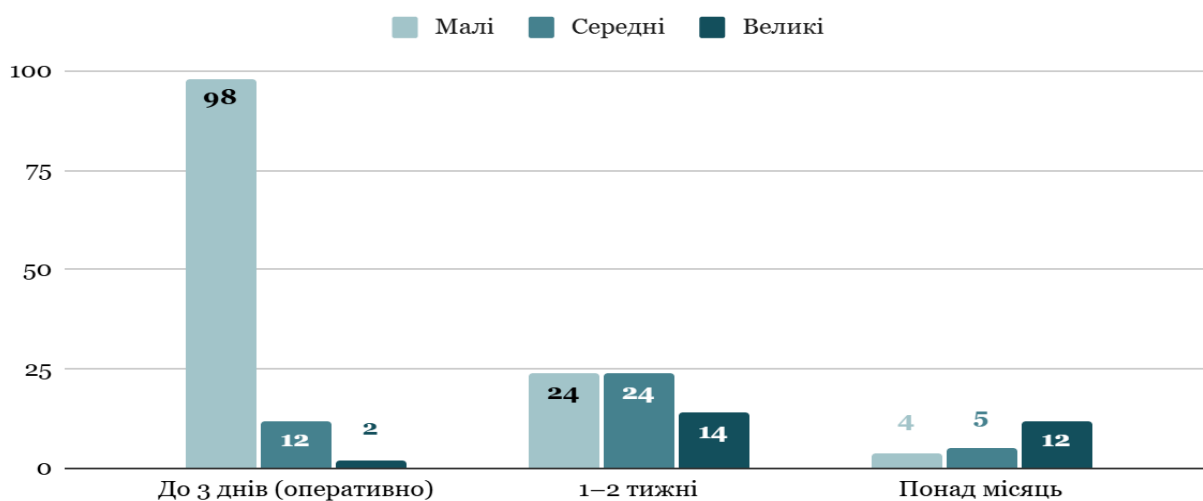
Додаток К1



**Розподіл сільськогосподарських підприємств за організацією
антикризового управління, од.**

Джерело: побудовано автором за результати опитування.

Додаток К2



**Розподіл сільськогосподарських підприємств за оперативністю прийняття
антикризових рішень, од.**

Джерело: побудовано автором за результати опитування.

Додаток К3

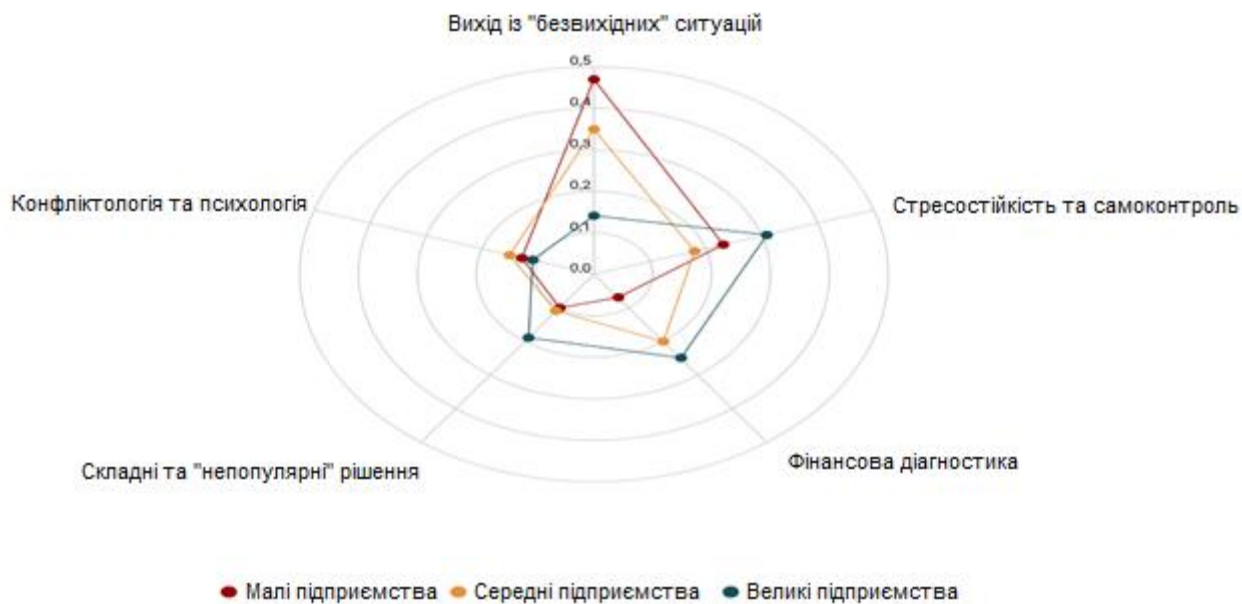
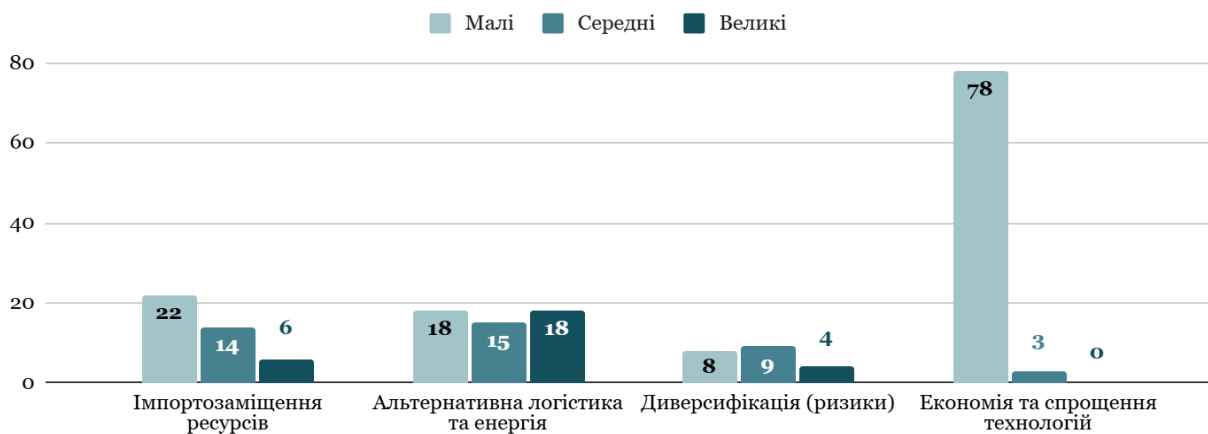


Рис. Відповіді респондентів щодо особистісних характеристик антикризового менеджера у розрізі малих, середніх та великих підприємств

Джерело: побудовано автором за результати опитування.

Додаток К4



Розподіл сільськогосподарських підприємств за видами інструментів антикризового управління, що використовуються, од.

Джерело: побудовано автором за результати опитування.

