

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво  
Ступінь вищої освіти Магістр  
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор Ханлар МАХМУДОВ  
18 грудня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Антикризове управління підприємством в умовах  
нестійкого зовнішнього середовища»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Вишар Олександр Юрійович**

Керівник кваліфікаційної роботи,  
к. е. н., доцент

Алла СВІТЛИЧНА

**Полтава – 2023 року**

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Аграрний сектор є одним із найбільших в економіці України. У 2021 р. близько 14 % населення країни було зайнято в сільськогосподарському виробництві, що становило 10,9 % ВВП країни та 41 % експорту. Україна є одним із найбільших світових експортерів зернових, і її частка на світовому ринку виросла за останнє десятиліття. Станом на 2021 р. на Україну припадало понад 40 % світового експорту соняшникової олії, понад 10 % кукурудзи та ячменю та близько 10 % пшениці та ріпаку [5].

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну завдало великої шкоди аграрному сектору України. На площі, які безпосередньо постраждали внаслідок воєнних дій, припадало близько 36 % довоєнного вирощування зернових у країні. Близько 30 % території України може бути заміновано [5].

Українські сільськогосподарські виробники понесли значні втрати не лише у вигляді зруйнованих територій і зіпсованих врожаїв, але і у вигляді втрати можливостей вільно експортувати власну продукцію. Це негативно вплинуло на отриманий прибуток та ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств в цілому. Детальний аналіз проблем, з якими зіштовхнулися сільськогосподарські підприємства, дозволить знайти шляхи їх вирішення на основі антикризового управління.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Теоретичні й практичні аспекти антикризового управління підприємством досліджували як закордонні, так й вітчизняні вчені, зокрема, Бугай В. З., Бурка М. Г., Ватченко Б. С., Шаранов Р. С., Літус П. Р., Іванова А. С., Бухтіарова А. Г., Коваль О. А., Літус П. Р. та ін. Проте, не дивлячись на значну кількість досліджень, антикризовому управлінню підприємством у умовах воєнного стану на сьогодні не приділено ще достатньо уваги.

*Зв'язок роботи з науковими темами.* Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету на 2022-2026 рр. за

темою: «Розвиток підприємництва: управлінські, економічні, інноваційні та інвестиційні аспекти» (Державний реєстраційний номер: 0121U114522 від 21.12.2021 р.).

*Мета та завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є дослідження антикризового управління підприємством в умовах нестійкого зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети були окреслені такі завдання:

- проаналізувати теоретико-методологічні основи антикризового управління;
- провести аналіз антикризового управління в підприємстві;
- запропонувати шляхи адаптації діяльності підприємства до кризових умов.

*Об'єктом дослідження* є процес антикризове управління підприємством в умовах нестійкого зовнішнього середовища.

*Предметом дослідження* виступають теоретичні основи, методичні підходи й практичні рекомендації щодо забезпечення ефективності антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану.

*Методи дослідження.* В процесі дослідження використовувалися наступні методи: аналізу (аналіз базових показників діяльності підприємства і ризиків кризи підприємства), зведення отриманих даних у таблиці, графічні (ілюстрація даних протягом виконання роботи), статистичні (дослідження кризових ситуацій підприємства) тощо.

*Інформаційна база.* Інформаційну і довідкову базу дослідження становили закони, наукові публікації у періодичних виданнях й інформація із офіційних інтернет-ресурсів, дані фінансової звітності підприємства тощо.

*Елементи наукової новизни.* Певні положення та висновки кваліфікаційної роботи містять наукову та практичну цінність. До елементів наукової новизни можемо віднести:

*набуло подальшого розвитку:*

бізнес-планування вирощування міскантусу, як енергетичної культури

для одержання тепла і опалення адміністративного приміщення та приміщення для тварин.

*Практична значущість.* Основні наукові положення кваліфікаційної роботи доведені до рівня методичних узагальнень і практичних рекомендацій, що дозволяють удосконалити антикризове управління підприємством в умовах нестійкого зовнішнього середовища. Завдяки використанню універсальних технологій прикладні розробки кваліфікаційної роботи можуть використовуватись у діяльності державного підприємства.

*Апробація результатів роботи.* Головні результати досліджень згідно теми роботи оприлюдненні у формі доповідей за результатами матеріалів студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету (15-16 травня 2023 р., м. Полтава) на тему: «Поняття та значення стратегії розвитку підприємства» та другої Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку освіти і науки в умовах світових тенденцій та національної практики» (21 листопада 2023 р., м. Кропивницький) на тему: «Відмінність між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві». Вийшла фахова стаття у науковому фаховому виданні України з питань економіки (журнал «Агросвіт») на тему: «Діяльність сільськогосподарських підприємств України під час воєнного стану» (додаток А).

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 59 сторінках друкованого тексту, робота містить 31 таблицю, 3 рисунки, 6 додатків та списку використаних джерел (62 найменування).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Антикризове управління в умовах нестійкого середовища

Аграрний сектор займає велику частину в структурі економіки України, та є одним із перспективних напрямів розширення зовнішньоекономічних відносин. Ефективність виробничих і торгівельних відносин у аграрній сфері суттєво впливають на розвиток суміжних секторів й конкурентоспроможність країни у цілому. Вітчизняна сільськогосподарська продукція, зокрема зернові культури, соняшникова олія й молочна продукція експортується до багатьох країн світу й користуються попитом на міжнародних ринках. Це відповідно суттєво посилювало позиції України серед решти гравців світового ринку. Однак, не зважаючи на значний потенціал, до 2019 р. агропромисловий комплекс мав ряд галузевих проблем, які ставали перешкодою для подальшого розвитку і зміцнення вже існуючої позиції, наприклад, організаційні й структурні зміни у галузі, недостатньо ефективна інноваційна діяльність і управління витратами, нестабільність економічної ситуації у світі [15, с. 6].

З 2019 р. на аграрну сферу значний вплив зробила пандемія COVID-19. Виробники сільськогосподарської продукції зазнали збитків, враховуючи сильну залежність сектору від імпорту обладнання і засобів захисту рослин. Нестабільні ринкові умови спричинили певні негативні впливи на ланцюги постачання в сфері експорту сільськогосподарської продукції [40].

Можемо визначити низку особливостей: зменшення доступності робочої сили – це одна з головних проблем для харчової промисловості і агробізнесу, особливо у галузі садівництва, сільського господарства і харчової промисловості; знижений попит на експорт; більш тривалі терміни постачання у зв'язку зі зменшенням транспортних й логістичних послуг і обмеження подорожей (зменшення обсягів перевезення вантажів із допомогою

повітряного і морського транспорту) – даний аспект відстежується так як він стосується імпорتنих товарів і для виробництва харчової продукції й для виробничих потреб, зокрема, упаковки. Також відстежується вплив на доступність сільськогосподарських хімікатів та сировини; посилення заходів з біозахисту – що призвело до збільшення витрат у зв'язку з більш жорсткими заходами перевірки й іншими протоколами біобезпеки [14].

Криза на підприємстві, спричинена воєнним станом, є не традиційною кризою, із якою підприємства часто стикаються, а це довга і «хронічна». Воєнний стан – це об'єктивний чинник, подолання наслідків якого на підприємстві повністю неможливо. Воєнний стан а як криза на підприємствах несе у собі не тільки фінансові збитки, а і загрозу для особистого життя працівників й фізичних активів. Із огляду на це, потрібно використати поняття «криза воєнного часу» [10, с. 42].

Головна мета механізму антикризового управління підприємством у воєнний період – мінімізація негативних економічних і соціальних наслідків воєнного стану в діяльності підприємства. Із огляду на те, що кризі воєнного часу притаманним є гострий дефіцит часу на реагування і обмеження термінів подолання кризи, основним завданням антикризового управління за умов воєнного стану є оперативне і найменш ризиковане прийняття рішень, що уможливило б досягнення бажаного результату із мінімальними додатковими зусиллями при мінімальних негативних наслідках. На початку воєнного стану таким бажаним результатом було забезпечення безперебійної роботи підприємства і виживання, із плином часу воєнного стану – це адаптація і налагодження функціонування підприємства [13].

Важливим принципом антикризового управління, особливо за умов воєнного стану є принцип терміновості реагування. Проте зі збільшенням масштабів діяльності підприємства втрачають власну гнучкість і стають повільними в прийнятті рішень через бюрократичні процедури, зокрема, погодження, регламенти та інструкції та ін. У часи воєнного стану, особливо у перший період шоку, усі рішення приймалися дуже швидко, так як кожного

дня ситуація змінювалася, відповідно невчасне реагування могло дорого коштувати підприємству. Відмінність між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві наведено на рис. 1.1.

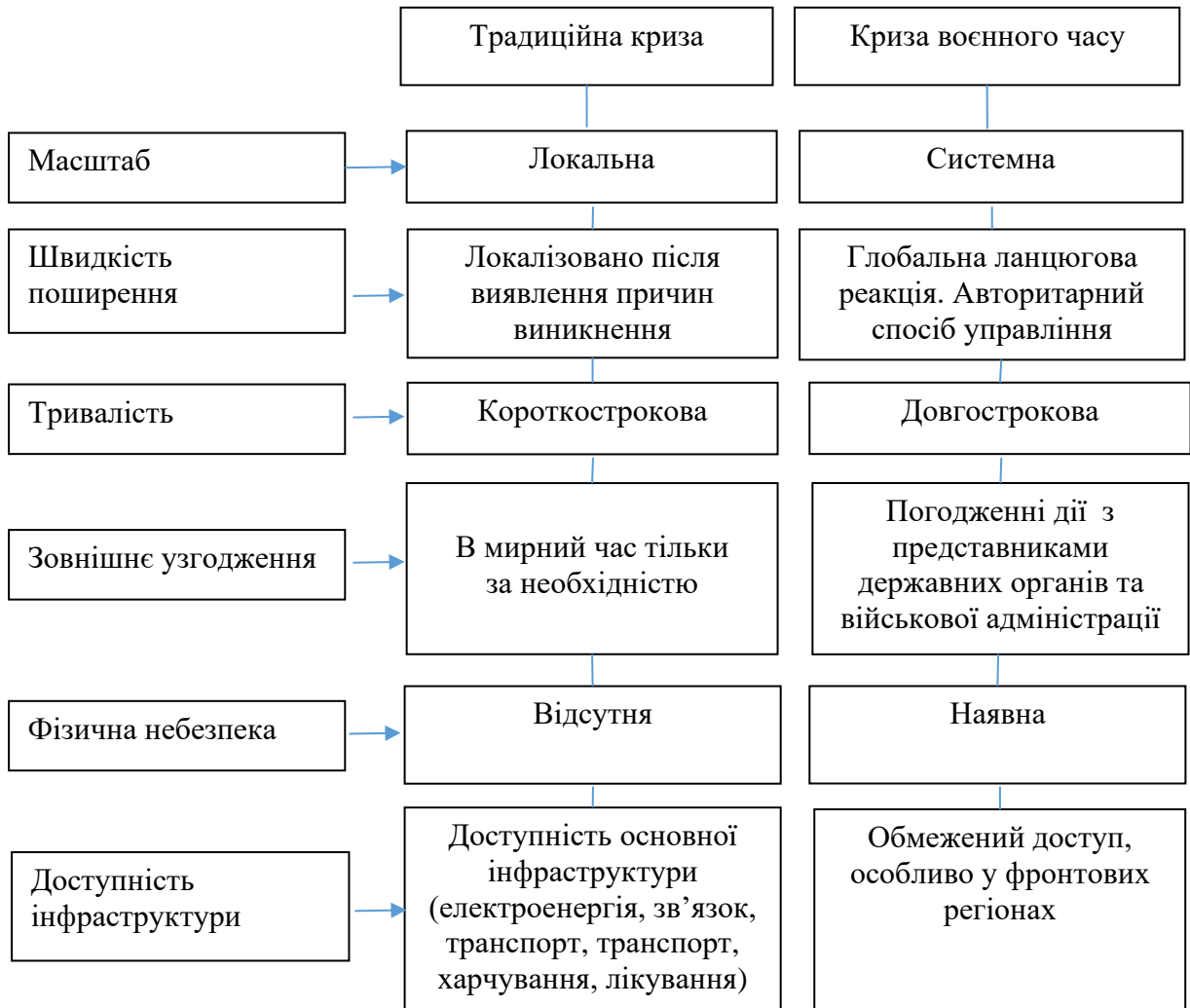


Рис. 1.1. Порівняння традиційної кризи з кризою воєнного часу

Джерело: адаптовано автором на основі [9, с. 39; 47, с. 76]

Відмінності пов'язані з серйозністю й тривалістю воєнного стану. Це примушує підприємства виходити поза рамки традиційного антикризового управління. Механізми антикризового управління мають враховувати дані виклики і допомогти налаштувати функціонування підприємства у період воєнного стану. Отже, для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень має місце скорочення рівнів управління, ліміт часу в погодженні рішень, в межах якого без узгодження вищого керівника можна приймати

рішення, чи децентралізація, щоб рішення приймалися не лише зверху в низ, а і на місцях, для швидких вирішень локальних проблем [9, с. 40].

