

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
Кафедра менеджменту



Коваленко Аліна Іванівна

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи
бакалавра: канд. екон. наук,
доцент Колеватова А.В.
Рецензент: д-р. екон. наук,
професор Белінська С.М.

Миколаїв 2023

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПЕТРА
МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти: бакалавр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту
канд. екон. наук., доцент Дранус Л.С.
« _____ » 20__ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Коваленко Аліні Іванівні

(прізвище ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Антикризове управління підприємством» керівник дипломної роботи канд. екон. наук, доцент Колеватова А.В.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвердженні наказом вищого навчального закладу від « _____ »

2. Строк подання студентом дипломної роботи _____

3. Вихідні дані до дипломної роботи: фінансова та бухгалтерська звітність підприємства, статистичні данні, нормативно-законодавче забезпечення, науково-практичні та теоретико-методичні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методичні основи антикризового управління підприємством, аналіз стану антикризового управління підприємством ТОВ «Агро-Золотий колос», шляхи удосконалення антикризового управління.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язковим креслень): основні процеси антикризового управління, концепція системи антикризового управління підприємством, організаційна структура ТОВ «Агро-Золотий колос» у 2021 році, схема структури управління, склад земель у товаристві з обмеженою відповідальністю, забезпеченість основними виробничими фондами та ефективність їх використання у товаристві з обмеженою відповідальністю

6. Дата видачі завдання _____

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів дипломної роботи | Строк виконання етапів дипломної роботи | Примітка |
|-------|--|---|----------|
| 1. | Затвердження теми і призначення наукового керівника | | Виконано |
| 2. | Підготовка дослідницької пропозиції | | Виконано |
| 3. | Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження) | | Виконано |
| 4. | Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді) | | Виконано |
| 5. | Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу | | Виконано |
| 6. | Написання вступу та розділу 1 | | Виконано |
| 7. | Написання розділу 2 | | Виконано |
| 8. | Написання розділу 3 | | Виконано |
| 9. | Підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.) | | Виконано |
| 10. | Оформлення кваліфікаційної роботи та підготовка її до захисту | | Виконано |

Студентка _____ Коваленко А. І.

Керівник дипломної роботи _____ Колєватова А.В.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ..... | 7 |
| 1.1. Економічне трактування сутності кризового стану підприємства | 7 |
| 1.2. Принципи та основні фактори антикризового управління | 16 |
| 1.3. Методичний інструментарій прийняття антикризових рішень в умовах невизначеності | 19 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «АГРО-ЗОЛОТИЙ КОЛОС»..... | 23 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Агро-Золотий колос» | 23 |
| 2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства. | 29 |
| 2.3. SWOT-аналіз підприємства «Агро-Золотий колос» | 34 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРО-ЗОЛОТИЙ КОЛОС»..... | 40 |
| 3.1. Ефективна модель організаційно-економічного механізму антикризового управління ТОВ «Агро-Золотий колос» | 40 |
| 3.2. Формування комплексу антикризових управлінських рішень по фінансовому оздоровленню підприємства | 45 |
| 3.3. Пропозиції щодо застосування інструментів ризик-менеджменту в управлінні підприємством ТОВ «Агро-Золотий колос» | 50 |
| ВИСНОВКИ..... | 57 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 60 |
| ДОДАТКИ | |

ВСТУП

У сучасних умовах багато підприємств досягають зниження результативності своєї діяльності через економічну та політичну нестабільність в країні.

Формування та налагодження стійких господарських зв'язків та процесів являється складним завданням, тому особливо важливою умовою постає впровадження антикризового управління на підприємствах.

У сучасній Україні в умовах нестабільного економічного розвитку термін «неплатоспроможність» знову стає актуальним. Виникає потреба в нормативно-правовому та державному регулюванні механізму неплатоспроможності підприємств, спостерігається вплив на складну тенденцію стабілізації економіки в останні роки, третина вітчизняних промислових підприємств продовжує перебувати у кризовому (передбанкрутному) стані, що проявляється у втратності економічної діяльності, низькому рівні фінансової стійкості, нестачі оборотних коштів та значній заборгованості перед бюджетом і кредиторами.

Аналіз причин, що призводять до такого стану показує, що ефективна реалізація програми антикризового регулювання діяльності промислових підприємств багато в чому перешкоджає зниженню ефективних методологічних підходів до організації внутрішнього управління підприємствами в умовах кризи, що забезпечує захист господарської діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, з одного боку, і неефективних управлінських рішень вищого рівня, з іншого.

Актуальність теми дослідження впливає з необхідності підприємств у ринкових умовах мати впевненість у надійності та економічній стійкості своїх партнерів. В іншому випадку вони зацікавлені звернутися до механізму банкрутства для компенсації заборгованості неплатоспроможними контрагентами.