Додаток К5

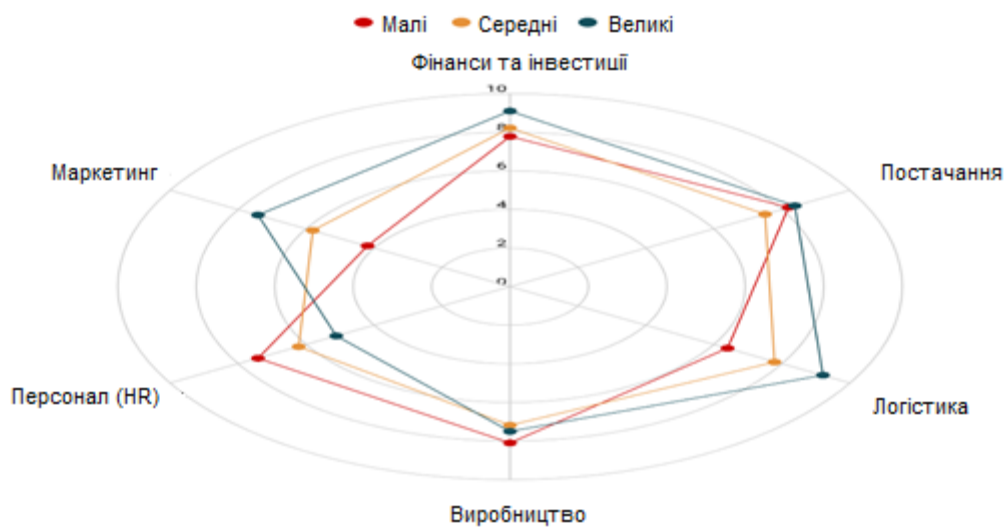


Рис. Розподіл відповідей респондентів щодо інтеграції антикризового із функціональними областями діяльності підприємства, бал

Джерело: побудовано автором за результати опитування.

Додаток Л1

І група (виробнича діяльність)

Таблиця 1

Виробництво продукції на 1 грн затрат, грн

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс | Мін | Нормовані показники | | |
|---------------------------|--------|---------|---------|-------|-------|-------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 1,220 | 0,954 | 1,234 | 1,332 | 1,332 | 0,954 | 0,000 | 0,739 | 1,000 |
| 2020 | 1,290 | 1,290 | 1,238 | 1,362 | 1,362 | 1,238 | 0,418 | 0,000 | 1,000 |
| 2021 | 1,659 | 1,303 | 1,780 | 1,663 | 1,780 | 1,303 | 0,000 | 1,000 | 0,753 |
| 2022 | 1,222 | 1,090 | 1,153 | 1,376 | 1,376 | 1,090 | 0,000 | 0,218 | 1,000 |
| 2023 | 1,141 | 1,060 | 1,088 | 1,259 | 1,259 | 1,060 | 0,000 | 0,140 | 1,000 |
| 2024 | 1,196 | 1,119 | 1,157 | 1,318 | 1,318 | 1,119 | 0,000 | 0,191 | 1,000 |
| 2019-2021 | 1,390 | 1,182 | 1,417 | 1,452 | 1,452 | 1,182 | 0,000 | 0,871 | 1,000 |
| 2022-2024 | 1,186 | 1,090 | 1,133 | 1,318 | 1,318 | 1,090 | 0,000 | 0,187 | 1,000 |
| 2022-2024 до 2019-2021, % | 85,4 | 92,2 | 79,9 | 90,7 | - | - | - | - | - |

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2

Коефіцієнт оборотних активів у загальному обсязі активів, %

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс | Мін | Нормовані показники | | |
|-----------|--------|---------|---------|------|------|------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 62,2 | 46,3 | 63,4 | 67,3 | 67,3 | 46,3 | 1,000 | 0,183 | 0,000 |
| 2020 | 62,9 | 47,3 | 64,1 | 67,9 | 67,9 | 47,3 | 1,000 | 0,183 | 0,000 |
| 2021 | 65,3 | 57,5 | 65,0 | 69,2 | 69,2 | 57,5 | 1,000 | 0,357 | 0,000 |
| 2022 | 67,7 | 60,6 | 67,6 | 71,0 | 71,0 | 60,6 | 1,000 | 0,325 | 0,000 |
| 2023 | 67,1 | 61,2 | 65,9 | 70,8 | 70,8 | 61,2 | 1,000 | 0,508 | 0,000 |
| 2024 | 66,8 | 59,1 | 67,3 | 70,1 | 70,1 | 59,1 | 1,000 | 0,249 | 0,000 |
| 2019-2021 | 63,5 | 50,3 | 64,2 | 68,1 | 68,1 | 50,3 | 1,000 | 0,221 | 0,000 |
| 2022-2024 | 67,2 | 60,3 | 66,9 | 70,6 | 70,6 | 60,3 | 1,000 | 0,355 | 0,000 |

Джерело: розраховано автором.

Фондозабезпеченість 1 працівника, тис. грн

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс | Мін | Нормовані показники | | |
|---------------------------|--------|---------|---------|-------|------|-----|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 541 | 1181 | 428 | 575 | 1181 | 428 | 1,000 | 0,000 | 0,195 |
| 2020 | 613 | 1479 | 466 | 651 | 1479 | 466 | 1,000 | 0,000 | 0,182 |
| 2021 | 685 | 1354 | 560 | 704 | 1354 | 560 | 1,000 | 0,000 | 0,181 |
| 2022 | 777 | 1700 | 596 | 836 | 1700 | 596 | 1,000 | 0,000 | 0,217 |
| 2023 | 900 | 947 | 822 | 968 | 968 | 822 | 0,856 | 0,000 | 1,000 |
| 2024 | 984 | 1249 | 792 | 1112 | 1249 | 792 | 1,000 | 0,000 | 0,699 |
| 2019-2021 | 613 | 1338 | 485 | 643 | 1338 | 485 | 1,000 | 0,000 | 0,186 |
| 2022-2024 | 887 | 1299 | 737 | 972 | 1299 | 737 | 1,000 | 0,000 | 0,418 |
| 2022-2024 до 2019-2021, % | 144,7 | 97,1 | 152,0 | 151,0 | | | | | |

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 4

Виробництво продукції на 1 працівника, тис. грн

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс | Мін | Нормовані показники | | |
|---------------------------|--------|---------|---------|-------|------|------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 1160 | 1881 | 1037 | 1191 | 1881 | 1037 | 1,000 | 0,000 | 0,183 |
| 2020 | 1305 | 2346 | 1141 | 1333 | 2346 | 1141 | 1,000 | 0,000 | 0,160 |
| 2021 | 2000 | 3000 | 1943 | 1855 | 3000 | 1855 | 1,000 | 0,077 | 0,000 |
| 2022 | 1685 | 3185 | 1422 | 1740 | 3185 | 1422 | 1,000 | 0,000 | 0,181 |
| 2023 | 1949 | 2239 | 1902 | 1881 | 2239 | 1881 | 1,000 | 0,059 | 0,000 |
| 2024 | 2011 | 2835 | 1927 | 1765 | 2835 | 1765 | 1,000 | 0,151 | 0,000 |
| 2019-2021 | 1488 | 2409 | 1374 | 1460 | 2409 | 1374 | 1,000 | 0,000 | 0,083 |
| 2022-2024 | 1882 | 2753 | 1750 | 1795 | 2753 | 1750 | 1,000 | 0,000 | 0,045 |
| 2022-2024 до 2019-2021, % | 126,4 | 114,3 | 127,4 | 123,0 | | | | | |

Джерело: розраховано автором.