Аналіз поточного стану, фінансової стабільності й динаміка розвитку підприємства за умов воєнного стану проводиться з використанням інструментів антикризової діагностики. Із огляду на те, що воєнний стан уже є перманентною кризою, що активно розвивається на підприємстві, головна мета й завдання діагностики полягають в оцінці поточної ситуації підприємства, виявленні причин відхилень й недопущенні появи додаткових, нових кризових ситуацій в діяльності. Діагностику в умовах воєнного стану рекомендується розмежовувати у залежності від масштабу діяльності суб'єктів підприємництва:

для мікро-суб'єктів підприємництва доцільно аналізувати: темпи росту виручки, точку беззбитковості, рентабельність продажів, наявність власних оборотних коштів в товарах;

для малих суб'єктів підприємництва використовують показники як і для мікро- суб'єктів підприємництва, також додаються: питома вага дебіторської заборгованості у оборотних активах, коефіцієнт поточної ліквідності;

для середніх суб'єктів підприємництва: аналіз комплексний фінансово-господарського стану, використання показників аналізу майнового стану, ліквідності, ділової активності, платоспроможності, рентабельності. Крім аналізу фінансового стану і фінансових результатів, потрібно досліджувати стан виробництва, реалізації продукції, забезпечення виробничими ресурсами і точку беззбитковості;

для великих суб'єктів підприємництва: комплексні аналізи фінансово-господарського стану, доповнені моделями оцінки ймовірності настання банкрутства, наприклад, авторською logit-моделлю, і аналізом вартісно-орієнтованих показників [59, с. 290].

Із огляду на те, що в період воєнного стану ситуація може часто змінюватися, діагностику підприємства доцільно проводити якомога частіше. Найбільш ефективним є запровадження системи постійного моніторингу діяльності підприємства. Чим частіше проводять діагностику, тим більшим є

шанс вчасно виявити та подолати проблеми, що, в умовах кризи воєнного часу, зможуть призвести до тяжких наслідків.

Після проведення діагностики і виявлення відхилень в діяльності формується антикризова програма і стратегія. В умовах воєнного стану і високої невизначеності це може бути складно, отже на початку воєнного вторгнення у «період шоку» керівники підприємства застосовували ургентне антикризове управління (від лат. *urgens* «невідкладний, наполегливий»), де швидко до виявлених проблем застосовуються антикризові заходи, без формування програми і стратегії. Після адаптації й налагодження функціонування підприємства у умовах воєнного стану можуть бути застосовані різні стратегії антикризового управління, наприклад, ефективними будуть захисні, виживання, стабілізації, скорочення витрат, маркетингові та фінансові тощо.

Серед методів антикризового управління за умов воєнного стану, крім оперативних (моніторингу та контролінгу, діагностики), найдієвішими є тактичні методи. На відміну від стратегічних методів антикризового управління, що спрямовані на швидке покращення фінансових і економічних показників підприємства й є ефективнішими за умов високої невизначеності. До них відносять: аутсорсинг, регуляризація, даунсайзинг, бенчмаркінг, модернізація, злиття і реінжиніринг, диверсифікація [9, с. 41].

Окрім того, Україна попри військові дії на території країни, залишається одним із гарантів продовольчої безпеки в світі. Підписана 22.07.2022 р. Україною, Туреччиною і ООН «Ініціатива щодо безпечного транспортування зерна і продуктів харчування із українських портів» («Зернова угода») забезпечила відновлення експорту зерна і пов'язаних із ним харчових продуктів трьома морськими торговельними портами – «Чорноморськ», «Одеса» і «Південний» [39, с. 26].

Враховуючи те, що воєнна криза має власні відмінності від традиційної, головні елементи механізму антикризового управління підприємством набувають особливостей функціонування в воєнний період. Зокрема, мета, основні завдання, принципи, діагностика, методи, стратегії та заходи антикризового управління.

## 1.2. Діяльність сільськогосподарських підприємств України в умовах воєнного стану

У зв'язку з воєнним станом, в Україні найбільших втрат сільськогосподарські підприємства зазнають через руйнування виробничих потужностей; зупинки інвестиційних проєктів через надвисокі інвестиційні ризики; скорочення чисельності працездатного населення, яке вимушено покинуло Україну, або було мобілізоване чи загинуло внаслідок воєнних дій; руйнування транспортної інфраструктури, частково заблоковані порти, запроваджені обмеження на транскордонні валютні платежі – впродовж 9 місяців воєнного стану втрачено понад 30 % експорту; через звуження спектру вітчизняних товарів, дефіцит імпорту енергоресурсів, дефіцит торгового балансу, настрої населення – посилюється тиск на інфляцію та валютний курс [31].

Зазначені чинники негативно вплинули на результативність аграрного сектору. Проаналізуємо обсяги вирощування продукції в сільськогосподарських підприємствах України у 2020-2022 рр. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Обсяги вирощування продукції в сільськогосподарських підприємствах України, 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Зернові та зернобобові:				
зібрана площа, га	11141,8	11744,9	8417,2	75,5
валовий збір, тис ц	517179,6	696891,1	423152,3	81,8
урожайність, ц/га	46,4	59,3	50,3	108,4
в т. ч. гречка:				
зібрана площа, га	46,5	54,4	88,6	190,5
валовий збір, тис ц	531,5	540,9	1061,8	199,8
урожайність, ц/га	11,4	9,9	12,0	105,3

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Окупація і втрата шляхів збуту вплинули на обсяг виробництва зернових та зернобобових в Україні. У 2022 р. держава втратила понад 94 млн тонн

врожаю зерна або 18,2 % відносно 2020 р. Зерно – це головна складова українського агроекспорту, серед усіх напрямків агропромислового виробництва воно постраждало найбільше.

Окупація та активні бойові дії вплинули на втрату до 80 % врожаю у Запорізькій, Донецькій та Луганській областях. Сильно постраждала економіка Херсонщини, частина території області була звільнена у кінці 2022 р., певні райони області й досі перебувають в окупації. Також до 50 % врожаю втратила Харківщина, Одещина, Миколаївщина та Вінниччина. Внаслідок воєнного стану українські аграрії також втратили найдешевший шлях експорту своєї продукції на зовнішній ринок – морем. Альтернативою став наземний і річковий транспорт, однак таке транспортування коштує дорожче. Низькі ціни на агропродукцію та збільшення вартості послуг транспортування призвели до того, що фермери втратили більшу частину прибутку від продажу продукції. Як наслідок, багато фермерів відмовились збирати врожай, наприклад, великий відсоток врожаю кукурудзи у 2022 р. залишився зимувати на полях. Проблем додали і регулярні відключення електроенергії, які виводили з ладу обладнання [12].

Урожай гречки у 2022 р. зріс на 5,3 %, що є унікальною ситуацією. Причиною даних змін є: гречка – внутрішня культура держави, що не експортується; незначні обсяги вирощування гречки до воєнного стану (в порівнянні з пшеницею і кукурудзою); Україна 50 % об'єму власного споживання гречки до воєнного стану експортувала переважно із росії.

Воєнний стан суттєво вплинула на життєво необхідний сільськогосподарський сектор Полтавської області, включно із переважно дрібними виробниками. Це змушує виробників рятувати врожаї, шукати нові ринки збуту продукції та планувати майбутній сезон вирощування сільськогосподарських культур за умовах невизначеності й неповної інформації [13]. Обсяги вирощування продукції в сільськогосподарських підприємствах Полтавської області у 2020-2022 рр. наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Обсяги вирощування продукції в сільськогосподарських підприємствах  
Полтавської області, 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Зернові та зернобобові:				
зібрана площа, га	787,6	794,1	668,6	84,9
валовий збір, тис ц	41175,9	49676,2	41058,5	99,7
урожайність, ц/га	52,3	62,6	61,4	117,4
в т. ч. гречка:				
зібрана площа, га	1,6	1,4	4,3	в 2,7 р. б.
валовий збір, тис ц	17,0	11,7	70,0	в 4,2 р. б.
урожайність, ц/га	10,5	8,0	16,3	155,2

*Джерело: сформовано автором на основі [17]*

Отже, як свідчать дані табл. 1.2, останні роки більше гречки стали вирощувати і сільськогосподарські підприємства Полтавської області – в 4,2 рази більше. Також, згідно даних державного комітету статистики України, зросли обсяги виробництва гречки і в Чернівецькій області.

Вирощування фруктів також мігрувало з традиційних українських регіонів. У 2022 р. більше фруктів стали вирощувати Черкащина (+30 %), Кіровоградщина (+26 %) та Львівщина (+ 9%). Миколаївська область збирила вдвічі більше винограду, ніж торік, Черкаська область увійшла в 10 регіонів з вирощування вишні [12].

Найбільше постраждали яблука, їх врожай впав на 12 % та полуниця – у 2022 р. її збирили менше на 13 %. Загалом внутрішнє вирощування фруктів у 2022 р. скоротилось на 10,2 %. Садівництво також сильно залежить від наявності води, тому багато підприємств релокувались в регіони де є доступ до систем зрошення та можливий збут продукції [12].

Обсяги вирощування плодкових та ягідних культур в сільськогосподарських підприємствах України у 2020-2022 рр. наведено в табл. 1.3. Отже, в цілому можна зробити висновок, що в 2022 р. валовий збір плодово-ягідних культур зріс в Україні до 3525,9 тис. ц, що на 3,6 % більше ніж у 2020 р.

Таблиця 1.3

**Обсяги вирощування плодових та ягідних культур в  
сільськогосподарських підприємствах України, 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Культури плодові та ягідні:				
зібрана площа, га	43,5	42,7	32,9	75,6
валовий збір, тис ц	3405,0	4642,2	3525,9	103,6
урожайність, ц/га	77,4	108,7	105,6	136,4
Виноград:				
зібрана площа, га	24,5	22,1	17,6	71,8
валовий збір, тис ц	986,5	1015,4	825,3	83,7
урожайність, ц/га	40,3	46,0	46,9	116,4

*Джерело: сформовано автором на основі [17]*

Позитивні зміни відбулася лише за рахунок зростання урожайності до 105,6 ц/га, що на 36,4 % більше ніж у 2020 р. При цьому площа багаторічних насаджень зменшились на 24,4 %, а винограду – на 28,2 %. Обсяги вирощування плодових та ягідних культур в сільськогосподарських підприємствах Полтавської області у 2020-2022 рр. наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Обсяги вирощування плодових та ягідних культур в  
сільськогосподарських підприємствах Полтавської області, 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Зібрана площа, га	0,7	0,9	0,4	57,1
Валовий збір, тис ц	35,9	44,1	51,8	144,3
Урожайність, ц/га	42,8	48,3	103,5	в 2,4 р. б.

*Джерело: сформовано автором на основі [17]*

Отже, хоча природно-кліматичні умови і сприяли збільшенню врожайності в 2,4 рази, але у зв'язку з проблемами зі збутом та електроенергією для зберігання керівники сільськогосподарських підприємств зменшили площу плодових та ягідних культур до 0,4 га, що на 42,9 % менше ніж в 2020 р.

У Полтавській області виноград у 2020-2021 рр. не вирощували. У

2022 р., згідно даних сайту Державного комітету статистики України, дані про вирощування теплолюбивої культури не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності. У 2022 році в Україні зібрали на 79,7 % менше овочів відкритого ґрунту, у порівнянні з 2020 р. (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Обсяги вирощування овочів відкритого ґрунту в сільськогосподарських підприємствах України, 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Зібрана площа, га	22,7	20,4	6,0	26,4
Валовий збір, тис ц	12101,8	11300,9	2453,1	20,3
Урожайність, ц/га	529,3	548,1	389,7	73,6

*Джерело: сформовано автором на основі [17]*

Найбільше постраждав урожай томатів, обсяг його впав майже вдвічі, адже до воєнного стану 25 % продукції вирощувалося на Херсонщині. Вплинула на обсяги виробництва томатів окупація регіону. Загалом овочівництво тяжіє до води, тому компенсувати втрату Херсонщини змогли аграрії Одеської області (більше на 15 %), адже на Одещині є зрошувальні системи та Черкаської області (+5 %) – регіон має вихід до Дніпра. Суттєвого дефіциту овочів в Україні не відбулось, адже багато аграріїв переорієнтували частину своїх сільськогосподарських земель на овочівництво, бо тут більший зарібок. Багато підприємств також релокувались з постраждалих регіонів. Неочікуваний приріст показала Сумська область. Регіон наростив виробництво капусти, картоплі та інших овочів. Загалом регіони України мають великий потенціал для вирощування овочів, проте, щоб повністю компенсувати втрату врожаю необхідно 2-3 роки, адже крім вирощування овочів слід побудувати інфраструктуру для зберігання та сортування [12].

У 2020-2022 рр. на сайті Державного комітету статистики України дані про вирощування овочів відкритого ґрунту не оприлюднюються з метою

виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

Блокада Чорного моря і пошкодження сільськогосподарських підприємств збільшили витрати і ризики для виробництва та експорту зерна. Уряд України і міжнародна спільнота докладають значних зусиль, щоб зберегти логістичні маршрути експорту зерна. Зокрема, Чорноморська зернова ініціатива зменшила логістичні обмеження на транспортування Чорним морем. Це сприяло частковому відновленню експорту зерна. Але, навіть попри величезні зусилля, згідно даних Міністерства аграрної політики та продовольства України [31], станом на квітень 2023 р. експорт зернових знизився на 13 % порівняно із попереднім маркетинговим роком.