У зв'язку з цим, керівники підприємств та менеджери різних рівнів управління повинні проводити антикризову діагностику фінансового стану своїх підприємств з можливістю нарахування винних у банкрутстві. У разі загрози банкрутства вони повинні мати шляхи фінансового оздоровлення. Тому розробка

підходів до вибору ефективних методів антикризового управління підприємством на основі комплексної оцінки його економічного стану стає актуальним завданням. У сільськогосподарських підприємствах, які є основою аграрної економіки.

Дослідження виникнення ризиків, пов'язаних з господарською діяльністю і наявними причинами кризи, проведені вченими О. І. Барановським [1, с.192], Л. Б. Гнатишиним [2, с.30], Ю.Г. Е. Губенем, А. В. Матвійчуком, С. М. Ониськом, Н. Г. Повстенюком, О. О. Терещенком, І. О. Тивончуком. Питання виникнення та подолання кризи, зокрема з використанням управлінських інструментів, були досліджені О.В. В. Ареф'євим, О. В. Бінертом, В. О. Василенком, К. С. Головчаком, С. М. Іванютою, О. В. Коваленком, В. М. Ковалім, О. М. Остапенком, Л. С. Сасом, В. Л. Товажнянським, Т. О. Шматковською, І. Б. Яцівим.

Об'єктом дослідження стали процеси організації системи антикризового управління на підприємстві.

Предметом дослідження є процес антикризового управління на підприємстві ТОВ «Агро-Золотий колос»

Метою дослідження є проведення аналізу стану антикризового управління підприємством та представлення основних шляхів покращення антикризового управління на підприємстві ТОВ «Агро-Золотий колос».

Джерелами інформації стали наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, фундаментальні положення менеджменту, аналітичні огляди, що були зібрані, а також опрацьовані та узагальнені автором первинні матеріали діяльності ТОВ «Агро-Золотий колос».

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних літературних джерел. Основний зміст дослідження викладений на 60 сторінках, містить 7 таблиць, 8 рисунки, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічне трактування сутності кризового стану підприємства

Наукова література розуміє кризу як складний стан, що супроводжується занепадом і різким переломом. Походження терміну «криза» пов'язане з грецьким словом «krisis», яке означає загострення протиріччя, перехідний стан, гостру нестачу чи невідповідність. В етимології слова «криза» також зустрічаються значення, як «вирок або рішення у сумнівній ситуації» та «вихід або рішення конфлікту». Криза в економіці характеризується різкою зміною стабільності до втрати контролю над ситуацією. Вона є непередбачуваним явищем, що проявляється без прояву в часі, має різні масштаби, глибину та форму проходження.

У минулому в індустріальному капіталізмі періоди кризи були циклічними і зустрічалися приблизно кожні 10 років. У ХХ столітті циклічність кризи стала меншою виразністю, але зросла роль надциклічних процесів, зокрема під впливом світової економічної кризи 1929 року. Після цієї кризи настала економічна депресія, але потім настали роки розквіту завдяки системі організації потоково-масового виробництва, відомої як «фордизм».

Однак криза 1974-75 років помітно змінила світову економіку. Фордистська модель накопичення досягла свого піку, а наступні наслідки включали зниження норми прибутку та збільшення безробіття. Кризи стали більш інтенсивними та меншими прогнозами. Необхідно зазначити, що у 80-х і 90-х роках норма прибутку при зниженні реальних доходів бізнесу почала зростати. Також на дане зростання вплинуло широкомасштабне зниження оподаткування для підприємств, які отримують високі доходи, що фінансуються, в основному, через соціальну сферу.

Безсумнівно, розвиток капіталізму протягом останніх 180 років супроводжується кризовим характером. Існує актуальне обговорення щодо чинників, які призводять до виникнення кризових ситуацій.

Сучасні представники неокласичної теорії та класичної політичної економіки заперечують утвердження про те, що спосіб функціонування капіталізму неоднозначно до кризи. Вони вважають, що головними причинами кризи є зовнішні фактори, такі як державна економічна політика, і за умов ринкової економіки криза може бути мінімізованою. Лише Джон Мейнард Кейнс пояснював, що масове безробіття та криза є невід'ємною частиною капіталізму, що знаменувало появу «кейнсіанства» [2].

Карл Маркс, навпаки, відкидав це підтвердження та стверджував, що криза впливає на найбільш капіталістичний спосіб виробництва, і капіталізм неможливий без кризи.

Варто відзначити, що Карл Маркс не розвинув одну зв'язну теорію кризи, а лише надавав розрізнені зауваження, які пізніше були використані в різних теоріях кризи, зокрема в марксистській традиції [3, с.169].

Ірвінг Фішер, американський економіст неокласичного напрямку, вважав, що фінансова нестабільність пояснюється взаємозв'язками з макроекономічними циклами, а особливо з динамікою сукупної заборгованості в економіці [4].