Прибуток до оподаткування на 1 працівника, тис. грн

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс | Мін | Нормовані показники | | |
|---------------------------|--------|---------|---------|-------|------|-----|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 176 | 117 | 229 | 105 | 229 | 105 | 0,101 | 1,000 | 0,000 |
| 2020 | 162 | 228 | 146 | 172 | 228 | 146 | 1,000 | 0,000 | 0,318 |
| 2021 | 477 | 1114 | 393 | 450 | 1114 | 393 | 1,000 | 0,000 | 0,079 |
| 2022 | 201 | 531 | 175 | 169 | 531 | 169 | 1,000 | 0,018 | 0,000 |
| 2023 | 161 | 236 | 134 | 159 | 236 | 134 | 1,000 | 0,000 | 0,242 |
| 2024 | 396 | 485 | 341 | 427 | 485 | 341 | 1,000 | 0,000 | 0,598 |
| 2019-2021 | 272 | 486 | 256 | 242 | 486 | 242 | 1,000 | 0,057 | 0,000 |
| 2022-2024 | 253 | 417 | 217 | 252 | 417 | 217 | 1,000 | 0,000 | 0,173 |
| 2022-2024 до 2019-2021, % | 92,9 | 85,8 | 84,7 | 103,8 | - | - | - | - | - |

Джерело: розраховано автором.

Додаток Л2
II група (ділова активність)

Таблиця 1

Обсяг реалізації продукції на 1 працівника, тис. грн

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|---|--------|---------|---------|-------|-------|------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 1040 | 12919 | 1846 | 2919 | 12919 | 1846 | 1,000 | 0,000 | 0,097 |
| 2020 | 1098 | 14419 | 2005 | 2921 | 14419 | 2005 | 1,000 | 0,000 | 0,074 |
| 2021 | 1106 | 12835 | 2116 | 2828 | 12835 | 2116 | 1,000 | 0,000 | 0,066 |
| 2022 | 1280 | 16130 | 2403 | 3297 | 16130 | 2403 | 1,000 | 0,000 | 0,065 |
| 2023 | 1368 | 8354 | 3090 | 3479 | 8354 | 3090 | 1,000 | 0,000 | 0,074 |
| 2024 | 1294 | 8106 | 2773 | 3460 | | | | | |
| 2019-2021 | 1081 | 13391 | 1989 | 2889 | 13391 | 1989 | 1,000 | 0,000 | 0,079 |
| 2022-2024 | 1314 | 10863 | 2755 | 3412 | 10863 | 2755 | 1,000 | 0,000 | 0,081 |
| 2022-2024 рр. до 2019-2021 рр., % | 121,5 | 81,1 | 138,5 | 118,1 | - | - | - | - | - |

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2

Додана вартість на 1 працівника, тис. грн

| Роки | Усього | Зокрема | | | Мак.с | Мін. | Нормовані показники | | |
|---|--------|---------|---------|-------|-------|------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 384 | 230 | 383 | 420 | 420 | 230 | 0,000 | 0,807 | 1,000 |
| 2020 | 521 | 948 | 438 | 554 | 948 | 438 | 1,000 | 0,000 | 0,228 |
| 2021 | 1036 | 1253 | 1095 | 911 | 1253 | 911 | 1,000 | 0,537 | 0,000 |
| 2022 | 640 | 820 | 488 | 812 | 820 | 488 | 1,000 | 0,000 | 0,976 |
| 2023 | 605 | 608 | 504 | 717 | 717 | 504 | 0,490 | 0,000 | 1,000 |
| 2024 | 710 | 875 | 635 | 733 | 875 | 635 | 1,000 | 0,000 | 0,408 |
| 2019-2021 | 647 | 810 | 639 | 628 | 810 | 628 | 1,000 | 0,057 | 0,000 |
| 2022-2024 | 652 | 768 | 543 | 754 | 768 | 543 | 1,000 | 0,000 | 0,939 |
| 2022-2024 рр. до 2019-2021 рр., % | 100,7 | 94,8 | 85,0 | 120,0 | - | - | - | - | - |

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3

Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|---|--------|---------|---------|-------|-------|------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 174 | 117 | 227 | 104 | 227 | 104 | 0,105 | 1,000 | 0,000 |
| 2020 | 161 | 225 | 145 | 171 | 225 | 145 | 1,000 | 0,000 | 0,326 |
| 2021 | 475 | 1114 | 389 | 448 | 1114 | 389 | 1,000 | 0,000 | 0,081 |
| 2022 | 198 | 526 | 171 | 167 | 526 | 167 | 1,000 | 0,012 | 0,000 |
| 2023 | 156 | 222 | 131 | 156 | 222 | 131 | 1,000 | 0,000 | 0,275 |
| 2024 | 391 | 467 | 338 | 424 | 467 | 338 | 1,000 | 0,000 | 0,664 |
| 2019-2021 | 270 | 485 | 254 | 241 | 485 | 241 | 1,000 | 0,053 | 0,000 |
| 2022-2024 | 248 | 405 | 214 | 249 | 405 | 214 | 1,000 | 0,000 | 0,185 |
| 2022-2024 рр. до 2019-2021 рр., % | 91,9 | 83,6 | 84,1 | 103,4 | - | - | - | - | - |

Джерело: розраховано автором.