В багатьох підприємствах при високому зборі врожаю відбулася утрата або знецінення валової продукції у зв'язку з недостатньою кількістю складських приміщень та проблемами зі збутом [1]. Середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої сільськогосподарськими підприємствами України за 2020-2022 рр. наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої сільськогосподарськими підприємствами України, 2020-2022 рр., грн/т**

Показники	Роки						2022 р. до 2020 р., %	
	2020		2021		2022		грн	євро
	грн	євро	грн	євро	грн	євро		
Зернові та зернобобові	4794,1	139,4	6296,1	204,4	6399,7	177,8	133,5	127,6
Овочеві	4437,1	129,0	4679,6	151,9	14025	389,6	316,1	302,0
Плодові та ягідні	9140,2	265,7	8177,1	265,5	8126,4	225,7	88,9	85,0

*Джерело: сформовано автором на основі [17] Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях*

Аналіз даних таблиці свідчить, що відбулося зростання вартості виробництва продукції внаслідок зростання цін на добрива, пальне та насіння [9]. Станом на лютий 2023 р. загальні збитки українського сільського

господарства оцінюються в 40,2 млрд дол. США, із них прямі збитки становлять 8,7 млрд доларів [28].

Щоб підтримати виробників, уряд України призупинив дію імпорتنих мит на матеріали, які використовуються для її зберігання, спростив правила реєстрації сільгосптехніки і вантажівок та запровадив систему надання грантів малим фермерським господарствам. Розширили державну кредитну програму «Доступні кредити 5-7-9» з метою охоплення більшої кількості підприємств, у тому числі середніх і великих.

Отже, за 2022-2023 рр. аграрна мапа України зазнала значних змін: знизилася виробництво зерна, овочів й фруктів. Згідно із останнім аналізом даних Державної служби статистики України в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. валовий збір зернових та зернобобових скоротився на 18,2 %, а овочів – на 79,7 %. При цьому виробництво плодових та ягідних культур зросло на 3,6 %, що при зменшенні площі на 24,4 % пояснюється збільшенням урожайності на 3,6 %. Через окупацію українські аграрії втратили значні площі земельних угідь сільськогосподарського призначення. Дуже постраждали сільськогосподарські землі держави внаслідок підриву Каховської ГЕС. Катастрофічним наслідком воєнного стану є порушення логістичних маршрутів експорту продукції, що негативно вплинуло на отриманий дохід та ефективність діяльності підприємств в цілому [41].

Не зважаючи на те, що воєнний стан суттєво вплинула на аграрний сектор України, сільськогосподарські підприємства продовжують працювати, знаходять шляхи розв'язання проблем з виробництвом і збутом продукції й підтримують економіку держави. Розробка теоретико-методологічних і практичних засад механізму антикризового управління підприємством за умов воєнного стану допоможе як налаштувати й адаптувати бізнес до воєнних умов, так й сформувавши систему виявлення і недопущення нових локальних кризових явищ. Від швидкого реагування і адаптації бізнесу до сучасних викликів буде залежати майбутнє існування не лише підприємства, але і всієї економіки України.

## Висновки до розділу 1

Аналіз теоретико-методологічних основ антикризового управління дозволив сформулювати наступні висновки:

1. Управління кризою спрямовано на подолання проблем, що вже виникли, й втілення сценаріїв для виведення проєкту або підприємства в цілому з кризи. Головна мета механізму антикризового управління підприємством у воєнний період – мінімізація негативних економічних і соціальних наслідків воєнного стану в діяльності підприємства. Із огляду на те, що кризі воєнного часу притаманним є гострий дефіцит часу на реагування і обмеження термінів подолання кризи, основним завданням антикризового управління за умов воєнного стану є оперативне і найменш ризиковане прийняття рішень, що уможливило б досягнення бажаного результату із мінімальними додатковими зусиллями при мінімальних негативних наслідках.

2. Основі кризові ситуації з якими стикаються аграрні виробники: відсутність фінансування, нечітке законодавство, проблеми з логістикою, збутом продукції, несприятливі природно-кліматичні умови тощо. З 2019 р. на зниження ефективності діяльності підприємств вплинула пандемія COVID-19, а з 2022 р. – воєнний стан. Бізнес аграрних підприємств прив'язаний до конкретної території, а роботи в полі чи на фермі не можна відкласти на невизначений термін або перенести. Ринок у період воєнного стану страждає від дефіциту робочої сили, пального, добрив і оборотних коштів. Багато працівників фермерських господарств мобілізовані. Значну частину пального країна імпортувала з росії та білорусі. Ці поставки зупинилися після перших ракетних обстрілів українських міст з цих країн. Окупанти заблокували морський шлях. Через обстріли росіянами портів аграрії не могли продати зерно. Їм бракує обігових коштів для закупівлі насіння, добрив, засобів захисту рослин. Ціни на ці та інші товари суттєво зросли.

3. Розробка теоретико-методологічних та практичних засад механізму антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану допоможе як налаштувати і адаптувати бізнес до воєнних умов, так і сформувати систему виявлення та недопущення нових локальних кризових явищ.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження

Досліджуване нами Державне підприємство розташоване в Полтавській області займається рослинництвом, тваринництвом і має власний переробний цех. До його структури входять два державних племінних заводи – Української чорно-рябої молочної породи корів і Великої білої породи свиней. Село розвивається завдяки податкам, які підприємство сплачує до місцевого бюджету. Дата реєстрації підприємства: 20.04.2004 р., статутний внесок: 38549,3 тис. грн (100%), статутний капітал: 38549,3 тис. грн.

Види діяльності включають:

основний: 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;

додаткові:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;

01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур;

01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів;

01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід;

01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів;

01.46 Розведення свиней;

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;

10.11 Виробництво м'яса;

10.13 Виробництво м'ясних продуктів;

10.41 Виробництво олії та тваринних жирів;

10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;

23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва;

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

56.29 Постачання інших готових страв.

Земля – це головний засіб виробництва продукції рослинництва. Для підприємства земельні ресурси є джерелом створення власної кормової бази і виробництва кормів та організації пасовищ. Структура сільськогосподарських угідь – це відсоткове співвідношення окремих видів угідь в загальній площі. Значною мірою структура сільськогосподарських угідь підприємства залежить від зональних особливостей. Наведемо структуру сільськогосподарських угідь державного підприємства у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка та структура складу земельних угідь державного підприємства, 2018-2022 рр.**

Види угідь	Роки										2022 р. від 2018 р., (+, -)
	2018		2019		2020		2021		2022		
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа, га	3532	100,0	3532	100,0	3532	100,0	3532	100,0	3532	100,0	100,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя, га	3306	93,6	3306	93,6	3306	93,6	3306	93,6	3306	93,6	100,0
з них рілля	3287	93,1	3287	93,1	3287	93,1	3287	93,1	3287	93,1	100,0
пасовища	4	0,1	4	0,1	4	0,1	4	0,1	4	0,1	100,0
багаторічні насадження	15	0,4	15	0,4	15	0,4	15	0,4	15	0,4	100,0
Площа лісу	105	3,0	105	3,0	105	3,0	105	3,0	105	3,0	100,0
Навантаження на 1 середньо-облікового працівника:											
сільськогосподарських угідь	15,7	x	16,5	x	16,5	x	16,5	x	15,7	x	100,0
ріллі	15,7	x	16,4	x	16,4	x	16,4	x	15,7	x	100,0
тварин, ум. голів	3,5	x	3,0	x	4,0	x	4,5	x	4,3	x	121,4

Джерело: сформовано автором за даними звітності державного підприємства

Як свідчать дані табл. 2.1, впродовж досліджуваного періоду, 2018-2022 рр. площа сільськогосподарських угідь в державному підприємстві не

змінювалася і становила 3306 га (98,5 %). При цьому, площа ріллі складала 3287 га (97,3 %). Решту площі було відведено під пасовищами – 4 га (0,1 % у структурі земельних угідь) та багаторічними насадженнями – 15 га (0,4 %). Площа лісу складає 105 га (3,0 %). Підприємство мало високий рівень розораності земель (97,9 %).

Навантаження на одного середньооблікового працівника земельних угідь в звітному році не змінилось і складало 15,7 га, ріллі – на 15,7 га, поголів'я тварин становило 4,3 умовних голови, що на 21,4 % більше ніж у 2018 р. Організаційну структуру підприємства наведено в додатку Б, а структура управління – у додатку В. Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб наведено у додатку Г. Майно державного сільськогосподарського підприємства перебуває у державній власності й закріплюється за таким підприємством на правах господарського відання або правах оперативного управління. Державне підприємство не несе відповідальність за зобов'язаннями власника та органу влади, до сфер управління якого воно входить. В сільському господарстві поряд з землею та засобами виробництва необхідним виробничим ресурсом є праця, яка є важливою, як і в інших галузях економіки. Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві державного підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників  
державного підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	210	200	200	200	210	100,0
у т. ч. у рослинництві	107	103	90	90	86	80,4
%	51,0	51,5	45,0	45,0	41,0	х
в т. ч.: механізаторів	75	72	63	63	65	86,1
у тваринництві	103	97	110	110	124	120,4
%	49,0	48,5	55,0	55,0	59,0	х

*Джерело: сформовано автором за даними звітності державного підприємства*

Аналіз даних табл. 2.9 показує, що чисельність працюючих в державному підприємстві протягом 2018-2022 рр. не змінилася і складала 210 осіб. Середньооблікова кількість працівників, зайнятих в рослинництві у 2022 р. зменшилась до 86 осіб, що на 21 особу (на 19,6 %) менше ніж у 2018 р. У тваринництві внаслідок збільшення поголів'я великої рогатої худоби і свиней середньооблікова кількість працюючих збільшилась на 21 особу, або на 20,4 %) і відповідно становила 124 особи.

Важливою ознакою підприємства є наявність у нього відокремленого майна, яке забезпечує матеріально-технічну можливість його діяльності, економічну самостійність, платоспроможність. Наявність та показники використання основних та оборотних засобів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Склад основних та оборотних засобів державного підприємства,  
2018-2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Усього активів, тис. грн	63543	65314	65960	65854	70998	111,7
Довгострокові (необоротні) активи, тис. грн	45559	46791	45967	53459	52383	115,0
з них основні засоби	11669	10587	13251	20432	17907	153,5
Основні засоби за первісною вартістю на кінець року, тис. грн	29492	31770	32283	41766	42101	142,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	15835	7589	14215	16842	19170	121,1
Знос основних засобів, тис. грн	14357	16592	19032	21334	24194	168,5
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,49	0,52	0,59	0,51	0,57	x
Оборотні активи на кінець року, тис. грн	17984	18523	19993	12395	18615	103,5
Поточні зобов'язання, тис. грн	7656	9309	9524	8982	13881	181,3
Коефіцієнт покриття	2,35	1,99	2,10	1,38	1,34	x

*Джерело: сформовано автором за даними звітності державного підприємства*

Дані табл. 2.3 свідчать, що протягом 2018-2022 рр. величина активів збільшилась на 7455 тис. грн або на 11,7 %. Приріст активів свідчить про

незначне зміцнення економічного потенціалу підприємства та його ніші на ринку. Приріст активів було забезпечено збільшенням обсягу необоротних активів (на 6824 тис. грн або на 15,0 %), основні засоби у 2022 р., порівняно з 2018 р., збільшилися на 6238 тис. грн або на 53,5 % більше.

Середньорічна вартість основних засобів в 2022 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 3335 тис. грн або на 21,1 %. Позитивним для фінансового стану є збільшення частки оборотних активів на 631 тис. грн, або на 3,5 %, що зменшує ризик компенсації авансованого капіталу. Коефіцієнт зносу показує, що 50 % вартості основних засобів була списана на витрати виробництва у попередніх періодах. Високий коефіцієнт зносу основних засобів свідчить про зношеність виробничих засобів. У підприємстві коефіцієнт зносу має тенденцію до підвищення (на 0,09 у 2022 р. порівняно з 2018 р.), що можна вважати негативним для діяльності підприємства. Коефіцієнт покриття становить 1,34 в. п. та є важливим показником платоспроможності підприємства. Він визначається співвідношенням всіх поточних активів (за вирахуванням витрат майбутніх періодів) до короткострокових зобов'язань й характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення власних боргів протягом року. У 2022 р. він зменшився на 1,01 в. п., що демонструє достатність оборотних коштів. Оскільки головною складовою витрат підприємства є операційні витрати, потрібно знати їх структуру. Проаналізуємо її згідно даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Елементи операційних витрат державного підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.,%
	2018	2019	2020	2021	2022	
Матеріальні затрати	44330	63619	68158	98354	89430	в 2 р. б.
Витрати на оплату праці	17864	21271	26253	34143	37114	в 2,1 р. б.
Відрахування на соціальні заходи	3876	4731	5784	7366	7955	в 2,1 р. б.
Амортизація	1895	2303	2719	2594	3074	162,2
Інші операційні витрати	15898	6982	5760	6125	6431	40,5
Разом	83863	98906	108764	148582	144004	171,7

*Джерело: сформовано автором за даними звітності державного підприємства*

Отже, проаналізувавши дані табл. 2.4, можна зробити висновок, що операційні витрати збільшилися на 71,7 %. Матеріальні затрати за період з 2018 р. по 2022 р. збільшились на 45100 тис. грн тобто в 2 рази більше. За іншими видами також спостерігається збільшення витрат. Витрати на оплату праці зросли в 2,1 рази, а відрахування на соціальні заходи в 2,1 рази.