Нестабільність національної валюти та криза платіжного балансу були основними причинами світової фінансової кризи в Україні у 2008 році. Хоча криза вплинула на сільське господарство України менш помітно, ніж на інші галузі, через пріоритетність аграрного сектора в економіці країни, все ж варто звернути увагу на основні загрози, які призвели до кризи, та дозволяють заходи для їх попередження у майбутньому.

Виробництво сільськогосподарської продукції в Україні було нерівномірним, з недостатнім вмістом між виробництвом рослинництва і тваринництва. За даними Державної служби статистики України [36], це було пов'язано зі зниженою купівельною спроможністю населення. Природні фактори та кон'юнктура ринку були основними чинниками, які вплинули на рентну галузь,

але ця ситуація сталася згладжена завдяки державним підтримцям сільського господарства у формі доплат, дотацій, пільг та компенсацій. Багато підприємств отримали значну допомогу від держави, проте підприємства, що займалися виробництвом м'ясної продукції, залишилися збитковими.

Вплив кризових процесів у період з 1990 по 2008 роки на сільське господарство був важким. Інвестиційна діяльність у сільському господарстві повністю зупинилася. Зниження внутрішніх і світових цін на сільськогосподарську продукцію, зменшення кредитів, скорочення державної підтримки та зростання податкового навантаження стали основними причинами зниження фінансового стану сільського господарства внаслідок світової та національної економічної кризи в Україні.

Професор Барановський О.І. в своїх наукових роботах виділяють три підходи до розуміння кризи. Перший підхід розглядає кризу як серйозну проблему або зупинку з високою ймовірністю негативних наслідків. Другий підхід розглядає кризу як природний процес у системі життєдіяльності. У третьому підході криза розглядається як порушення рівноваги соціально-економічної системи [6].

Відповідно з авторами І.О. Тивончук, П.І. Стецюк, О.І. Тивончук, останні фінансові кризи в багатьох країнах були спричинені введенням інноваційних продуктів, технологій або різким зростанням попиту на нерухомість. Це призвело до збільшення прибутковості в галузях, що займаються їх виробництвом, і переливу капіталу між галузями [7].

Економічна криза підприємства, згідно з професором Губені Ю.Е. [8], підходить до господарської ситуації, коли виявляють невдачі та труднощі, які перешкоджають підприємству втратити свої завдання та функції. У XXI столі з'являються теорії, які пояснюють кризові явища. Вони вказують на необхідність розвитку кризи у системах, включаючи економічну систему, як складову систему життєвого циклу.

Кризи мають три основні функції: виключення застарілих та неефективних елементів системи, створення нових елементів та перевірку їх міцності та

надійності, що формує фундаментальну основу системи. Інша теорія акцентує увагу на слідках кризи, які можуть призвести до перехідної системи на новий якісний або рівень розпаду системи та створення нової. Четверта теорія вказує на складно-циклічний характер економічного розвитку, де криза є елементом циклу після періоду латентності. Усі ці теорії підтверджують, що прояв кризових явищ має негативні наслідки для підприємства та економіки загалом [9].

Аналізуючи визначення поняття «криза», можна застосувати, що кризовий стан підприємства - це сукупність кризових явищ, що виникають через зовнішні та внутрішні фактори та призводять до банкрутства або ліквідації підприємства загалом. Криза в сільськогосподарському підприємстві - це процес, який менеджери сприймають як вкрай помітний, іноді несподіваний та значно руйнівний. Вона виявляється у невідповідності та диспропорціях у фінансових показниках з можливістю їх уникнення або подолання.

Поява кризового стану на підприємствах служить сигналом до змін, що ускладнюють оновлення. Якщо керівництво підприємства не користується цією можливістю, воно може втратити контроль над ситуацією та втратити досягнення. При настанні кризи існує досить велика загроза цілям підприємства, що в подальшому міститиме глибокі наслідки для його взаємовідносин із іншими суб'єктами економічної діяльності (працівники, покупці, замовники, місцеві громади, органи влади).

На нашу думку, варто спочатку приділити значну увагу причині виникнення кризових станів на підприємствах та наслідках цих криз. У дослідженнях Н.Г. Повстенюк були виділені три етапи розвитку кризового стану: кризові стратегії, кризові результати діяльності та кризові ліквідності. Першопричиною кризи на підприємствах є недостатня реалізація та неефективна реалізація затвердженої стратегії або її повна демонстрація [10, с.123].

Кризових результатів діяльності можна уникнути шляхом моніторингу фінансових показників та оцінки фінансового стану підприємства. Криза ліквідності є останнім етапом перед банкрутством та характеризується проблемами з платежами.