Обсяг реалізації продукції на 1 затрат, грн

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|---|--------|---------|---------|-------|-------|-------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 1,09 | 0,87 | 1,09 | 1,21 | 1,211 | 0,873 | 0,000 | 0,640 | 1,000 |
| 2020 | 1,18 | 1,11 | 1,13 | 1,28 | 1,276 | 1,112 | 0,000 | 0,123 | 1,000 |
| 2021 | 1,52 | 1,15 | 1,65 | 1,50 | 1,653 | 1,151 | 0,000 | 1,000 | 0,698 |
| 2022 | 1,13 | 1,11 | 1,09 | 1,21 | 1,208 | 1,090 | 0,142 | 0,000 | 1,000 |
| 2023 | 1,12 | 1,07 | 1,07 | 1,22 | 1,224 | 1,069 | 0,021 | 0,000 | 1,000 |
| 2024 | 1,22 | 1,16 | 1,19 | 1,32 | 1,316 | 1,163 | 0,000 | 0,194 | 1,000 |
| 2019-2021 | 1,26 | 1,05 | 1,29 | 1,33 | 1,329 | 1,045 | 0,000 | 0,867 | 1,000 |
| 2022-2024 | 1,13 | 1,09 | 1,08 | 1,22 | 1,216 | 1,080 | 0,073 | 0,000 | 1,000 |
| 2022-2024 рр. до 2019-2021 рр., % | 92,9 | 85,8 | 84,7 | 103,8 | | | | | |

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 5

Обсяг капітальних інвестицій на працівника, тис. грн

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|---|--------|---------|---------|-------|-------|------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 112 | 254 | 98 | 101 | 254 | 98 | 1,000 | 0,000 | 0,019 |
| 2020 | 100 | 177 | 100 | 84 | 177 | 84 | 1,000 | 0,179 | 0,000 |
| 2021 | 139 | 248 | 138 | 116 | 248 | 116 | 1,000 | 0,171 | 0,000 |
| 2022 | 118 | 262 | 110 | 99 | 262 | 99 | 1,000 | 0,070 | 0,000 |
| 2023 | 160 | 220 | 173 | 122 | 220 | 122 | 1,000 | 0,518 | 0,000 |
| 2024 | 190 | 256 | 205 | 143 | 256 | 143 | 1,000 | 0,547 | 0,000 |
| 2019-2021 | 117 | 226 | 112 | 100 | 226 | 100 | 1,000 | 0,096 | 0,000 |
| 2022-2024 | 139 | 241 | 142 | 110 | 241 | 110 | 1,000 | 0,239 | 0,000 |
| 2022-2024 рр. до 2019-2021 рр., % | 92,9 | 85,8 | 84,7 | 103,8 | - | - | - | - | - |

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 6

Коефіцієнт співвідношення величини доданої вартості у загальному обсязі реалізації

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|---|--------|---------|---------|------|-------|-------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 0,37 | 0,13 | 0,42 | 0,39 | 0,419 | 0,134 | 0,000 | 1,000 | 0,893 |
| 2020 | 0,44 | 0,47 | 0,42 | 0,44 | 0,469 | 0,420 | 1,000 | 0,000 | 0,487 |
| 2021 | 0,57 | 0,47 | 0,61 | 0,54 | 0,607 | 0,473 | 0,000 | 1,000 | 0,530 |
| 2022 | 0,41 | 0,25 | 0,36 | 0,53 | 0,532 | 0,254 | 0,000 | 0,393 | 1,000 |
| 2023 | 0,32 | 0,27 | 0,27 | 0,39 | 0,392 | 0,268 | 0,000 | 0,011 | 1,000 |
| 2024 | 0,35 | 0,30 | 0,32 | 0,42 | 0,416 | 0,297 | 0,000 | 0,194 | 1,000 |
| 2019-2021 | 0,48 | 0,38 | 0,50 | 0,47 | 0,505 | 0,377 | 0,000 | 1,000 | 0,739 |
| 2022-2024 | 0,35 | 0,28 | 0,32 | 0,44 | 0,443 | 0,277 | 0,000 | 0,237 | 1,000 |
| 2022-2024 рр. до 2019-2021 рр., % | 0,37 | 0,13 | 0,42 | 0,39 | 0,419 | 0,134 | 0,000 | 1,000 | 0,893 |

Джерело: розраховано автором.

Додаток ЛЗ

III група (фінансовий стан та діяльність підприємств)

Таблиця 1

Коефіцієнт позикових коштів у фінансуванні підприємств

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|-----------|--------|---------|---------|-------|-------|-------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 0,493 | 0,445 | 0,465 | 0,543 | 0,543 | 0,445 | 1,000 | 0,799 | 0,000 |
| 2020 | 0,458 | 0,462 | 0,428 | 0,487 | 0,487 | 0,428 | 0,429 | 1,000 | 0,000 |
| 2021 | 0,408 | 0,409 | 0,400 | 0,415 | 0,415 | 0,400 | 0,388 | 1,000 | 0,000 |
| 2022 | 0,438 | 0,443 | 0,418 | 0,455 | 0,455 | 0,418 | 0,324 | 1,000 | 0,000 |
| 2023 | 0,427 | 0,429 | 0,413 | 0,441 | 0,441 | 0,413 | 0,437 | 1,000 | 0,000 |
| 2024 | 0,416 | 0,436 | 0,399 | 0,422 | 0,436 | 0,399 | 0,000 | 1,000 | 0,370 |
| 2019-2021 | 0,453 | 0,439 | 0,431 | 0,482 | 0,482 | 0,431 | 0,850 | 1,000 | 0,000 |
| 2022-2024 | 0,427 | 0,436 | 0,410 | 0,439 | 0,439 | 0,410 | 0,123 | 1,000 | 0,000 |

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2

Частка оборотних активів, %

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|-----------|--------|---------|---------|------|-------|------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 14,5 | 6,6 | 23,6 | 7,2 | 23,6 | 6,6 | 0,000 | 1,000 | 0,037 |
| 2020 | 11,5 | 9,9 | 13,3 | 10,2 | 13,3 | 9,9 | 0,000 | 1,000 | 0,083 |
| 2021 | 27,2 | 33,7 | 28,0 | 23,9 | 33,7 | 23,9 | 1,000 | 0,423 | 0,000 |
| 2022 | 8,8 | 11,5 | 9,8 | 6,8 | 11,5 | 6,8 | 1,000 | 0,637 | 0,000 |
| 2023 | 6,2 | 9,2 | 5,6 | 5,6 | 9,2 | 5,6 | 1,000 | 0,006 | 0,000 |
| 2024 | 14,5 | 15,7 | 15,1 | 13,5 | 15,7 | 13,5 | 1,000 | 0,739 | 0,000 |
| 2019-2021 | 17,7 | 16,7 | 21,6 | 13,8 | 21,6 | 13,8 | 0,377 | 1,000 | 0,000 |
| 2022-2024 | 9,8 | 12,1 | 10,2 | 8,7 | 12,1 | 8,7 | 1,000 | 0,438 | 0,000 |

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3

Коефіцієнт оборотності активів, %

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|-----------|--------|---------|---------|------|-------|------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 54,0 | 44,9 | 60,3 | 50,6 | 60,3 | 44,9 | 0,000 | 1,000 | 0,369 |
| 2020 | 53,6 | 42,2 | 61,0 | 50,5 | 61,0 | 42,2 | 0,000 | 1,000 | 0,443 |
| 2021 | 68,3 | 46,1 | 84,4 | 61,8 | 84,4 | 46,1 | 0,000 | 1,000 | 0,409 |
| 2022 | 47,2 | 42,7 | 51,9 | 44,4 | 51,9 | 42,7 | 0,000 | 1,000 | 0,188 |
| 2023 | 51,0 | 57,6 | 52,8 | 46,4 | 57,6 | 46,4 | 1,000 | 0,569 | 0,000 |
| 2024 | 51,3 | 58,6 | 60,1 | 39,6 | 60,1 | 39,6 | 0,923 | 1,000 | 0,000 |
| 2019-2021 | 58,6 | 44,4 | 68,6 | 54,3 | 68,6 | 44,4 | 0,000 | 1,000 | 0,410 |
| 2022-2024 | 49,8 | 53,0 | 54,9 | 43,5 | 54,9 | 43,5 | 0,826 | 1,000 | 0,000 |

Джерело: розраховано автором.