Амортизаційні витрати збільшились на 62,2 %, збільшення амортизації пов'язано із тим, що підприємство більш повно використовувало основні виробничі засоби в порівнянні з 2018 р. Взагалі дана динаміка пов'язана з поступовим розширенням виробництва та дією ринкового механізму. Збільшення операційних витрат в динаміці свідчить про збільшення залежності підприємства від кредиторів і потребує розробки заходів щодо підвищення економічної ефективності.

Щоб визначити виробничий напрям і спеціалізацію господарства використаємо табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Склад і структура товарної продукції державного підприємства,  
2018-2022 рр.**

Галузі і види продукції	Обсяги реалізації продукції, ц						Товарна продукція (у постійних цінах, тис. грн.	Структура товарної продукції, %	№ виду продукції за питомою вагою в структурі
	Роки					у середньому за 5 років			
	2018	2019	2020	2021	2022				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продукція рослинництва - всього	x	x	x	x	x	x	5662,8	29,5	x
з них: пшениця озима	1083	21797	22465	19747	9680	14954,4	1536,6	8,0	3
гречка	348	0	6	0	0	70,8	25,3	0,13	10
кукурудза на зерно	276	2044	4208	11647	9536,3	6185,8	663,6	3,4	6
ячмінь ярий	868	1671	539	3427	3548	2010,6	191,8	1,0	7
горох	399	0	25	0	197	124,2	13,2	0,07	11

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
овес	0	260	0	0	197	91,4	8,08	0,04	12
Соняшник	8945	10696	7073	6426	15576	9743,2	2769,1	14,4	2
Соя	2370	1998	2958	972	7124	3084,4	728,8	3,8	5
Продукція тваринництва – всього	х	х	х	х	х	х	13537,8	70,5	х
виращування (в живій масі): ВРХ	328	197	87	41	126	155,8	181,4	0,9	8
свиней	986	197	1067	747	733	746,0	950,0	4,9	4
молоко	28158	24861	27669	26561	28403	27130,4	12367,4	64,4	1
мед	15,58	12	18,77	17	14,36	15,5	39,1	0,2	9
Всього по підприємству	х	х	х	х	х	х	19200,7	100,0	х

Джерело: сформовано автором за даними звітності державного підприємства

Аналіз даних табл. 2.5 показує, що у державному підприємстві в структурі товарної продукції перше місце займає виробництво молока, на другому місці – виращування соняшнику, а на третьому – виращування озимої пшениці. У цілому, у структурі реалізованої продукції найбільшу питому вагу зайняла продукція тваринництва – 70,5 %.

Узагальнюючим показником, який характеризує рівень спеціалізації є коефіцієнт спеціалізації ( $K_c$ ). Згідно результатів проведених розрахунків  $K_c=0,350$ . Значення цього коефіцієнта свідчить про середній рівень спеціалізації. Вдосконалення організаційних і економічних умов функціонування підприємства – один з шляхів досягнення господарством високих економічних результатів: підвищення ефективності виробництва, зростання продуктивності праці, збільшення обсягу виробництва продукції, збільшення обсягу виробництва продукції, показників прибутковості й рентабельності діяльності підприємства, зростання його конкурентоспроможності.

Аналіз фінансових результатів є одним із найважливіших напрямків оцінки ефективності діяльності підприємства.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності державного підприємства у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Результати фінансово-господарської діяльності державного підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	62766	67152	80805	106922	96159	153,2
Валовий прибуток, тис. грн	16522	11494	15949	19707	20322	123,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	46244	55658	64856	87215	75837	164,0
Прибуток, тис. грн	2 032	1182	2155	1773	2181	107,3
Рентабельність активів, %	6,5	6,4	11,0	15,0	3,4	x
Рентабельність виробництва, %: сільськогосподарської продукції	46,1	28,9	29,3	25,8	30,1	x
в т. ч. продукції рослинництва, %	65,8	47,7	42,8	33,6	59,8	x
продукції тваринництва, %	15,2	9,6	11,6	13,6	8,2	x

*Джерело: сформовано автором за даними звітності державного підприємства*

Протягом 2018-2022 рр. спостерігалася тенденція до зниження показників рентабельності діяльності підприємства, що свідчать про низький рівень прибутковості господарювання. Рентабельність активів показує, що підприємство із кожної гривні, вкладеної у активи отримує 3,4 коп. прибутку. Показник використовується для оцінки інвестиційних рішень. В державному підприємстві цей показник за досліджуваний період зменшився на 3,1 в.п., що є негативною тенденцією. Рентабельність сільськогосподарської діяльності знизилася на 16 % і становила 30,1 %, рентабельність галузі рослинництва знизилася до 59,8 %, тваринництва – до 8,2 %. Отже, протягом 2018-2022 рр. рівень та динаміка основних показників господарської діяльності державного підприємства, говорять про зниження рівня ефективності господарювання. Рентабельність у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. підвищилась на 4,0 % за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції. Воєнний стан триває й аграрному бізнесу необхідно мати надійні інструменти, що спростять роботу в умовах кризи та допоможуть побачити ризики і навіть захистити земельні ділянки та господарства загалом від рейдерства і банкрутства.

## 2.2. Результативність функціонування системи антикризового управління в державному підприємстві

Пандемія, воєнний стан, відтік кадрів, нестача фінансування, брак ресурсів для виконання проєктів й інші щоденні виклики – це усе кризові явища, що впливають на діяльність державного підприємства. Тому керівництву щодня доводиться переглядати плани, що були підготовлені раніше, ухвалювати оперативні рішення й постійно моніторити ситуацію. Застосовують кризовий менеджмент, а управління кризою спрямовано на подолання проблем, що вже виникли, й втілення сценаріїв для виведення проєкту чи державного підприємства загалом з кризи.

Кризові ситуації державного аграрного підприємства за 2018-2022 рр. наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Кризові ситуації державного аграрного підприємства, 2018-2022 рр.

Кризові ситуації	Роки	Особливості кризової ситуації
Сезонні та кліматичні перепади	2018-2021	Надмірна кількість дощів чи посуха, розвиток хвороби на рослинах або активізація шкідників. Тип управління – демократичний
Covid-19. Карантинні та логістичні обмеження. Вплив погодно-кліматичних умов на початку літа, зокрема посуха	2019-2020	Прийняттям ВРУ законів, що є важливими для агропромислового сектору. Тип управління – демократичний
Воєнні виклики	2022	Збереження команди професіоналів, бронювання потрібних спеціалістів, складність у проведенні робіт й подальшого експорту власної продукції або її зберігання. Зміна ринків збуту. Тип управління – авторитарний. Ургентне антикризове управління

*Джерело: сформовано автором за даними спеціалістів державного підприємства*

Воєнний стан як криза державного підприємства спричинила не лише зниження прибутків, а і загрозу життю працівників і фізичних активів. Господарство страждає від дефіциту професійної робочої сили – деякі працівники мобілізовані, загострився й дефіцит кваліфікованих механізаторів

(замінили молоддю), пального, добрив і оборотних коштів.. Бракує обігових коштів для закупівлі насіння, засобів захисту рослин, добрив. У зв'язку зі зростанням ціни на ці та інші товари зросли витрати державного підприємства. Антикризисні рішення, що були прийняті керівництвом державного підприємства наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Антикризові рішення, що були прийняті керівництвом державного підприємства, 2022 р.**

Проблема	Антикризові рішення
Перебої зі світлом, що викликано постійними ракетними обстрілами російських терористів	Придбали генератори
Проблеми з логістикою	Участь у програмі Grain from Ukraine, у рамках якої продукція експортується до країн Африки і Азії, що найбільше страждають від продовольчої кризи і потребують термінової допомоги
Повітряні тривоги	Облаштували бомбосховища
Кіберзагрози, кібератаки та інші порушення кібербезпеки	Перенесли усі можливі дані у хмару і створили кілька резервних копій

*Джерело: сформовано автором за даними спеціалістів державного підприємства*

Підприємство зіштовхнулося зі зміною ринків збуту. Це стосується не лише зерна, але й продукції із доданою вартістю, зокрема, насіння олійних (соняшник і ріпак) чи бобових – соя, горох. У підприємства виникли проблеми і з логістикою, й відповідно, брак коштів, якісного насіння й інших ресурсів, зокрема палива, електроенергії, пестицидів, добрив. До 2022 р. шляхи збуту були відпрацьовані роками і малоризикові, а через повномасштабне вторгнення були заблоковані морські порти, що склали суттєву частку маршрутів експорту, відповідно проведення господарської діяльності також ускладнилося проблемами з збутом вирощеної продукції.

Перед посівною навесні через складну ситуацію у країні у керівників аграрного підприємства виникало багато питань, на які ніхто не зміг дати відповідь. Тому директор діяв на власний розсуд. Відповідно весною 2022 р. державне підприємство змогло вчасно провести найскладнішу у історії

України посівну. Завдяки цьому зібрали понад 55056 ц врожаю зернових. Підприємство своєю часткою забезпечило населення продовольством на наступний рік. Дякуючи сприятливим погодним умовам під час вегетації культур аграрії підприємства зібрати гарний врожай зернових і олійних культур (табл. 2.9). Отже, у 2022 р. підприємство було далеко від врожайних рекордів 2021 р. Розмір зібраного врожаю 2022 р. склав 22731 ц олійних.

Таблиця 2.9

**Урожайність основних сільськогосподарських культур державного підприємства, 2018-2022 рр., ц/га**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Зернові:	57,9	50,9	50,5	52,7	49,6	85,8
з них: пшениця озима	43,8	52,9	51,9	50,9	48,5	110,7
кукурудза на зерно	94,8	86,0	72,9	63,9	55,8	58,9
ячмінь ярий	49,2	38,9	45,0	44,6	34,6	70,3
овес ярий	43,6	25,9	32,3	51,2	59,6	136,7
Соняшник	27,5	28,2	23,5	27,3	24,9	90,5
Соя	27,7	19,6	18,3	25,4	26,4	95,3

*Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства*

Отже, урожайність зернових у середньому у 2022 р. становила 49,6 ц/га, що на 8,2 ц/га, або на 14,2 % менше ніж у 2018 р. Урожайність соняшнику зменшилася до 24,9 ц/га, а урожайність сої – до 26,4 ц/га. Проаналізуємо площі посіву сільськогосподарських культур державного підприємства у 2018-2022 рр. у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Посівні площі основних сільськогосподарських культур державного підприємства, 2018-2022 рр., ц/га**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Зернові всього:	1032	1370	1260	1270	1410	136,6
з них: пшениця озима	450	450	350	350	390	86,7
кукурудза на зерно	310	560	650	660	440	141,9
ячмінь ярий	230	350	250	250	250	108,7
овес ярий	20	10	10	10	5	25,0
Соняшник	599	520	631	550	520	86,8
Соя	400	221	350	360	370	92,5

*Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства*

У 2022 р. посіяно пшениці озимої 390 га, що приблизно на 13,7 % менше в порівнянні з 2018 р. Низька премія чи взагалі її відсутність тягне за собою у більшості випадків продаж високоолеїнового насіння за цінами звичайної сировини і не завжди покриває собівартість продукції. Це призвело агровиробника до зменшення площ соняшнику та сої. До воєнного стану переробники заохочували аграрне підприємство вирощувати високоолеїновий соняшник, зокрема, надавали насіння для вирощування із подальшим викупом сировини із урахуванням премії, пропонували укладати форвардні угоди.

Сезон у 2022 р. пройшов непросто, адже на початку посівної в директора державного підприємства постало питання: чи потрібно взагалі сіяти? Також були сумніви, чи використовувати під час посіву добрива чи дорогі гібриди, або зекономити на цьому. Але успішно провести складний сезон сільськогосподарських робіт вдалось завдяки непоборності аграрія. Працівники, незважаючи на значні ризики, під звуки сирен, виходили в поля, обробляли й засівали їх і турбувались, аби зібрати врожай. Ціни на сільгосппродукцію залишились на довоєнному рівні чи й нижче, а витрати на виробництво її вирости у декілька разів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Ефективність виробництва основних сільськогосподарських культур державного підприємства, 2018-2022 рр., ц/га**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Ціна, грн/ц						
Озима пшениця	467,2	368,9	504,3	650,7	372,9	79,8
Соняшник	820,9	783,5	391,9	1664,2	1113,6	135,7
Соя	927,9	884,1	901,0	1567,1	1160,7	125,1
Молоко	545,1	689,2	741,2	794,2	1000,3	183,5
Виробнича собівартість 1 ц, грн						
Озима пшениця	237,2	225,7	246,6	486,7	319,6	134,7
Соняшник	488,2	531,0	561,8	1267,6	679,2	139,1
Соя	587,8	442,4	645,6	1003,1	667,4	113,5
Молоко	697,6	774,3	831,0	917,0	1070,8	153,5
Рівень рентабельності виробництва, %						
Озима пшениця	97,0	63,4	104,5	33,7	16,7	x
Соняшник	68,2	47,6	-58,9	31,3	64,0	x
Соя	57,8	99,9	39,6	56,2	73,9	x
Молоко	28,0	12,3	12,1	15,5	7,0	x

*Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства*

Підтримку вартості створювали попит із сторони переробників, наприклад сироробів, і сезонне скорочення виробництва молока. Через періодичне знеструмлення виробника і переробників молочних продуктів внаслідок обстрілів й планові відключення задля економії електроенергії, порушили основні виробничі процеси державного підприємства.