Ми погоджуємося з думкою О. В. Василенко, що причини кризових станів є внутрішні та зовнішні фактори [11]. Внутрішні фактори включають неефективну стратегію маркетингу, інноваційну та інвестиційну політику, проблеми в організації та внутрішні конфлікти. Зовнішні фактори є тими, на які підприємство не має прямого впливу, такими як негативна програма уряду та нестабільна політична ситуація загалом. Загально зовнішні фактори є загрозовими та мають більший вплив.

У вашій дослідженні О. Г. Денисюк також виділяє внутрішні та зовнішні причини виникнення кризових станів на підприємствах. До внутрішніх причин він відносить застарілу технічну, помилки в розрахунках, пов'язаних зі страхуванням та формуванням резервів, а також неправильно прийняті зобов'язання. До зовнішніх чинників він відносить страхування для мінімізації оподаткування, залежність від банківських каналів реалізації послуг, недобросовісну конкуренцію та зниження якості активів підприємств. Ці чинники можуть призвести до зменшення ринків збуту, підвищення ризику для інвестиційної діяльності, зростання рівня інфляції та зниження рівня маркетингу [12, с. 83].

Важливо пам'ятати, що навіть після усунення певних ризиків із навколишнього середовища, криза може все одно наступити, але з іншими параметрами ризиків.

Отже, думаючи думки та підтвердження багатьох науковців щодо виникнення кризових явищ, ми можемо зробити висновок, що поява кризи в сільськогосподарських підприємствах пов'язана з відсутністю ефективної системи управління, її недосконалістю або непристосованістю до самого підприємства.

Аналіз наукової літератури показує, що в теорії кризових явищ сформульовано низку принципів, які узагальнені науковцями, такими як Слобода Л.Я. та Банах Ю.В. Вони вказують, що криза є системним явищем, що розширені й неодмінні, мають тривалість у 8 років (малі коливання) та 75 років (кардинальні коливання) [13]. Криза є прогресивними з погляду оновлення елементів системи, в яких вони створені. Вони мають багатогранний та неповторний характер, взаємодіють, поглиблюючи одну та створюючи ефект резонансу в різних сферах.

Кризи мають завершення, але тривалість їхньої дії може бути різною та залежить від суб'єктивних чинників. Криза є «живими організмами», перед виникненням яких певні ризикові ситуації.

Криза може мати дестабілізуючі наслідки як для окремих підприємств або суб'єктів господарювання, так і для реальної економіки та суспільства загалом. З цього, узагальнюючи результативні дослідження науковців, можна стверджувати, що ризики спричиняють та поглиблюють кризу. Умови функціонування підприємств, зокрема сільськогосподарських, у сучасній економіці стають дедалі складнішими через зростання міжнародної інтеграції, відкритість економіки, підвищення вимог до якості продукції, розвиток нових технологій тощо. Зміна цих чинників може мати як позитивний, так і негативний вплив на підприємство, пов'язаний з певним ризиком.

У загальному розумінні, «ризик» - це ймовірність (загроза) втрати підприємцем частини своїх ресурсів, ймовірність недотримання доходів та з'являються додаткові витрати внаслідок реалізації визначеної фінансової або виробничої стратегії. Ризик залишається як випадок, про який невідомо, чи відбудеться він чи ні, або випадок, точний час встановлення якого неможливого застосування [14, с. 81]. Суть ризику виникнення в можливості відхилення отриманого результату від запланованого. Таким чином, можна сказати, що ризик у сільськогосподарському секторі не обмежується можливістю отримати збитків, але також має потенціал для отримання додаткового прибутку. Він спостерігається внаслідок невизначеності економічного результату та залежить від загального стану економіки. Ризик може мати як негативні, так і позитивні наслідки, він остаточно відхиляється від запланованого результату [15].

У сільськогосподарському секторі виділяються три групи ризиків, які впливають на поглиблення кризи. Екзогенні глобальні ризики, такі як курсові, інфляційні, демографічні, відсоткові, податкові, митні, політичні та військові ризики, не залежать від менеджменту сільськогосподарських підприємств, але повинні бути врахованими ними. Екзогенні галузеві ризики включають природні та техногенні ризики, ризик підвищення конкуренції, ризик посилення

державного контролю та зменшення ризику попиту. Група внутрішніх ендогенних ризиків залежить від діяльності менеджменту сільськогосподарських підприємств і включає ризики контрактації, ризики переговорних процесів, репутаційні, комерційні, виробничі, кадрові, інвестиційні, логістичні, техногенні, криміногенні та юридичні ризики [16].

У науковій літературі розрізняють чотири основні категорії наслідків кризи: фінансові, адміністративні, маркетингові та виробничо-технологічні. У фінансові слідки кризи входить втрата доходу від основної діяльності, спостерігаються за зменшенням фінансової платоспроможності, ліквідності та стійкості. Ознаки кризової ситуації або можливості банкрутства можна виявити, спираючись на ці фінансові дослідження. Адміністративні наслідки охоплюють втрату працівників та розірвання раніше укладених угод. Виробничо-технологічні дослідження є важливими для підприємства і включають зниження якості виробленої продукції через збої у виробничих циклах, які залежать від застосування застарілої технології та устаткування.