Рентабельність необоротних активів, %

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|-----------|--------|---------|---------|------|-------|------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 24,0 | 5,7 | 40,9 | 14,8 | 40,9 | 5,7 | 0,000 | 1,000 | 0,260 |
| 2020 | 19,5 | 8,9 | 23,7 | 21,6 | 23,7 | 8,9 | 0,000 | 1,000 | 0,857 |
| 2021 | 51,1 | 45,6 | 52,1 | 53,6 | 53,6 | 45,6 | 0,000 | 0,810 | 1,000 |
| 2022 | 18,5 | 17,6 | 20,4 | 16,8 | 20,4 | 16,8 | 0,235 | 1,000 | 0,000 |
| 2023 | 12,6 | 14,6 | 10,9 | 13,6 | 14,6 | 10,9 | 1,000 | 0,000 | 0,733 |
| 2024 | 29,3 | 22,7 | 31,2 | 31,7 | 31,7 | 22,7 | 0,000 | 0,950 | 1,000 |
| 2019-2021 | 31,5 | 20,0 | 38,9 | 30,0 | 38,9 | 20,0 | 0,000 | 1,000 | 0,528 |
| 2022-2024 | 20,1 | 18,3 | 20,8 | 20,7 | 20,8 | 18,3 | 0,000 | 1,000 | 0,930 |

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 5

Коефіцієнт рентабельності активів, %

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|-----------|--------|---------|---------|------|-------|------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 9,1 | 3,0 | 15,0 | 4,9 | 15,0 | 3,0 | 0,000 | 1,000 | 0,151 |
| 2020 | 7,2 | 4,7 | 8,5 | 6,9 | 8,5 | 4,7 | 0,000 | 1,000 | 0,586 |
| 2021 | 17,8 | 19,4 | 18,2 | 16,5 | 19,4 | 16,5 | 1,000 | 0,597 | 0,000 |
| 2022 | 6,0 | 6,9 | 6,6 | 4,9 | 6,9 | 4,9 | 1,000 | 0,842 | 0,000 |
| 2023 | 4,1 | 5,7 | 3,7 | 4,0 | 5,7 | 3,7 | 1,000 | 0,000 | 0,133 |
| 2024 | 9,7 | 9,3 | 10,2 | 9,5 | 10,2 | 9,3 | 0,000 | 1,000 | 0,212 |
| 2019-2021 | 11,3 | 9,0 | 13,9 | 9,4 | 13,9 | 9,0 | 0,000 | 1,000 | 0,082 |
| 2022-2024 | 5,1 | 6,3 | 5,2 | 4,4 | 6,3 | 4,4 | 1,000 | 0,397 | 0,000 |

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 6

Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності, %

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|-----------|--------|---------|---------|------|-------|------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 19,2 | 8,3 | 26,2 | 13,4 | 26,2 | 8,3 | 0,000 | 1,000 | 0,287 |
| 2020 | 18,6 | 16,0 | 18,5 | 19,8 | 19,8 | 16,0 | 0,000 | 0,661 | 1,000 |
| 2021 | 40,3 | 46,3 | 37,3 | 41,4 | 46,3 | 37,3 | 1,000 | 0,000 | 0,458 |
| 2022 | 20,0 | 22,8 | 19,2 | 19,5 | 22,8 | 19,2 | 1,000 | 0,000 | 0,090 |
| 2023 | 12,0 | 14,5 | 10,4 | 12,5 | 14,5 | 10,4 | 1,000 | 0,000 | 0,502 |
| 2024 | 22,7 | 22,9 | 22,6 | 22,7 | 22,9 | 22,6 | 1,000 | 0,000 | 0,294 |
| 2019-2021 | 26,0 | 23,5 | 27,3 | 24,9 | 27,3 | 23,5 | 0,000 | 1,000 | 0,356 |
| 2022-2024 | 16,0 | 18,6 | 14,8 | 16,0 | 18,6 | 14,8 | 1,000 | 0,000 | 0,307 |

Джерело: розраховано автором.

Коефіцієнт рентабельності всієї діяльності, %

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|-----------|--------|---------|---------|------|-------|------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 16,1 | 6,1 | 23,6 | 9,6 | 23,6 | 6,1 | 0,000 | 1,000 | 0,198 |
| 2020 | 13,6 | 9,7 | 13,9 | 14,8 | 14,8 | 9,7 | 0,000 | 0,832 | 1,000 |
| 2021 | 36,4 | 42,4 | 33,2 | 37,7 | 42,4 | 33,2 | 1,000 | 0,000 | 0,494 |
| 2022 | 13,3 | 14,5 | 13,2 | 12,9 | 14,5 | 12,9 | 1,000 | 0,175 | 0,000 |
| 2023 | 8,0 | 9,3 | 6,8 | 8,7 | 9,3 | 6,8 | 1,000 | 0,000 | 0,787 |
| 2024 | 17,7 | 15,5 | 17,6 | 19,2 | 19,2 | 15,5 | 0,000 | 0,562 | 1,000 |
| 2019-2021 | 22,0 | 19,4 | 23,6 | 20,7 | 23,6 | 19,4 | 0,000 | 1,000 | 0,306 |
| 2022-2024 | 13,0 | 13,1 | 12,5 | 13,6 | 13,6 | 12,5 | 0,531 | 0,000 | 1,000 |

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 8

Рентабельність власного капіталу, %

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|-----------|--------|---------|---------|------|-------|------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 17,8 | 5,5 | 27,9 | 10,6 | 27,9 | 5,5 | 0,000 | 1,000 | 0,229 |
| 2020 | 13,3 | 8,7 | 14,9 | 13,5 | 14,9 | 8,7 | 0,000 | 1,000 | 0,780 |
| 2021 | 30,0 | 32,8 | 30,4 | 28,2 | 32,8 | 28,2 | 1,000 | 0,474 | 0,000 |
| 2022 | 10,6 | 12,5 | 11,4 | 8,9 | 12,5 | 8,9 | 1,000 | 0,691 | 0,000 |
| 2023 | 7,2 | 9,9 | 6,3 | 7,1 | 9,9 | 6,3 | 1,000 | 0,000 | 0,218 |
| 2024 | 16,6 | 16,5 | 17,0 | 16,4 | 17,0 | 16,4 | 0,081 | 1,000 | 0,000 |
| 2019-2021 | 20,4 | 15,7 | 24,4 | 17,5 | 24,4 | 15,7 | 0,000 | 1,000 | 0,206 |
| 2022-2024 | 11,5 | 12,9 | 11,6 | 10,8 | 12,9 | 10,8 | 1,000 | 0,352 | 0,000 |

Джерело: розраховано автором.