Державну підтримку підприємство у 2020-2022 р. не отримувало, а у 2019 р. одержало 1307 тис. грн, у 2018 р. 1030 тис. грн для підтримки тваринництва. Проведемо антикризовий аналіз діяльності державного підприємства у табл. 2.12.

*Таблиця 2.12*

**Антикризовий аналіз діяльності державного підприємства, 2018-2022 рр.,**

**В.П.**

Показники	Роки					2022 р. від 2018 р., (+, -)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,35	1,99	2,10	1,38	1,34	-0,41
Коефіцієнт ділової активності	0,65	0,48	0,51	0,71	0,43	-0,22
Коефіцієнт платоспроможності	0,55	0,43	0,47	0,56	0,35	-0,20
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,35	1,99	2,10	1,38	1,34	-1,01

*Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства*

У 2022 році порівняно з 2018 р. спостерігається зниження ліквідності державного підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості показує яку частина активу фінансують за рахунок стійких джерел, відповідно долю тих джерел фінансування, які підприємство може використовувати довгий час в своїй діяльності. Величина даного показника протягом аналізованого періоду постійно знижується (до 1,34 в.п.), що є негативною тенденцією.

Не дивлячись на кризові ситуації у підприємстві у 2018-2022 рр. продовжували реалізувати визначені основні стратегічні напрями діяльності (табл. 2.13). Отже, стратегічні напрями діяльності підприємство протягом 2018-2022 р. не змінювало.

Таблиця 2.13

**Стратегічні напрями діяльності державного підприємства, 2018-2022 рр.**

Вид діяльності	Стратегічні цілі
Виробництво молока	Нарощування потенціалу чорно-рябої породи корів
Вирощування свиней	Зменшення витрат на вирощування Полтавської великої білої породи свиней (підприємство має статус племзаводу)
Вирощування продукції рослинництва	Має паспорт-патент на вирощування та реалізацію оригінального (еліта) і репродукційного насіння зернових, технічних та кормових культур. Спеціалісти розробили та запатентувало комплексний агрегат «Скорпіон». Ціль – збільшення врожайності культур

*Джерело: сформовано автором за даними спеціалістів державного підприємства*

Проаналізуємо технологічні процеси виробництва молока в державному підприємстві так як ця підгалузь займає перше місце в структурі товарної продукції підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Елементи реалізації стратегічної цілі виробництва молока в державному підприємстві, 2018-2022 рр.**

Виробничі елементи	Результат
Доїльна зала з холодильником та молокопроводом	Зменшено затрати праці та отримують якісніше молоко
Є власний комбикормовий завод. Кормозаготівельний комбайн «Ягуар», кормозмішувач та інша нова техніка	Забезпечують себе власними кормами на 85 %
Використання корів чорно-рябої породи	Зростання середньорічного надою молока від однієї корови до 7158 кг
Молочне поголів'я розгруповане на фермах: корови на початку і в кінці лактації, цех новотільних тварин (утримують в індивідуальних будиночках на подвір'ї), цех хворих тварин. Проводять обрізання рогів, щоб не було травмувань, чистять копита, щоб не кульгали, роблять комплекс щеплень	Зменшення кількості хвороб
При народженні телята не повинні контактувати одне з одним. Телят при народженні відлучають і випоюють високоякісним молозивом через спеціальний зонд. Для цього в підприємстві створено банк молозива. На п'ятий день у всіх телят перевіряють білок з метою попередження хвороб. Виділяють пізній і ранній весняні періоди годівлі	Зменшено смертність приплоду та молодняк швидше набирає вагу

*Джерело: сформовано автором за даними спеціалістів державного підприємства*

Отже, в державному підприємстві намагаються постійно запроваджувати різні інноваційні проекти. Підприємство має власний апарат Екомілк і допомогою нього вимірює якість молока. Позитивним є підвищення відсотку білка у 2021 р. до 3,06 %, у той же час вміст жиру зменшився до 3,8 %. Покращився у 2021 р. кількісний показник – із розрахунку на 100 гол. корів до 83 голів збільшився вихід телят. У 2022 р. ці показники зменшилися на 15-20 %. В підприємстві застосовується доїльне обладнання АДМ-8. Молоко реалізують ПП «Білоцерківська агропромислова група».

Проаналізуємо ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств Полтавської області у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Ефективність підприємницької діяльності сільськогосподарських підприємств Полтавської області, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
<b>Підприємство 1:</b>						
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	15745,0	9319,0	11399,0	10012,0	2657,0	16,9
у т. ч. на 1 працівника	89,5	55,1	67,4	59,2	15,7	17,5
на 100 га сільськогосподарських угідь	370,8	219,3	268,3	235,6	62,5	16,9
Рівень рентабельності виробництва, %	33,5	12,3	22,0	16,8	10,5	x
<b>Підприємство 2:</b>						
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	13863,0	10780,0	13906,0	16224,0	6589,0	47,5
у т. ч. на 1 працівника	216,6	149,7	195,9	257,5	104,6	48,3
на 100 га сільськогосподарських угідь	3,7	3,0	3,9	4,6	1,9	49,8
Рівень рентабельності виробництва, %	20,0	7,6	3,7	9,8	7,4	x
<b>Базове підприємство</b>						
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	2431	1634	2269	2181	1773	72,9
у т. ч. на 1 працівника	11,6	8,2	11,3	10,9	8,4	72,4
на 100 га сільськогосподарських угідь	73,5	49,4	68,6	66,0	53,6	72,9
Рівень рентабельності виробництва, %	46,1	28,9	29,3	25,8	30,1	x

*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Отже, в досліджуваних сільськогосподарських підприємствах Полтавської області у 2022 р. суттєво знизилась ефективність виробничої і збутової діяльності. Зокрема, у підприємстві 1 рівень рентабельності виробництва знизився до 10,5 %, що на 23,0 в. п. менше ніж у 2020 р., в підприємстві 2 – до 7,4 %, або на 12,6 в. п., а в базовому підприємстві – склав 30,1 %. Значення показників вказують на те, що підприємствам бракуватиме коштів для розширеного відтворення. Найвища рентабельність спостерігалась у базовому підприємстві – 30,1 %, – що пояснюється диференціацією виробництва та збереженням логістичних зав'язків поставки продукції.

Серед основних проблем підприємства виділяють: недостатню кількість кваліфікованих працівників; слабкий захист прав власності й рейдерство; проблеми в розрахунках із торговими мережами; ризики, пов'язані з можливістю відімкнення електроенергії; непередбачувані дії держави та постійні зміни законодавства. Сільськогосподарські підприємства Полтавської області у 2022 р., хоча і зменшили рівень рентабельності виробництва, але залишилися прибутковими та забезпечили надходження до бюджету країни. Величезна роль у розвитку державного підприємства належить директору-лідеру. Охарактеризуємо його якості і професійні риси в умовах воєнного стану (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Якості і професійні риси директора в умовах воєнного стану як вміння реагувати на кризові ситуації, 2022 р.**

Назва якості	Особливості
1	2
Особисті якості	
надійність та емпатія	Стабільність, впевненість в завтрашньому дні, спокій. Співчував та підтримував, адже працівники як ніколи потребували надії та підтвердження того, що не покинули їх
турбота про людей	Організація поселення ВПО, надання продуктів, моральна підтримка
щира віра в місію та життєздатність аграрного бізнесу	Сталий, послідовний та витривалий
активна допомога	Особисто волонтерив і заохочував команду брати участь в волонтерській діяльності

Продовж. табл. 2.16

1	2
Професійні якості	
чітка та зрозуміла комунікація	Проявив вміння взаємодіяти із командою так, щоб в людей «було відчуття, що є стіна, на яку можуть спиратися, коли усе навколо вибухає та палає»
вміння пристосуватися	До змін, зберегти команду. Уміння будувати нові процеси та практики і змінювати їх
планування як динамічний процес	Горизонт планування став набагато ближчим, ніж до воєнного стану: мова йшла про тижні, а іноді – й про години
швидке реагування на ситуацію	Розуміння контексту, висвітлення нагальних потреб та проблем – коротко й чітко. Уміння організувати постійний збір інформації, її аналіз і швидке прийняття рішень
подолання сили спротиву через швидкість і амплітуду дій	Заспокоєння мозку, спланував ресурси, сконцентрував увагу (поставив фокус), розставив пріоритети та діяв

*Джерело: сформовано автором за даними спеціалістів державного підприємства та [5]*

В цілому, директор державного підприємства зумів швидко опанувати стрес, зібратися і взяти на себе частину завдань й відповідальності інших.

Отже, військові дії і обмеженість доступу товаровиробника до ринків й ресурсів негативно позначилися на виробництві сільськогосподарської продукції. За рік воєнного стану державне підприємство втратило більше прибутку, ніж за два роки пандемії. Отже, навіть у кризових умовах: пандемія, воєнний стан, державне аграрне підприємство працює наскільки можливо, платить податки і наповнює бюджет України.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз антикризового управління в підприємстві дав можливість зробити наступні висновки:

1. Державне підприємство займається рослинництвом, тваринництвом і має власний переробний цех. До його структури входять два державних племінних заводи – Української чорно-рябої молочної породи корів і Великої білої породи свиней. Протягом 2018-2022 рр. площа сільськогосподарських угідь в державному підприємстві становила 3306 га. Працювало 210 осіб. У державному підприємстві в структурі товарної продукції перше місце займає виробництво молока. Рентабельність виробництва підприємства зменшилась на 16 % і становила 30,1 %. Рентабельність активів зменшилась 3,1 % порівняно з 2018 роком. Отже, протягом 2018-2022 рр. рівень та динаміка основних показників господарської діяльності державного підприємства, говорять про зниження рівня ефективності господарювання. Сільськогосподарське підприємство у 2022 р., хоча і зменшило рівень рентабельності виробництва, але залишилося прибутковими та забезпечило надходження до бюджету країни.

2. Пандемія, воєнний стан, відтік кадрів, нестача фінансування, брак ресурсів для виконання проєктів й інші щоденні виклики – це усе кризові явища, що впливають на діяльність державного підприємства. Воєнний стан як криза державного підприємства спричинила не лише зниження прибутків, а і загрозу життю працівників і фізичних активів.

3. У 2022 році порівняно з 2018 р. спостерігається зниження ліквідності державного підприємства. У 2022 р. було посіяно пшениці озимої на 390 га, що приблизно на 13,7 % менше в порівнянні з 2018 р. Величезна роль у розвитку державного підприємства належить директору-лідеру. Отже, навіть у кризових умовах: пандемія, воєнний стан, державне аграрне підприємство працює наскільки можливо, платить податки і забезпечує державу ресурсами для продовження оборони.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО КРИЗОВИХ УМОВ

#### **3.1. Пристосування підприємства до нестійких умов функціонування у воєнний та післявоєнний періоди**

Військово-промисловий комплекс, аграрна галузь, ІТ, енергетика, будівництво і машинобудування після воєнного стану стануть ключовими секторами економіки України. Аграрний сектор, за словами прем'єр-міністра України Д. Шмигала, становить основну частку валютних надходжень нашої держави, а переробка має стати ключовим фактором зростання ВВП у майбутньому [60]. Саме тому, державному підприємству потрібно навчитися виживати у кризових ринкових умовах і по можливості розвиватися.

Отже, ефективність антикризового управління в державному підприємстві в умовах воєнного стану полягатиме в:

позитивного росту показників фінансової та господарської діяльності державного підприємства за період антикризового управління (порівняно із початком воєнного стану чи реалізації антикризових заходів);

швидкості прийняття управлінських рішень;

зростання продуктивності праці;

розвиток діяльності підприємства.

В умовах воєнної кризи головне завдання державного підприємства полягає в налагодженні безперебійної діяльності й забезпеченні стійкого економічного розвитку. Дієвим засобом досягнення цього результату є впровадження дієвого механізму антикризового управління підприємством.

Антикризове управління державним підприємством у період воєнного стану доцільно розділити на декілька фаз, у залежності від стадії воєнного стану. Кожна фаза має певні особливості застосування антикризового управління (табл. 3.1).