Сільськогосподарські підприємства в Україні особливо постраждали, втрачаючи платоспроможність та зазнаючи загальної непродуктивності [17]. Дослідивши фінансові показники під час карантину порівняно з попередніми роками [18], ми відзначаємо чотири основні наслідки фінансової кризи. По-перше, це перешкоди в логістичних процесах (проблеми з постачанням) через заборону перетину кордонів та зупинку транспортних мереж. Іншим випадком наслідком є втрата доходів і в деяких випадках банкрутство та припинення діяльності на невизначений термін. Третій проблемою, з якою стикаються підприємство, є припинення укладання нових договорів, розрив старих угод та невиконання зобов'язань з поставок.

Найважливішим наслідком економічної кризи в Україні є втрата робочих місць у всіх секторах, особливо у сфері обслуговування. Усі чотири виокремлені проблемні наслідки економічної кризи під час пандемії взаємопов'язані та негативно впливають на економічну ситуацію в країні. Поява пандемії спричинила припинення діяльності малих та середніх підприємств, що призвело

до «сніжного кому» та значного зменшення фінансової стійкості, платоспроможності та збільшення негативних наслідків банкрутства.

Правовим аспектом слід зазначити, що нормативно-правова база щодо банкрутства в Україні наближається до європейського рівня. Прикладом цього є прийняття у 2021 році Кодексу України з питань банкрутства, який встановлює умови і порядок відновлення платоспроможності юридичних осіб або визнання їх банкрутами із задоволення вимог кредиторів та відновлення платоспроможності фізичних осіб [19]. що нормативно-правова база щодо банкрутства в Україні наближається до європейського рівня.

Згідно з ФАО, російська агресія в Україні призведе до зростання світових цін на продукти харчування більш ніж на 20% [21]. Військовий стан та мобілізація в Україні викликають нестачу робочої сили в агросекторі. Та 30% сільськогосподарських полів не використовуватимуться через бойові дії [22, с.116]. Урядам потрібно переглянути стратегії продовольчої безпеки для запобігання кризи у світі.



Рис. 1.1. Основні процеси антикризового управління

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Антикризове управління на підприємствах є необхідним і можливим з кількох причин, таких як передбачення, прискорення або пом'якшення кризових явищ, готовність до кризових ситуацій, потреба в спеціальних підходах та знаннях, можливість управління кризовими процесами та зменшення їх наслідків [23].

Антикризове керівництво має на меті усунення кризи на підприємствах та її запобігання, а проблеми, пов'язані з кризою, мають вплив на всіх суб'єктів господарської системи. Тому важливо розробляти та замінювати антикризове регулювання, що включає заходи з боку держави для захисту підприємств від кризових ситуацій та запобігання банкрутству [24].

Різні групи осіб забезпечують виконання антикризового керівництва, що стає об'єктом участі в антикризовому процесі. Виділяється сім група учасників:

1. Власник підприємства.
2. Фінансовий керівник підприємства.
3. Функціональний антикризовий менеджер, працівник підприємства.
4. Державні та відомчі органи.

Кредитори або експерти з кризового управління, які залучають для фінансового відновлення підприємства, є примусовим заходом, спрямованим на повернення боргів. Антикризове керівництво включає не тільки усунення зовнішніх проявів та запобігання подальшому заглибленню кризи, але й відновлення здатності підприємства до самоорганізації як мікроекономічної системи. У рамках антикризового управління виділяються такі функції: визначення цілей, планування, організація, мотивація та контроль [25].

Антикризове управління підприємством зміни в управлінні під час кризових ситуацій. Він включає розробку ролі в оперативному плануванні та прийнятті рішень, формуванні антикризового штабу з експертів та колективу, а також контроль. Важливою є діагностика кризового стану підприємства, яка включає моніторинг, експрес-діагностику та фундаментальну діагностику. Функції антикризового управління включають передкризове керівництво, керівництво в умовах кризи, вихід з кризи, стабілізацію та прийняття рішень [26; 27].

Антикризове управління підприємством пропонує ефективні кроки для керування передкризовими ситуаціями, умовами кризи та процесом виходу з кризи. Взаємозв'язок базових положень системи антикризового управління показує їх тісну взаємодію та взаємозалежність у процесі управління кризовою ситуацією. Ці базові положення можуть включати такі аспекти (рис. 1.2.).