Додаток Л4

IV група (фінансова стійкість)

Таблиця 1

Коефіцієнт фінансової стабільності*

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|-----------|--------|---------|---------|-------|-------|-------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 1,030 | 1,248 | 1,152 | 0,840 | 1,248 | 0,840 | 0,865 | 0,867 | 0,000 |
| 2020 | 1,182 | 1,165 | 1,336 | 1,052 | 1,336 | 1,052 | 0,762 | 0,079 | 0,000 |
| 2021 | 1,453 | 1,444 | 1,498 | 1,411 | 1,498 | 1,411 | 0,182 | 0,000 | 0,292 |
| 2022 | 1,284 | 1,256 | 1,390 | 1,197 | 1,390 | 1,197 | 0,707 | 0,000 | 0,982 |
| 2023 | 1,341 | 1,333 | 1,421 | 1,269 | 1,421 | 1,269 | 0,399 | 0,000 | 0,689 |
| 2024 | 1,403 | 1,296 | 1,503 | 1,369 | 1,503 | 1,296 | 0,685 | 0,000 | 0,444 |
| 2019-2021 | 1,222 | 1,286 | 1,329 | 1,101 | 1,329 | 1,101 | 0,335 | 0,000 | 0,233 |
| 2022-2024 | 1,343 | 1,295 | 1,438 | 1,278 | 1,438 | 1,278 | 0,603 | 0,000 | 0,673 |

Джерело: розраховано автором.

*Оптимальне значення 1,200.

Таблиця 2

Коефіцієнт незалежності*

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|-----------|--------|---------|---------|-------|-------|-------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 0,507 | 0,555 | 0,535 | 0,457 | 0,555 | 0,457 | 0,000 | 0,360 | 0,214 |
| 2020 | 0,542 | 0,538 | 0,572 | 0,513 | 0,572 | 0,513 | 0,471 | 0,000 | 0,825 |
| 2021 | 0,592 | 0,591 | 0,600 | 0,585 | 0,600 | 0,585 | 0,089 | 0,000 | 0,146 |
| 2022 | 0,562 | 0,557 | 0,582 | 0,545 | 0,582 | 0,545 | 0,306 | 0,000 | 0,452 |
| 2023 | 0,573 | 0,571 | 0,587 | 0,559 | 0,587 | 0,559 | 0,180 | 0,000 | 0,319 |
| 2024 | 0,584 | 0,564 | 0,601 | 0,578 | 0,601 | 0,564 | 0,360 | 0,000 | 0,226 |
| 2019-2021 | 0,547 | 0,561 | 0,569 | 0,518 | 0,569 | 0,518 | 0,111 | 0,000 | 0,738 |
| 2022-2024 | 0,573 | 0,564 | 0,590 | 0,561 | 0,590 | 0,561 | 0,285 | 0,000 | 0,325 |

Джерело: розраховано автором.

*Оптимальне значення 0,500.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності*

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|-----------|--------|---------|---------|-------|-------|-------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 0,057 | 0,017 | 0,076 | 0,051 | 0,076 | 0,017 | 0,000 | 0,319 | 0,185 |
| 2020 | 0,089 | 0,020 | 0,132 | 0,078 | 0,132 | 0,020 | 0,000 | 0,624 | 0,320 |
| 2021 | 0,102 | 0,050 | 0,133 | 0,095 | 0,133 | 0,050 | 0,000 | 0,553 | 0,300 |
| 2022 | 0,095 | 0,038 | 0,126 | 0,089 | 0,126 | 0,038 | 0,000 | 0,543 | 0,313 |
| 2023 | 0,118 | 0,092 | 0,143 | 0,104 | 0,143 | 0,092 | 0,000 | 0,471 | 0,114 |
| 2024 | 0,166 | 0,076 | 0,212 | 0,163 | 0,212 | 0,076 | 0,000 | 0,900 | 0,704 |
| 2019-2021 | 0,083 | 0,029 | 0,114 | 0,075 | 0,114 | 0,029 | 0,000 | 0,494 | 0,266 |
| 2022-2024 | 0,126 | 0,069 | 0,160 | 0,119 | 0,160 | 0,069 | 0,000 | 0,699 | 0,382 |

Джерело: розраховано автором.

*Оптимальне значення 0,200.

Таблиця 4

Коефіцієнт швидкої ліквідності*

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|-----------|--------|---------|---------|-------|-------|-------|---------------------|---------|-------|
| | | Великі | Середні | Малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 0,893 | 0,880 | 0,933 | 0,858 | 0,933 | 0,858 | 0,155 | 0,525 | 0,000 |
| 2020 | 0,957 | 0,821 | 1,098 | 0,888 | 1,098 | 0,821 | 0,000 | 0,455 | 0,374 |
| 2021 | 1,056 | 1,012 | 1,128 | 1,007 | 1,128 | 1,007 | 0,909 | 0,000 | 0,945 |
| 2022 | 1,023 | 1,124 | 1,111 | 0,913 | 1,124 | 0,913 | 0,000 | 0,101 | 0,295 |
| 2023 | 1,029 | 1,210 | 1,058 | 0,947 | 1,210 | 0,947 | 0,000 | 0,725 | 0,747 |
| 2024 | 1,155 | 1,258 | 1,232 | 1,052 | 1,258 | 1,052 | 0,000 | 0,099 | 0,799 |
| 2019-2021 | 0,968 | 0,904 | 1,053 | 0,918 | 1,053 | 0,904 | 0,000 | 0,451 | 0,141 |
| 2022-2024 | 1,069 | 1,197 | 1,134 | 0,971 | 1,197 | 0,971 | 0,000 | 0,322 | 0,851 |

Джерело: розраховано автором.

*Оптимальне значення 1,000.

Коефіцієнт поточної ліквідності*

| Роки | Усього | Зокрема | | | Макс. | Мін. | Нормовані показники | | |
|-----------|--------|---------|---------|-------|-------|-------|---------------------|---------|-------|
| | | великі | середні | малі | | | Великі | Середні | Малі |
| 2019 | 1,546 | 1,307 | 1,629 | 1,541 | 1,629 | 1,307 | 0,000 | 0,465 | 0,338 |
| 2020 | 1,612 | 1,284 | 1,829 | 1,545 | 1,829 | 1,284 | 0,000 | 0,762 | 0,365 |
| 2021 | 1,903 | 1,861 | 2,000 | 1,831 | 2,000 | 1,831 | 0,181 | 0,998 | 0,000 |
| 2022 | 1,836 | 1,864 | 1,970 | 1,712 | 1,970 | 1,712 | 0,529 | 0,895 | 0,000 |
| 2023 | 1,872 | 1,979 | 1,939 | 1,779 | 1,979 | 1,779 | 0,905 | 0,725 | 0,000 |
| 2024 | 1,943 | 1,928 | 2,037 | 1,871 | 2,037 | 1,871 | 0,445 | 0,712 | 0,000 |
| 2019-2021 | 1,687 | 1,484 | 1,820 | 1,639 | 1,820 | 1,484 | 0,000 | 0,651 | 0,301 |
| 2022-2024 | 1,884 | 1,924 | 1,982 | 1,787 | 1,982 | 1,787 | 0,642 | 0,916 | 0,000 |

Джерело: розраховано автором.