**Антикризове управління державним підприємством у воєнний та  
післявоєнний періоди**

Рік	Фаза	Антикризове управління
2022	Перша фаза (початок воєнного стану)	Шокова, головне завдання антикризового управління полягало у визначенні можливості функціонування підприємства. В якості антикризових заходів директор постійно спілкуватися з персоналом, скоротив до мінімуму всі витрати
2023	Друга фаза – адаптація до воєнного стану	Перехідною фаза від шоку до функціонування в умовах воєнного стану. Завдання цієї фази полягало у адаптації роботи державного підприємства до умов воєнного стану. Для виявлення проблем функціонування важливе значення мала діагностика. Антикризовими заходами на даному етапі було налагодження шляхів збуту і логістики, для дистанційної роботи бухгалтерії запровадження цифровізації, більш ретельна робота із клієнтами, зміни у структурі виробництва. На даній фазі підприємство вже сформувало довгострокові плани і стратегію діяльності в умовах воєнного стану
2023-	Третя фаза – функціонування в умовах воєнного стану	Пройшовши шоківий період і адаптувавшись до умов воєнного часу, підприємство приходить складний період, у якому головне завдання антикризового управління полягає в забезпеченні досягнення довоєнного рівня діяльності і недопущенні появи нових кризових явищ, відповідно повноцінного функціонуванні підприємства за умов воєнного стану. Як і при традиційному механізмі антикризового управління, діагностика повинна бути постійною функцією щодо виявлення відхилень в діяльності державного підприємства. Антикризовими заходами можуть бути вихід на нові ринки, оптимізація витрат, зміцнення платіжної дисципліни, підвищення ефективності маркетингу тощо
	Остання четверта фаза – пост- воєнний період	Наступає після завершення воєнного стану. Головним завданням антикризового управління у цей період є мінімізація негативних економічних і соціальних наслідків, що спричинені воєнним станом у діяльності підприємства і недопущення появи нових кризових явищ. Задача діагностики полягає в постійному моніторингу, виявленні відхилень у діяльності державного підприємства і оцінці масштабу втрат унаслідок воєнного стану. Після закінчення воєнного стану важливими завданням буде пошук інвесторів, переосмислення бізнес моделей діяльності та підвищення фінансової стійкості підприємства

*Джерело: доповнено автором на основі [24, с. 42]*

Отже, в цілому можна зробити висновок, що директор підприємства має

активно реагувати на воєнну ситуацію в регіоні та ургентно приймати рішення щодо виживання підприємства.

Видимо три ключові виклики, що будуть трансформуватися в знання і вміння керівника, що їх потребуватиме економіка України у найближчі 5-10 років. Наведемо перелік провідних компетенцій директора-лідера державного підприємства у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Перелік провідних компетенцій директора-лідера, 2024-2029 рр.**

Компетенція	Особливості реагування на виклики
Вміння організувати ефективну і продуктивну роботу команди, члени якої зазнали травм у період воєнного стану	В ролі керівника з'являється нова функція – ідентифікація травм і пошук інструментів ефективного залучення даного працівника
Вміння перебудувати роботу команди на великій швидкості та не втрачати на результатах	Процес переходу щодо нового стану – це ключовий фокус в менеджменті змін. Процес управління змінами з 2024 р. має бути включено до обов'язків керівника, як, зокрема, процес визначення цілей і оцінки персоналу
Уміння ухвалювати швидкі рішення за умов невизначеності й організувати роботу команди в віддаленому форматі	Державне підприємство під час COVID опанувало віддалену роботу для бухгалтерів і економістів. Але директор відзначив труднощі у комунікації і мотивації персоналу, брак командного спілкування. В найближчі роки важливим залишається питання можливості ефективно працювати віддалено та організувати дистанційну роботу команди

*Джерело: доповнено автором на основі [26]*

Отже, у 2024 р. керівник має продовжувати допомагати працівникам опановувати страх невизначеності й підсилювати енергію команд. Це завдання вимагає щоденного контакту з працівниками і командами, вміння слухати і чути, розуміння того, що відбувається у державному підприємстві, та здатності пояснити це працівникам.

Турбота про працівників – це щоденне завдання керівника: організація життя внутрішньо переміщених осіб, моральна підтримка – усе це є невід'ємною частиною роботи керівника. Кризи підсилюють тренди. Відповідно директор-лідер має давати надію людям, вміти співчувати й

підтримувати, бути здатними приймати швидкі, ефективні й відповідальні рішення. А також бути сталими, послідовними і витривалими, щоб разом зі своєю командою пройти марафон довгого шляху відбудовування країни і поновлення її економіки.

На рівні Полтавської області пропонуємо створити телеграм-бот, куди аграрії будуть звертатися за допомогою про придбання насіння, безкоштовних консультацій досвідчених технічних експертів і спеціалістів R&D.

Для розвитку державного підприємства та створення замкнутого циклу виробництва пропонуємо побудувати переробне підприємство із глибокої переробки зернових.

Державному підприємству потрібно будувати саме мультипродуктивний завод, щоб переробляти сировину на одному заводі в 3-5 продуктів із високою доданою вартістю і попитом на зовнішніх й внутрішньому ринках. Перевагою даного заводу є модель безвідходного виробництва і висока рентабельність. У перші роки державне підприємство не отримуватиме великий прибуток від роботи свого мультипродуктивного заводу, порівняно із продажем зерна. Але у стратегічному контексті, так як урожайність буде зростати завдяки сучасним технологіям, це призведе до більшого навантаження на логістику, отже завод буде необхідний.

Державне підприємство буде скуповувати кукурудзу на зерно у інших підприємств і переробляти її на лимонну кислоту, глютен та глютенівий корм. Всі вище перераховані продукти мають високу додану вартість й попит на глобальному ринку на них збільшується. Річне зростання у середньому складає 4-7 % найближчих 12-15 років.

Для будівництва заводу потрібно у середньому 6-8 місяців на підготовку концептуального і базового плану підприємства, сертифікатів, дозволів, погодження роботи із компанією розробника-постачальника технології й технологічного обладнання, координація процесу із інжиніринговою компанією тощо. Будуть виділені зовнішні інвестиції для будівництва.

Зокрема, в Полтавській області діє державна підтримка для переробних підприємств. Із 1 серпня 2023 р. відновлено фінансування грантів на розвиток чи створення переробних підприємств. Програму реалізують на умовах співфінансування: 50% – грантові й 50% – кошти підприємств.

Державне підприємство буде розвивати економіку Полтавської області й у своїх планах бачить перспективу в побудові заводу із глибокої переробки. Відповідно він буде це робити у форматі сучасного технологічного заводу із безвідходним виробництвом, максимальним виходом кількох продуктів переробки із високим попитом і доданою вартістю. Приклад інвестиційного проєкту із глибокої переробки зерна наведено на рис. 3.1. Вихідною сировиною буде зерно кукурудзи в обсязі переробки 65 тис. тонн на рік.

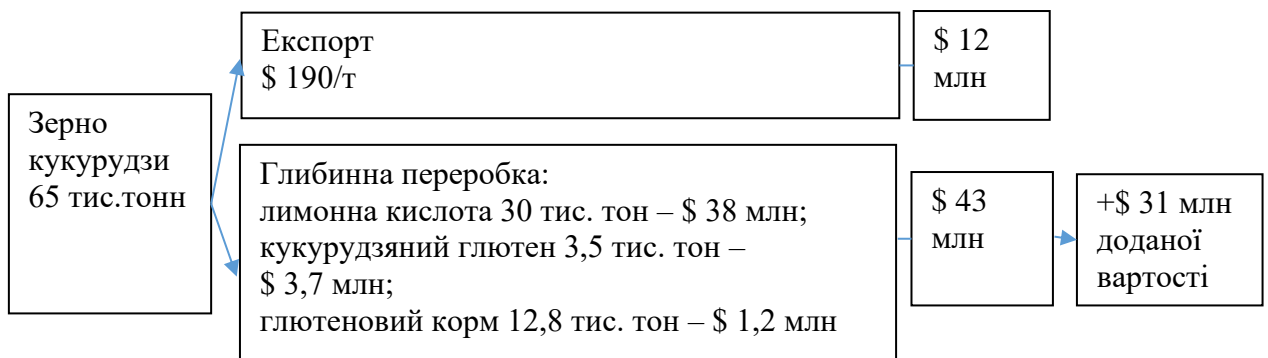


Рис. 3.1. Переваги будівництва заводу з переробки кукурудзи в лимонну кислоту

*Джерело: доповнено автором на основі [58]*

Даний вид діяльності буде не тільки прибутковим й перспективним для власника заводу (державного підприємства), але й важливим інструментом економічного ефекту для Полтавського регіону й країни загалом. Перевагою глибокої переробки буде те, що можна буде використовувати зерно низької якості (фуражне зерно).

Отже, в цілому можна зробити висновок, що воєнний стан – це завжди стрес для суспільства. Але водночас на основі реалізації ефективного антикризового управління – це вікно можливостей.

### 3.2. Ефективність застосування антикризового управління в підприємстві

Підприємницька діяльність в аграрній сфері супроводжується ризиками, ймовірність настання яких зростає в разі тих або інших кризових ситуацій, однією із яких є воєнний стан. У підприємстві вирощуватимуть енергетичну культуру міскантус з метою зменшення ризиків, що пов'язані з опаленням приміщень. Актуальність даного бізнес-плану обґрунтована усе більш зростаючим інтересом підприємства до проблем екологічності та також потенційна прибутковість роботи з біопаливними культурами. Шкідливі викиди в атмосферу і високі ціни на традиційні енергоносії, періодичне відключення світла створюють всі умови для переходу підприємства на біоенергію, хорошим представником отримання якої, є міскантус. Міскантус у підприємстві вирощуватимуть для продажу та отримання додаткового прибутку. Реалізовуватимуть у формі тюків.

Плантація міскантусу без зменшення її продуктивності може існувати до 25 років. Фактично хвороб листового апарату чи якихось шкідників на плантаціях не спостерігається. Лише личинки хрущів можуть псувати кореневу систему. Але на продуктивність це фактично не впливає, адже рослина має дуже потужну кореневу систему та дуже швидко її відновлює.

Інвестиційний план висадки міскантусу наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

#### Інвестиційний план висадки міскантусу

Види інвестиції	Сума, тис. грн
Підготовка площі	800,0
Висадка різом вручну з продуктивністю 6 осіб за 8 год 1 га	48,0
ЄСВ	10,4
Всього на витрат на зарплату сезонних працівників під час висадки	58,4
Придбання: різом міскантусу (19 тис. шт./га, 20 грн/шт.)	1520,0
інвентар для посадки (лопати, відра)	10,0
добрива	220,3
палива	420,0
кормозбиральна техніка (б/у), 1 шт.	1000,0
прес-підбирач для пакування в тюки, 1 шт.	150,0
Всього	4178,7

Джерело: побудовано автором за даними [32]

Отже, сума інвестицій складе 4178,7 тис. грн на площу 4 га. Найбільші статті витрат – кормозбиральна техніка та витрати на придбання різом міскантусу. Середня ціна 1 т міскантусу в тюках складе 7500 грн/т. Продаватимуть енергетичну культуру для підтримання належного тепла в приміщеннях покупців. В перспективі підприємство придбає твердопаливний котел і опалюватиме адміністративні приміщення та приміщення для тварин біоенергетичним паливом за собівартістю 4833,6 грн/т. Для вирощування міскантусу у підприємстві будуть задіяні постійні та сезонні працівники. Кількість сезонних становитиме 6 осіб, постійних – 3. На територіальній громаді проживає значна кількість ВПО – вони будуть залучені до вирощування міскантусу.

Фінансовий план вирощування наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Фінансовий план вирощування міскантусу в державному підприємстві,  
2024-2028 рр.**

Показники	Роки вирощування				
	2024	2025	2026	2027	2028
Виробничі витрати – всього, тис. грн, утому числі:	476,7	571,1	674,6	788,8	913,8
у т. ч. на 1 га	119,2	142,8	168,6	197,2	228,4
виробничі витрати на вирощування та збирання	120,3	132,33	144,36	156,39	168,42
у т. ч. на 1 га	30,1	33,1	36,1	39,1	42,1
витрати на оплату праці	288,0	316,8	345,6	374,4	403,2
у т. ч. на 1 га	72,0	79,2	86,4	93,6	100,8
ЄСВ	63,4	76,7	91,2	107,1	124,2
у т. ч. на 1 га	15,8	19,2	22,8	26,8	31,0
всього витрат на оплату праці	351,4	432,8	524,2	625,9	738,3
у т. ч. на 1 га	87,8	108,2	131,1	156,5	184,6
адміністративні витрати	5,0	6,0	6,0	6,5	7,0
у т. ч. на 1 га	1,3	1,5	1,5	1,6	1,8
Виручка, тис. грн	90,0	468,0	820,0	988,0	1176,0
у т. ч. на 1 га	22,5	117,0	205,0	247,0	294,0
Прибуток, тис. грн	-386,7	-103,1	145,4	199,2	262,2
у т. ч. на 1 га	-96,7	-25,8	36,4	49,8	65,6
Рівень рентабельності (збитковості) виробництва, %	-81,1	-18,1	21,6	25,3	28,7

Джерело: авторська розробка

Виробничі витрати при вирощуванні міскантусу на 1 га становитимуть у 2024 р. 119,2 тис. грн/га. Прибуток передбачається вже на третій рік в розмірі 36,4 тис. грн/га.