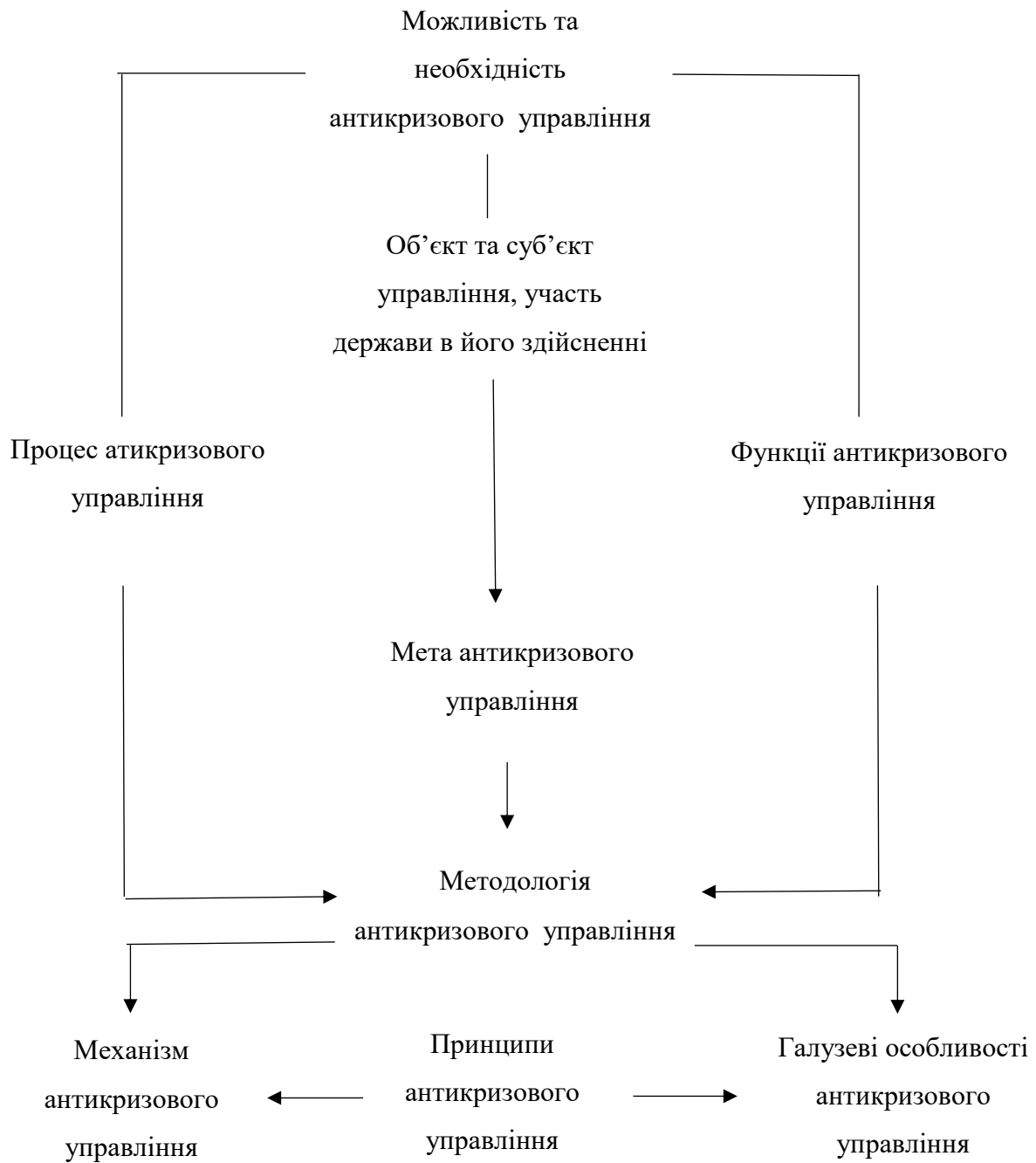


Рис.1.2. Концепція системи антикризового управління підприємством
Джерело: побудовано автором на основі [22]

1.2. Принципи та основні фактори антикризового управління

Антикризове управління може виявити різну результативність, так само як будь-яке інше управління. Результативність антикризового управління оцінюється

за досягнення цілей, пов'язаних із зменшенням, обмеженням або позитивним використанням кризової ситуації на достатньому рівні витрачених ресурсів.

Оцінка результативності антикризового управління за чисельними показниками може бути складною, але може бути помітною під час аналізу та загальної оцінки ефективності управління, виконання завдань та досягнення поставлених цілей. Ризик кризи є невід'ємною частиною розвитку будь-якого підприємства. У випадку машинобудівної галузі, яку ми розглядаємо в основі якості нашої інформаційної бази, кризові ситуації практично неможливо повністю уникнути.

Дослідники з усього світу та українські вчені, які вивчають проблематику антикризового управління підприємствами, розробили багато класифікацій криз. Після їх аналізу можна виділити найбільш успішний підхід до класифікації типів криз у процесах функціонування та розвитку підприємств. Кризу можна класифікувати за всіма критеріями [39].