*Оптимальне значення 2,000.

ПРИМІРНЕ ПОЛОЖЕННЯ

Про тимчасову антикризову групу сільськогосподарського підприємства

1. Загальні положення

1.1. Тимчасова антикризова група є колегіальним управлінням, що формується на визначений період з метою оперативного реагування на суттєві відхилення у виробничій діяльності підприємства.

1.2. Метою діяльності антикризової групи є впровадження антисипативного управління (випереджального реагування) для забезпечення фінансової стійкості та безперервності технологічних процесів у рослинництві, тваринництві та переробній діяльності підприємства.

2. Порядок створення та склад

2.1. Антикризова група створюється на підставі наказу керівника у разі переходу показників системи раннього попередження до зони високого ризику (відхилення індикаторів стійкості в межах 10–15 %).

2.2. До складу антикризової групи входять провідні фахівці підприємства (3–5 осіб), зокрема:

керівник групи – директор або антикризовий менеджер;

технологічний блок – головний агроном (агроном відділення), головний зоотехнік (завідувач ферми), ветеринарний лікар, головний інженер, менеджер з перероблення;

фінансовий блок – головний бухгалтер (бухгалтер за виробничим напрямом) або фінансовий директор;

логістичний блок – менеджер зі збуту або матеріально-технічного постачання.

3. Регламент роботи

3.1. Антикризова група функціонує відповідно до встановленого часового регламенту:

0–12 годин – здійснюється верифікація даних системи раннього попередження, зокрема підтвердження реальності виникнення загрози (аналіз

змін погодних умов, цінової кон'юнктури, технічного стану обладнання та техніки тощо);

12–36 годин – розробляються альтернативні сценарії розвитку кризової ситуації: оптимістичний, реалістичний та песимістичний;

36–60 годин – проводиться обґрунтування антикризових управлінських рішень щодо подолання кризи;

60–72 години – здійснюється затвердження плану антикризових заходів і доведення його до виробничих підрозділів.

4. Повноваження та відповідальність

4.1. Антикризова група має право ініціювати запровадження «режиму економії», що передбачає призупинення реалізації неперіоритетних інвестиційних проєктів та інших витратних заходів.

4.2. Антикризова група несе відповідальність за недопущення в умовах надмірної економії необґрунтованого спрощення технологій виробництва сільськогосподарської продукції.

4.3. Рішення антикризової групи є обов'язковими для виконання всіма виробничими підрозділами підприємства протягом періоду дії кризового стану.

Список опублікованих праць за темою дисертаційної роботи:

Статті, у наукових фахових виданнях України та у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз:

1. Григорян Р. Х. Науково-прикладні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка та управління АПК*. 2025. № 1. С. 152-165. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2025-197-1-152-165> (0,9 умов. друк. арк.).

2. Григорян Р. Цифровізація сільськогосподарських підприємств як інструмент антикризового управління. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 5 (56). С. 468-475. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-64> (0,8 умов. друк. арк.).

3. Вернюк Н., **Григорян Р.** Дослідження середовища функціонування сільськогосподарських підприємств України в сучасних умовах. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 3. С. 451-464. <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.451> (0,6 умов. друк. арк., особистий внесок автора становить 0,3 умов. друк. арк. і полягає у визначенні факторів зовнішнього середовища та обґрунтуванні їх впливу на діяльність сільськогосподарських підприємств).

4. Вернюк Н., **Григорян Р.** Зарубіжний досвід підтримки сільськогосподарських виробників у кризових умовах та напрями його використання у вітчизняній практиці. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 107 Частина 2. С. 32-48. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-107-2-32-48> (0,6 умов. друк. арк., особистий внесок автора становить 0,3 умов. друк. арк. і полягає в узагальненні зарубіжного досвіду підтримки сільськогосподарських виробників та визначенні напрямів його адаптації до вітчизняної практики).

5. Григорян Р. Х. Теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 1. С. 59-73. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-189-1-59-73> (0,9 умов. друк.

арк.).

6. Григорян Р. Х. Особливості діагностики як інструменту антикризового управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 2. С.140-149. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-193-2-140-149> (0,8 умов. друк. арк.).

7. Григорян Р. Х. Особливості прояву ризиків у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 111-123. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-181-1-111-123> (0,7 умов. друк. арк.).

Публікації за матеріалами наукових конференцій:

8. Григорян Р.Х. *Організаційно-економічні особливості прояву кризи в діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Біла Церква, 05-06 червня 2025 р. Біла Церква. 2025. С. 37-41. (0,3 умов. друк. арк.).

9. Григорян Р.Х. *Сучасні підходи до дослідження кризових явищ у діяльності сільськогосподарських підприємств:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Біла Церква, 24 вересня 2025 р. Біла Церква. 2025. С. 87–90 (0,2 умов. друк. арк.)

10. Григорян Р.Х. *Особливості прояву кризових явищ у розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Біла Церква, 6-7 червня 2024 р. Біла Церква. 2024. С. 78-81. (0,22 умов. друк. арк.)

11. Вернюк Н.О. **Григорян Р.Х.** *Діагностика як інструмент забезпечення антикризового управління аграрним підприємством:* матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Умань, 17 квітня 2025 р. Умань. 2025. С. 22-25. (0,3 умов. друк. арк., особистий внесок автора становить 0,15 умов. друк. арк. і полягає в обґрунтуванні послідовності проведення діагностики діяльності підприємства та розробці алгоритму аналізу кризових ситуацій в умовах воєнного стану)

12. Верньюк Н.О. **Григорян Р.Х.** *Особливості функціонування агропродовольчої системи України під впливом сучасних глобальних загроз і викликів: матеріали III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Умань, 27 червня 2024 р. Умань. 2024. С. 62-65. (0,2 умов. друк. арк., особистий внесок автора становить 0,1 умов. друк. арк. і полягає в аналізі деструктивного впливу воєнних дій на ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств та обґрунтуванні необхідності залучення державних програм підтримки для відновлення галузі)*

13. Григорян Р.Х. *Передумови впровадження антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 23 березня 2023 р. Умань. 2023. С. 23-25. (0,2 умов. друк. арк.).*