Термін експлуатації плантації складає щонайменше 25 років. Енергетична ефективність культури вища, а собівартість вирощування нижча, навіть порівнюючи із соломою. Адже коли забирають солому з поля, то потім потрібно компенсувати чимось ті поживні речовини, що з цією соломою забрали. Головна відмінність біомаси міскантусу від біомаси соломи у тому, що стебла міскантусу мають дуже низьку зольність – максимум 2 % золи, тоді як солома озимої пшениці – це 5-7 % золи. А зола – це й є ті макро- і мікроелементи, що потрібні ґрунту. Зокрема, потрібно на 850 грн внести компенсаційну норму добрив щоб забрати без втрати родючості 1 тону соломи. Бізнес по вирощуванню міскантусу має різні ризики, зокрема, сильні заморозки і відсутність снігу – особливо небезпечні у перший рік вирощування міскантусу. Потім рослина буде стійко переносити навіть жорсткі морози і не принесе зайвих клопотів. В комунальному господарстві висіватимуть сорт гігантський міскантус, що характеризується витривалістю до зниження температури за рахунок більш глибоко залягання кореневої системи.

Середні економічні дані за 25 років вирощування міскантусу наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Середні економічні показники вирощування та використання  
міскантусу на паливо (за 25 років)**

Показники	Середнє значення
Площа плантації, га	4
Цикл вирощування, років	25
Відстань до локального складу, км	2
Собівартість 1 т вирощування, грн	4833,6
Рівень рентабельності виробництва, %	57,0
Ціна продажу 1 т міскантусу в тюках, грн	7500,0
Ціна заміщеного природнього газу <sup>1</sup> , грн/тис. м <sup>3</sup>	7990,0
Термін окупності	7,9 року

*Джерело: авторська розробка*

У перспективі підприємство придбає твердопаливний котел і опалюватиме за рахунок власних ресурсів адміністративне приміщення та приміщення для тварин. Середня собівартість 1 т сухої біомаси знаходиться на рівні 4833,6 грн за весь термін вирощування міскантусу (25 років), рівень рентабельності виробництва складає 57,0 %. Ціна продажу 1 т міскантусу складає 7500,0 грн.

Порівняння ефективності опалення адміністративного приміщення та приміщення для тварин за допомогою енергетичної трави та природного газу наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Середні економічні дані за 25 років вирощування міскантусу  
(при умові придбання твердопаливного котла)**

Показники	Міскантус	Природний газ	Відхилення використання міскантусу від природного газу
Енергетичне порівняння за кількістю тепла	23,5 т	19 м <sup>3</sup>	х
Потреби на опалення адміністративних приміщень та приміщень для тварин за рік	2474 т	2000 м <sup>3</sup>	х
Ціна, грн	4833,6 грн/т <sup>1</sup>	7990,0 грн/м <sup>3</sup>	х
Витрати на опалення адміністративних приміщень підприємства та приміщень для тварин, тис. грн	11958,4	15980,0	-4021,6

Примітка: собівартість вирощування

Джерело: авторська розробка

Отже, в цілому при опалюванні адміністративних приміщень підприємства та приміщень для тварин за допомогою міскантусу, можна зменшити витрати на 4021,6 тис. грн/рік. Термін окупності проєкту наведено в табл. 3.7.

Згідно практичного досвіду науковців, реальні прибутки плантація починає приносити на 7-8-й рік.

Таблиця 3.7

**Термін окупності проєкту по вирощуванню міскантусу, 2024-2029 рр.**

Показники	Роки					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Прибуток, тис. грн	0,0	-386,7	-26,7	273,3	303,3	363,3
Інвестиції, тис. грн	4178,7					
Окупність проєкту, років	7,9					

*Джерело: авторська розробка*

Отже, проєкту по вирощуванню міскантусу буде ефектним для підприємства.

В умовах воєнного стану доцільно застосовувати ситуаційний підхід при прийнятті управлінських рішень, який забезпечує індивідуальний підхід до вирішення кожної кризової ситуації, зокрема, опираючись на знання, досвід та професійну інтуїцію менеджерів у роботі при форс-мажорних обставинах. Уся економічна робота у сільськогосподарському підприємстві зводиться до знаходження оптимального вирішення виробничих, господарських і економічних проблем. Пропоную оптимізувати площу підприємства на основі комп'ютерного програмування. В процесі рішення системи лінійних рівнянь цільовою функцією або критерієм оптимізації виступає максимізація прибутку.

При застосуванні методів математичного програмування уся сукупність основних показників плану, що подається в вигляді невідомих змінних величин, й всі умови, які визначають конкретні величини даних показників виражені у вигляді математичних співвідношень. Вони зводяться у єдину систему лінійних рівнянь чи нерівностей, підпорядкованій певній цільовій функції. Дана система пов'язується із використанням методів програмування, на основі яких створено комп'ютерну програму «Пошук рішення» в MS Excel.

Враховуючи, що земельні ресурси мають вирішальну роль у виробничому процесі державного підприємства, то за допомогою економіко-математичних методів потрібно розрахувати оптимальну загальну площу і структуру посівних площ у досліджуваному господарстві. При цих умовах буде отримано найбільший прибуток від господарювання.

У підвищенні ефективності сільськогосподарського виробництва велике значення відіграє його аналіз на основі оптимальних рішень. Використання економічних та математичних методів дає можливість знаходити раціональну структуру виробництва державного підприємства, розраховувати оптимальну структуру площі посіву в цілому або площі окремих груп культур, визначити найкращий склад і використання машинно-тракторного й автомобільного парку й інші види діяльності. Порівняння фактичної і оптимальної структури виявляють значні резерви збільшення і здешевлення виробництва усіх видів продукції агропромислового комплексу.

Визначимо оптимальну структуру посівних площ під вирощування основних сільськогосподарських культур в державному підприємстві на 2024 р. У результаті обчислень потрібно отримати максимум прибутку. Необхідно використати статистичні й економічні показники: урожайність сільськогосподарських культур, виробничі витрати, середню реалізаційну ціну культур та ін. В досліджуваному господарстві планується посіяти основні сільськогосподарські культури на площі, яка не перевищує 3326 га. Але, при оптимізації посівних площ потрібно врахувати рекомендації українських науковців-аграріїв щодо структури посіву основних сільськогосподарських культур. Так, в лісостеповій зоні в господарствах загального призначення структура посівних площ польової сівозміни повинна мати 36-65 % зернових культур, в тому числі з них близько 15-40 % озимої пшениці, до 10 % кукурудзи та 10-25 % ячменю.

Витрати виробництва під час вирощування зазначених культур в державному підприємстві не повинні перевищувати 52315,6 тис. грн. Загальна собівартість 1 ц зернової продукції повинна не перевищувати 320 грн. Визначимо оптимальну площу посіву сільськогосподарських культур. При цьому прибуток від реалізації даної продукції має бути максимальним (75 % продукції буде йти на продаж). Головні економічні показники урожайності, витрати виробництва, собівартість 1 ц, ціна й прибуток сільськогосподарських культур наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Вихідні дані для визначення оптимальних площ сільськогосподарських культур та максимального прибутку в держаному підприємстві, 2024 р.**

Показники	Вид продукції						
	озима пшениця, $x_1$	кукурудза на зерно, $x_2$	ячмінь ярий, $x_3$	овес, $x_4$	соняшник, $x_5$	соя, $x_6$	кормові культури, $x_7$
Урожайність, ц/га	48,5	55,8	34,6	42,9	24,9	26,4	35,0
Витрати виробництва на 1 га, тис. грн	15,5	17,3	9,4	12,2	16,9	15,5	9,0
Повна собівартість 1 ц, грн	319,5	311,0	564,5	615,3	679,2	667,4	715,2
Ціна 1 ц, грн	428,8	570,7	707,5	720,8	1113,6	1160,7	885,6
Прибуток 1 ц, грн	109,3	259,7	143,0	105,5	434,4	493,3	170,4

*Джерело: побудовано авторами за даними спеціалістів підприємства*

Використаємо електронні таблиці Microsoft Excel для розрахунку оптимальних площ посіву сільськогосподарських культур. При цьому прибуток повинен бути максимальним. Позначимо  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8, x_9$  – площі озимої та ярої пшениці, гречки, кукурудзи на зерно, ячменю ярого, гороху, соняшника та сої відповідно. Одиниця виміру – га. Напишемо умову задачі у вигляді системи нерівностей:

$$1) x_1 > 0; x_2 > 0; x_3 > 0, x_4 > 0, x_5 > 0, x_6 > 0, x_7 > 0.$$

2)  $10,9x_1 + 26,3x_2 + 37,8x_3 + 3,8x_4 + 14,9x_5 + 19,7x_6 + 5,2x_7 \leq 52315,6$  – по витратам виробництва;

$$3) x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 \leq 3326$$
 – по площі;

$$5) x_1 \geq 1235$$
 – по площі посіву озимої пшениці;

$$6) x_2 \leq 300$$
 – по площі посіву кукурудзи на зерно;

$$7) x_3 \geq 230$$
 – по площі посіву ячменю ярого;

$$8) x_4 \geq 10$$
 – по площі посіву вівса;

$$9) x_5 \leq 420$$
 – по площі посіву соняшнику;

$$10) x_7 \geq 500$$
 – по площі посіву кормових культур;

$$12) 43,7x_2 \geq 50218$$
 – по валовому збору пшениці озимої;

13)  $109,6x_2 \geq 25123$  – по валовому збору кукурудзи на зерно;

14)  $37,8x_3 \geq 7512$  – по валовому збору ячменю ярого;

19)  $42,9x_4 \geq 620$  – по валовому збору гороху;

20)  $23,1x_5 \geq 5105$  – по валовому збору соняшнику;

21)  $29,6x_6 \geq 120$  – по валовому збору сої;

22)  $35x_7 \geq 11000$  – по валовому збору кормових культур

Цільова функція матиме вигляд: прибуток  $\checkmark Z_{\max}$ .

$81,47 \times y_1 \times x_1 + 85,58 \times y_2 \times x_2 + 184,17 \times y_3 \times x_3 + 316,77 \times y_4 \times x_4 + 187,42 \times y_5 \times x_5 +$   
 $+ 204,53 \times y_6 \times x_6 + 37,03 \times y_7 \times x_7 = Z_{\max}$ , де:

$x_1$  – площа посіву відповідної культури, га,

$y_1$  – урожайність відповідної культури, га

Проведемо обчислення у електронних таблицях Microsoft Excel, використовуючи засіб «Пошук рішення» (додаток В).

В результаті обробки даних отримали оптимальні площі посіву сільськогосподарських культур: площа озимої пшениці складатиме 1280 га, кукурудзи на зерно – 295 га, ячменю ярого – 250 га, вівса – 15 га, соняшнику – 407 га, сої – 569 га і кормових культур – 510 га. Валові збори сільськогосподарських культур унаслідок оптимізації посівних площ становитимуть: озима пшениця – 62106,3 ц, кукурудза на зерно – 16457 ц, ячмінь ярий – 8654 ц, вівса – 643,5 ц, соняшнику – 5120,3 ц, сої – 120,3 ц та кормові культури – 17850 ц. При цьому прибуток по досліджуваним культурам складе: озима пшениця – 6788,6 тис. грн, кукурудза на зерно – 4274,1 тис. грн, ячмінь ярий – 1237,3 тис. грн, овес – 67,9 тис. грн, соняшник – 4401,5 тис. грн, соя – 7422,4 тис. грн та кормові культури – 3041,6 тис. грн.

Зважаючи на воєнний стан, політичну і економічну ситуацію в Україні, а також глобальні кліматичні виклики, державне підприємство робитиме ставку насамперед на вирощування культур, що приносять йому прибуток. Тобто під пшеницю буде виділено 18,2 % від загальної посівної площі, кукурудзу – 9 %, ячмінь – 9 %, соняшник – 12,9 %, сою – 12% та кормові

культури – 14,4 %. Аналізуючи отримані результати, відмічу, що площі сільськогосподарських культур змінилися (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Порівняння оптимізованої та наявної посівної площі  
державного підприємства, 2022 р., 2024 р.**

Показники	Роки				2024 р. до 2022 р., %
	2022		2024		
	га	%	га	%	
Загальна площа посіву, га	3326	100,0	3326	100,0	100,0
Зернові і зернобобові всього, в. т. ч.:	1341	40,3	1840	55,4	137,2
пшениця озима	604	18,2	1280	38,5	211,9
кукурудза на зерно	300	9,0	295	8,9	98,3
ячмінь ярий	300	9,0	250	7,5	83,3
горох	20	0,6	15	0,5	75,0
інші зернові культури	117	3,5	0	0,0	0,0
Соняшник	428	12,9	407	12,2	95,1
Соя	400	12,0	569	17,1	142,3
Кормові культури	480	14,4	510	15,3	106,3
Прибуток в галузі рослинництва – всього, тис. грн	14913,0	х	18143,9	х	121,7

*Джерело: побудовано авторами за даними спеціалістів підприємства та даних програмування*

Збільшилися площі під вирощування озимої пшениці з 604 га в 2022 р. до 1840 га в 2024 р., сої – з 400 га до 569 га. Зменшилась площі під вирощування кукурудзи на зерно з 300 га в 2022 р. до 295 га в 2024 р. та ячменю ярого з 395 га в 2022 р. до 250 га в 2024 р. Отже, у цілому можна зробити висновок, що в 2024 р. за рахунок оптимізації посівних площ площа зернових і зернобобових зросте до 1840 га, що на 499 га, або на 37,2 % більше ніж у 2022 р. При цьому, площа соняшнику становитиме 407 га, що на 21 га, або на 4,9 % менше ніж у 2022 р. Прибуток державного підприємства від вирощування продукції рослинництва за повною собівартістю зросте до 18143,9 тис. грн, що на 3231 тис. грн, або на 21,7 % більше, ніж у 2022 р. Розв'язок оптимізаційної задачі показує, що при даних оптимальних площах витрати виробництва сільськогосподарських культур складуть 47772,5 тис. грн, а валові збори кожної сільськогосподарської культури будуть

максимальними (додаток Д). Отже, застосування електронних таблиць Microsoft Excel для визначення оптимальної посівної площі і отримання максимального прибутку від реалізації сільськогосподарських культур, дозволить державному підприємству впроваджувати економіко-математичні методи і моделювати виробничий процес при найменших затратах.