Наприклад, за природою виникнення кризи можуть бути економічні, політичні, соціальні або екологічні. За географічним простором вони можуть бути глобальними або регіональними. За тривалістю вони можуть бути короткостроковими або довгостроковими. За сферу впливу вони можуть бути фінансовими, економічними або соціальними. Це лише кілька прикладів основних класифікацій криз. На практиці кризи можуть мати складну природу та поєднувати різні аспекти, взаємодіяти між собою.

Кризова ситуація може негативно впливати на галузі підприємства, тому важливо розглядати фактори, що викликають їх появу. Ці фактори можна поділити на внутрішні (пов'язані з самою діяльністю підприємства) та зовнішні (не залежати від нього). Зовнішні фактори включають загальноекономічні та ринкові умови, а внутрішні – фактори, пов'язані з виробничою, інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Така система класифікації означає основні причини, що спричиняють кризовий розвиток підприємств, і може бути використана для аналізу та запобігання кризовим ситуаціям.

Основні фактори успішного антикризового управління включають:

1. Фахова компетентність та спеціалізована підготовка: Для успішного антикризового управління необхідні не лише загальні управлінські навички, але й спеціалізовані знання та досвід, які відображають особливості кризового управління.

2. Майстерність управління в кризових ситуаціях: Індивідуальні управлінські можливості прогресують важливу роль у виході з кризи. Психологічне тестування та відбір керівників, які вміють ефективно реагувати на кризові ситуації, забезпечують цю майстерність.

3. Розробка методології ризикових рішень: Ця методологія визначає якість управлінських рішень у кризових умовах, зокрема, їх корисність, повноту, конкретність та організаційну значущість. Врахування цих факторів є ключовим для успішного антикризового управління.

4. Науковий аналіз та прогнозування тенденцій: Вивчення та прогнозування тенденцій впливають на результативність антикризового управління. Точний науковий аналіз дозволяє відстежувати прояви кризи та приймати вчасні заходи.

5. Корпоративність: Розуміння та прийняття цілей організації всіма працівниками, готовність працювати для досягнення цих цілей та інтеграція ділових і соціально-психологічних відносин є факторами ефективного антикризового управління.

6. Лідерство: Лідерство прогресує ключову роль у подоланні або зменшенні.

Механізм антикризового управління - засоби та методи впливу на кризові явища.

Принципи антикризового управління:

1. Опора на антикризову свідомість.
2. Діагностика кризових явищ.
3. Системність принципів [28].

Заходи антикризового керування відновлюють платоспроможність підприємства. Мета - швидке відновлення фінансової стійкості. Запобігання кризовим ситуаціям потребує детального планування дій.

1.3. Методичний інструментарій прийняття антикризових рішень в умовах невизначеності

При роботі в умовах невизначеності є кілька методологічних інструментів, які можна використати для прийняття антикризових рішень, декілька з них:

1. Сценарний аналіз: Розробка та оцінка різних сценаріїв дозволяє виявити загрози, можливості та прогнозувати їх вплив на організацію. Це потім створити план дій для кожного сценарію та підготуватися до різних варіантів розвитку подій.

2. SWOT-аналіз: Визначення сильних і слабких сторінок організації, а також можливостей і загроз зовнішньому середовищу, дає цінну інформацію для прийняття антикризових рішень. Індикатор SWOT-аналізу підтвердить конкурентні переваги, проблемні сфери та ваші шляхи розвитку.

3. Аналіз ризиків: Ідентифікація, оцінка та управління ризиками є етапом після антикризових рішень. Аналіз ризиків перевірити наявні загрози, застосувати ймовірність їх виникнення та оцінити можливі слідки. На основі цього аналізу можна розробити стратегії зниження ризиків і план невідкладних заходів.

4. Командна робота: Умови невизначеності вимагають залучення різних перспектив та досвіду для знаходження найкращих антикризових рішень. Командна робота дозволяє об'єднати різні точки зору та знання для ефективного вирішення проблеми.

5. Моделювання та симуляція: використання математичних моделей і симуляційних інструментів потім прогнозувати наслідки різних стратегій і варіантів рішень. Це дозволяє оцінити ефективність та ризики перед прийняттям конкретного рішення.

6. Постійне відстеження: В умовах невизначеності важливо збирати та аналізувати актуальну інформацію про зміни в середовищі, конкурентну ситуацію та інші фактори, що впливають на організацію. Постійне відстеження дозволяє швидко реагувати на зміни та коригувати стратегії.

Ці методи допомагають структурувати процес прийняття антикризових рішень, знижують ризики та сприяють вибору оптимальних стратегій у невизначеному середовищі. Проте варто пам'ятати, що кожна ситуація є унікальною, і вибір методів залежить від конкретної ситуації та потреб організації.