14. Верньюк Н.О., **Григорян Р.Х.** *Організаційно-економічні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами : XII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 20-21 жовтня 2022 р. Умань. 2022. С. 14-18. (0,35 умов. друк. арк., особистий внесок автора становить 0,25 умов. друк. арк. і полягає у систематизації наукових підходів до визначення сутності антикризового управління та виокремленні особливостей його реалізації для сільськогосподарських підприємств).*



УМАНСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
УМАНСЬКА РАЙОННА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

площа Соборності, 1, м. Умань, 20308, тел.: (04744) 3-40-58, тел. (04744) 3-33-78
E-mail: info@uman-rda.gov.ua, сайт: uman-rda.gov.ua код згідно з ЄДРПОУ 04061292

24.03.2026 № 653/01-01-09

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень
Григоряна Роберта Хореновича

Науково обґрунтовані положення, пропозиції та практичні рекомендації, розроблені в межах дисертаційного дослідження Григоряна Роберта Хореновича на тему «Розвиток інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах», були розглянуті відділом агропромислового розвитку, екології та взаємодії з органами місцевого самоврядування Уманської районної державної адміністрації Черкаської області.

Представлені результати дослідження мають прикладне значення для підвищення ефективності реалізації державної аграрної політики на районному рівні. Зокрема, практичний інтерес становлять підходи до впровадження елементів антикризового менеджменту, формування цифрової системи управління сільськогосподарськими підприємствами, а також удосконалені аналітичні інструменти підтримки прийняття управлінських рішень, що забезпечують своєчасне виявлення ризиків і загроз та підвищують адаптивність підприємств до нестабільних умов господарювання.

Використання запропонованих рекомендацій сприяє покращенню інформаційного забезпечення антикризового управління, підвищенню рівня фінансово-економічної стійкості сільськогосподарських підприємств, оптимізації їх виробничої діяльності, а також зміцненню конкурентних позицій у динамічному зовнішньому середовищі.

Окрему практичну цінність становлять розроблені підходи до ранньої ідентифікації кризових явищ, формування системи попередження загроз та впровадження диференційованих моделей організації антикризового управління залежно від масштабу підприємства, що в цілому сприяє забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору та підвищенню рівня продовольчої безпеки регіону.

Начальник



Ігор МИКЛАЩУК

Товариство з обмеженою відповідальністю

“МАЯК-АГРО”

20603, Черкаська обл., м. Шпола, вул. Добровольців, 63 А

Код ЄДРПОУ 32447157, ІПН 324471523288

Тел. 067 470 49 70 ел. пошта mayak_shpola@ukr.net

Р/р UA743003350000000260052205654

у АТ «Райффайзен Банк «Аваль» м. Київ МФО 300335

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт

N 13 від 25.03.2019р.

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження

Григоряна Роберта Хореновича

Цією довідкою підтверджується, що результати дисертаційної роботи Григоряна Р.Х. на тему: «Розвиток інструментарію антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах» визнані доцільними для впровадження та практичного використання у діяльності ТОВ «Маяк-Агро» Звенигородського району Черкаської області.

Основними пропозиціями автора, які визнані науково обґрунтованими та перспективними до практичного застосування у діяльності господарства, є:

– формування тимчасових антикризових команд, що забезпечить гнучкість організаційної структури та дозволить скоротити час на прийняття управлінських рішень в умовах воєнних ризиків і розірваних логістичних ланцюгів;

– методика стрес-тестування виробничого потенціалу для визначення «точок стійкості» операційної діяльності, що базується на комбінованому аналізі натурально-вартісних показників, яка дасть можливість менеджменту обґрунтовувати обсяги потреб у матеріальних ресурсах та визначати величину їх резервів, що у поєднанні з оптимізацією структури капіталу сприятиме забезпеченню стійкості підприємства в умовах воєнних ризиків.

– алгоритм ідентифікації «слабких сигналів» виникнення кризових явищ, який базується на постійному моніторингу сукупності показників, застосування якого дозволить сформувати систему раннього попередження, що забезпечить перехід від пасивного подолання наслідків до активного превентивного нівелювання загроз ще до їх переходу у фазу кризи.

Застосування запропонованих автором підходів сприятиме підвищенню антикризової стійкості підприємства на основі оптимізації структури капіталу та стабілізації фінансово-економічних показників діяльності в умовах високої турбулентності ринків.

Директор



Михайло БОГАЧ



ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО
АГРОФІРМА

БАЗИС

20323 Україна, Черкаська обл., Уманський р-н, с. Кочубіївка
Вул. Шевченка, 29 Код 00857048
р/р UA 723003350000000260052197445
АТ «Райффайзен Банк» м. Київ МФО 300335

ВИХ. № 129 від 24 березня 2026 р

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження
Григоряна Роберта Хореновича

Цією довідкою підтверджується, що науково-прикладні результати дисертаційної роботи на тему: «Розвиток інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах» знайшли практичне застосування у діяльності фермерського господарства «Агрофірма «Базис» Уманського району Черкаської області.

Зокрема, для підвищення стійкості господарства в умовах воєнного стану доцільними до впровадження вважасмо такі пропозиції:

- запровадження віддаленого управління через використання доступних або безкоштовних SaaS-рішень та хмарних сервісів, що забезпечує повну керованість господарством без витрат на власну ІТ-інфраструктуру;
- залучення зовнішніх експертів та дорадників у разі виникнення ознак кризової ситуації, що дозволяє трансформувати суб'єктивні рішення власника у науково обґрунтовані антикризові рішення.

Використання розроблених автором підходів сприятиме зміцненню життєздатності господарства на основі збереження виробничого потенціалу та забезпечення фінансової самостійності в умовах високої невизначеності.

Голова ФГ «Базис»



Галина БЕРТАШЕНЕ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська, 1 м. Умань, Черкаська обл., 20301
тел.: (04744) 4-69-89, 3-20-11 Факс: (04744) 3-20-41, 3-53-18
E-mail: udau@udau.edu.ua Web: www.udau.edu.ua КОД ЄДРПОУ 00493787

« 11 » 03. 2026 № 42

На № _____ від _____

Про впровадження результатів
науково-дослідної роботи у освітній процес

Довідка

Видана аспіранту кафедри менеджменту Уманського національного університету Григоряну Роберту Хореновичу про впровадження результатів його наукового дослідження на тему «Розвиток інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах» в освітній процес під час викладання дисциплін «Аграрний менеджмент» та «Ризик-менеджмент» для здобувачів ОР «бакалавр» четвертого курсу, а також «Антикризовий менеджмент» для здобувачів ОР «магістр» другого курсу за спеціальністю D3 «Менеджмент».

Зокрема, у освітній процес інтегровано методичні підходи до проведення стрес-тестування виробничого потенціалу, а також алгоритми ідентифікації «слабких сигналів» виникнення кризових явищ у діяльності сільськогосподарських підприємств.

Проректор з науково-
педагогічної роботи



Михайло МАЛЬОВАНІЙ