Обсяги виробництва продукції тваринництва у 2024 р. доцільно залишити на рівні 2022 р. у зв'язку із високою собівартістю виробництва. Оптимізація структури виробництва із метою максимізації прибутку, враховуючи обмежуючі чинники, зокрема, науково обґрунтованих сівозмін, є важливим засобом підвищення конкурентоспроможності продукції. Згідно проведених розрахунків, рентабельність сільськогосподарської діяльності у 2024 р. зросте (рис. 3.2).

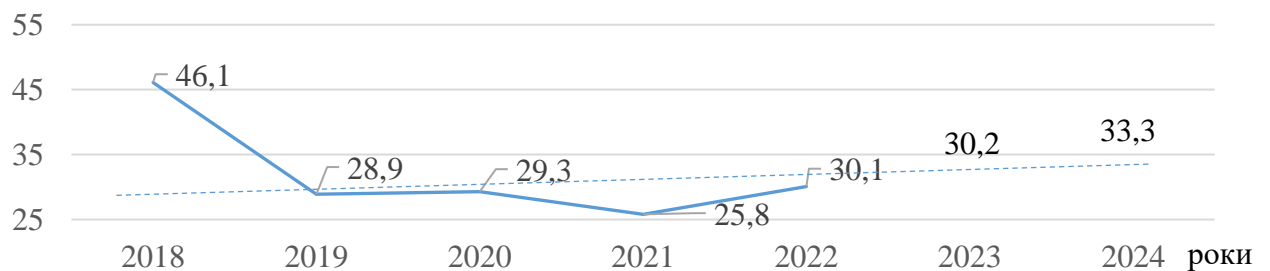


Рис. 3.2. Наявний та прогнозований рівні рентабельності сільськогосподарської діяльності державного підприємства, 2018-2024 рр.:

— прибуток 2018-2022 рр.  
 - - - - лінія тренду (прогноз)

*Джерело: побудовано автором згідно прогнозу*

Отже, навіть в умовах воєнного стану державне підприємство буде працювати, забезпечувати продовольчу безпеку держави та наповнювати бюджет країни податками. При цьому у 2024 р. рівень рентабельності сільськогосподарської діяльності підприємства зросте до 33,3 %.

### Висновки до розділу 3

Адаптація діяльності підприємства до кризових умов у 2023-2025 рр. передбачає:

1. У 2023-2024 рр. антикризовими заходами державного підприємства будуть: оптимізація витрат, зміцнення платіжної дисципліни, вихід на нові ринки, підвищення ефективності маркетингу тощо. У 2024-2025 рр. (остання четверта фаза – пост-воєнний період) – мінімізація негативних економічних і соціальних наслідків, що спричинені воєнним станом у діяльності підприємства і недопущення появи нових кризових явищ. Після закінчення воєнного стану важливими завданням стане пошук інвесторів, переосмислення бізнес-моделей діяльності та підвищення фінансової стійкості підприємства.

2. Державному підприємству доцільно побудувати мультипродуктивний завод, щоб переробляти кукурудзу (65 тис. тон/рік, частково сировина буде закуповуватися у підприємствах Полтавської області) на лимонну кислоту, кукурудзяний глютен та глютенівий корм з високою доданою вартістю та попитом на зовнішніх та внутрішньому ринках.

3. Вирощування в державному підприємстві міскантусу дозволить опалювати адміністративні приміщення та приміщення для тварин, що зменшить витрати на 4021,6 тис. грн/рік. Термін окупності проєкту складає 7,9 року.

4. Проведена нами оптимізація площ посіву дозволяє рекомендувати підприємству під пшеницю виділити 38,5 % від загальної посівної площі, кукурудзу – 8,9 %, ячмінь – 7,5 %, соняшник – 12,2 %, сою – 17,1 % та кормові культури – 15,3 %. При цьому у 2024 р. рівень рентабельності сільськогосподарської діяльності підприємства зросте до 33,3 %.

5. На рівні Полтавської області пропонуємо створити телеграм-бот, де аграрії зможуть отримувати інформацію про придбання насіння, безкоштовні консультації досвідчених технічних експертів і спеціалістів R&D.

## ВИСНОВКИ

Аналіз антикризового управління в підприємстві дозволив сформулювати наступні висновки:

1. Антикризове управління – це тип управління, що являє собою систему методів і принципів розроблення й реалізації специфічних управлінських дій щодо прогнозування кризових ситуацій та явищ і усунення їх. Головна мета механізму антикризового управління підприємством у воєнний період – мінімізація негативних економічних і соціальних наслідків воєнного стану в діяльності підприємства. Із огляду на те, що кризі воєнного часу притаманним є гострий дефіцит часу на реагування і обмеження термінів подолання кризи, основним завданням антикризового управління за умов воєнного стану є оперативне і найменш ризиковане прийняття рішень, що уможливило б досягнення бажаного результату із мінімальними додатковими зусиллями при мінімальних негативних наслідках.

2. Досліджуване Державне підприємство займається виробництвом продукції рослинництва, тваринництва і має цех переробки (ковбасні вироби). У його структурі два державних племінних заводи – Української чорно-рябої молочної породи корів і Великої білої породи свиней. Площа ріллі державного підприємства впродовж 2018-2022 р. складала 3287 га (97,3 %), чисельність працюючих – 210 осіб. У структурі товарної продукції перше місце займає виробництво молока – 64,4 %, а коефіцієнт спеціалізації становить 0,350 в.п. Знос основних засобів зріс на 0,12 в.п. і становив 1,35 в.п. Рентабельність сільськогосподарської діяльності в 2022 р. знизилася на 16 % у зв'язку з усуненням проблем, пов'язаних з воєнним станом і становила 30,1 %, рентабельність галузі рослинництва складала 59,8 %, тваринництва – 8,2 %.

3. Основними чинниками, що впливали на ефективність підприємницької діяльності державного підприємства протягом 2018-2022 р. були: сезонні та кліматичні перепади, відсутність фінансування та державної підтримки, спалах африканської чуми свиней. Військове вторгнення росії в

Україну стало другим серйозним випробовуванням аграрного бізнесу після пандемії COVID-19. Перша фаза воєнного стану в підприємстві проходила у шоковому стані, у якості антикризових заходів директор постійно спілкуватися з персоналом, скоротив до мінімуму всі витрати. Воєнний стан як криза державного підприємства спричинила не лише зниження прибутків, а і загрозу життю працівників і фізичних активів. Господарство страждало від дефіциту професійної робочої сили – деякі працівники мобілізовані, загострився й дефіцит кваліфікованих механізаторів (замінили молоддю), пального, добрив і оборотних коштів. Бракувало обігових коштів для закупівлі насіння, засобів захисту рослин, добрив. У зв'язку зі зростанням ціни на ці та інші товари зросли витрати державного підприємства на 24,9 %. В цей період застосували авторитарний тип управління та ургентне антикризове управління. Державну підтримку підприємство у 2020-2022 р. не отримувало.

4. В умовах воєнного стану керівник при прийнятті управлінських рішень застосовував ситуаційний підхід, опираючись на знання, досвід та професійну інтуїцію у роботі при форс-мажорних обставинах. У 2022 р. для зменшення впливу воєнної кризи в підприємстві придбали генератори, облаштували бомбосховища, прийняли участь у програмі Grain from Ukraine, забезпечили кібербезпеку. Зменшення внесення добрив та гербіцидів (з причини їх недоступності) спричинило зниження урожайності зернових у 2022 р. до 49,6 ц/га, що на 8,2 ц/га, або на 14,2 % менше ніж у 2018 р. Урожайність соняшнику зменшилася до 24,9 ц/га, а урожайність сої – до 26,4 ц/га. У 2022 р. було посіяно пшениці озимої на 390 га, що приблизно на 13,7 % менше в порівнянні з 2018 р.

5. У 2022 р. працівники, незважаючи на значні ризики, під звуки сирен, виходили в поля, обробляли й засівали їх і турбувались, аби зібрати врожай. Ціни на сільгосппродукцію залишились на рівні до військового стану чи й нижче, а витрати на виробництво її вирости у декілька разів. Відповідно у 2022 році порівняно з 2018 р. спостерігається зниження ліквідності державного підприємства: коефіцієнт поточної ліквідності знизився до

1,34 в.п., коефіцієнт ділової активності – до 0,43 в.п., коефіцієнт платоспроможності – до 0,35 в.п., коефіцієнт фінансової стійкості – до 0,48 в.п. Рентабельність озимої пшениці становила 16,7 %, молока – 7 %. Сільськогосподарське підприємство у 2022 р., хоча і зменшило рівень рентабельності виробництва до 30,1 %, але працювало наскільки можливо, платило податки і забезпечувало державу ресурсами для продовження оборони.

6. У 2023 р. підприємство адаптувалося до умов воєнного стану (друга фаза). Для виявлення проблем функціонування важливе значення мала діагностика. Антикризовими заходами на даному етапі було налагодження шляхів збуту і логістики, для дистанційної роботи бухгалтерії запровадження цифрофізації, більш ретельна робота із клієнтами, зміни у площах посіву. На даній фазі підприємство вже сформувало довгострокові плани і стратегію діяльності в умовах воєнного стану.

Аграрна галузь як в умовах воєнного стану, так і після його завершення є одним із ключових секторів економіки України, тому ми вважаємо за доцільне рекомендувати державному підприємству:

1. Налагодити безперебійну діяльність й забезпечити стійкий економічний розвиток. Дієвим засобом досягнення даного результату є впровадження в діяльність механізму антикризового управління підприємством. У 2024 р. (третя фаза – функціонування в умовах воєнного стану) антикризовими заходами державного підприємства будуть: вихід на нові ринки, оптимізація витрат, зміцнення платіжної дисципліни, підвищення ефективності маркетингу тощо.

2. У пост-воєнний період (четверта фаза) передбачається мінімізація негативних економічних і соціальних наслідків, що спричинені воєнним станом у діяльності підприємства і недопущення появи нових кризових явищ. Після закінчення воєнного стану важливими завданням буде пошук інвесторів, переосмислення бізнес моделей діяльності та підвищення фінансової стійкості підприємства. Державному підприємству пропонуємо побудувати

мультипродуктивний завод, щоб переробляти кукурудзу (65 тис. тон/рік, сировина буде також закуповуватися у підприємствах Полтавської області) на лимонну кислоту, кукурудзяний глютен та глютенівий корм з високою доданою вартістю (+\$ 31 млн) та попитом на зовнішніх та внутрішньому ринках. Перевагою заводу буде модель безвідходного виробництва та можливість переробки фуражного зерна.

3. У 2024 р. керівнику доцільно продовжувати допомагати працівникам опанувати страх невизначеності й підсилювати енергію команд. Це завдання вимагає щоденного контакту з працівниками і командами, вміння слухати і чути, розуміння того, що відбувається у державному підприємстві, та здатності пояснити це працівникам.

4. У державному підприємстві на площі 4 га вирощуватимуть енергетичну культуру міскантус з метою зменшення ризиків, що пов'язані з опаленням приміщень. Актуальність розробленого бізнес-плану обґрунтована зростаючим інтересом підприємства до проблем екологічності за рахунок використання біопаливних культур. Для вирощування міскантусу у підприємстві будуть задіяні постійні (3 особи) та сезонні (2 особи) працівники. Вирощування міскантусу дасть можливість опалювати адміністративні приміщення та приміщення для тварин, що зменшить витрати на 4021,6 тис. грн/рік. Термін окупності проекту складає 7,9 року.

5. Зважаючи на воєнний стан, політичну і економічну ситуацію в Україні, а також глобальні кліматичні виклики, підприємству доцільно насамперед вирощувати культури, що приносять прибуток. Оптимізація площ посіву за допомогою методів математичного моделювання дала можливість визначити, що під пшеницю доцільно виділити 38,5 % від загальної посівної площі, кукурудзу – 8,9 %, ячмінь – 7,5 %, соняшник – 12,2 %, сою – 17,1 % та кормові культури – 15,3 %. При цьому у 2024 р. рівень рентабельності сільськогосподарської діяльності підприємства зросте до 33,3 %.

5. На рівні Полтавської області пропонуємо створити телеграм-бот, де аграрії зможуть отримувати інформацію про придбання насіння, безкоштовні консультації досвідчених технічних експертів і спеціалістів R&D.