Принципи нової управлінської парадигми відрізняються від традиційного управління оперативним управлінням, не орієнтованими на покращення організацій в цілому. Вони зосереджуються на розумінні механізмів організаційного підпорядкування виробництва, споживання та задоволення ринкового попиту. також, ці принципи є ключовими для стратегічного управління, яке обґрунтовується на системному та ситуаційному підходах.

Принципи системності розглядають організацію як соціально-економічну систему з унікальними особливостями:

- Інтегральність: Усі компоненти та елементи системи спрямовані на досягнення загальних цілей організації. Хочете виникати непротиворіччя між окремими елементами (підрозділами).

- Складність: Організація має велику кількість зв'язків, включаючи стратегічне планування та управління.

- Висока стійкість: забезпечує можливість прогнозувати розвиток організації в майбутньому з високим рівнем ймовірності.

- Надійність функціонування: забезпечує взаємозамінність компонентів та методів організації діяльності, можливість використання альтернативних технологій, енергоносіїв, матеріалів, способів організації виробництва та управління.

Функціональний підхід до управління розглядає потребу як сукупність функцій, які необхідно виконати для задоволення цієї потреби. При визначенні функції створюється кілька альтернативних об'єктів для їх виконання, і обирається той, що потребує мінімум загальних витрат на життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

Процесний підхід до управління розглядає управління як динамічну систему, де управлінські функції змінюються та взаємодіють між собою. Цей підхід зосереджений на взаємозв'язку та взаємодії окремих дій, які розглядаються як процеси. Він дозволяє краще розуміти процеси управління та реагувати на зміни в реальних умовах та конкретних ситуаціях [29].

Сучасний підхід до досліджень та підготовки управлінських кадрів базується на аналізі реальних умов і конкретних ситуацій, в яких діє підприємство. Він спрямований на розробку спеціальної, унікальної та організаційної структури, що відповідає конкретним умовам і вимогам. Цей підхід дозволяє більш ефективно управляти підприємством, адаптуватися до змін у середовищі та досягати поставлених цілей з урахуванням специфіки конкретної ситуації та умов.

«Ситуаційний підхід» до організаційних структур розроблений П. Лоуренсом і Дж. Лоршем у їхній роботі «Організація і середовище», описується як «випадкова» теорія організації. Цей підхід стверджує, що не існує єдиного способу організації та різні типи організаційних структур є потрібними на різних стадіях розвитку підприємства.

Ситуаційний підхід до менеджменту означає, що керівники аналізують та враховують конкретну тривалість, в якій оперує організація, для прийняття рішень і визначення стратегії. Основна ідея полягає в тому, що менеджери повинні використовувати свій підхід до конкретних вимог і вимог, замість використання універсальних стратегій або правил.

Основні принципи ситуаційного підходу включають аналіз ситуації, гнучкість, індивідуальний підхід, співпрацю та комунікацію, а також коригування стратегії. Підхід дозволяє менеджерам адаптуватися до змін у цьому зовнішньому середовищі та внутрішніх факторах, забезпечуючи більшу гнучкість та ефективність управління організацією.

Ситуаційний підхід забезпечує узгодження розходжень між біхевіористським і математичним підходами до управлінських проблем. Він розглядає конкретні бізнес-проблеми та спілкується з менеджерами, замість того,

щоб заглиблюватися в окремі методи, такі як лінійне програмування чи теорія черг. д. Міллер і М. [30, с. 67]. Стартує ситуаційний підхід у своїй книзі «Управлінські рішення та дослідження операцій», де показують, як використовувати різні аналізи для різних конкретних ситуацій.

Ситуаційний підхід дозволяє реалізувати принцип гнучкості, який є основою стратегічного управління. Він забезпечує адаптацію всіх організаційних аспектів до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Коли зовнішнє середовище є стабільним, використовується централізоване управління та жорстка організаційна структура, але в умовах ситуаційний підхід зміни дозволяють реагувати та адаптуватися до нових умов. Але якщо зовнішнє середовище постійно змінюється і нестабільне, це носить організацію як ризики, так і нові можливості [31]. У таких умовах керівництво організації вважає, що основним завданням є виживання організації, тому вони акцентують увагу на цих проблемах і розвивають більш гнучку систему управління. Організаційні структури стають децентралізованими та гнучкими, щоб швидко й адекватно реагувати на зміни в середовищі.

Можемо зробити висновок, що управління можна розглядати як процес, що складається з компонентів взаємопов'язаних дій. Цей процес управління включає в себе різні управлінські функції, які забезпечують досягнення цілей організації через співпрацю та координацію роботи різних сторінок. Кожна управлінська функція сама по собі є процесом, а загальна сума всіх цих функцій створює процес управління.

Управління процесами виникло як реакція на обмеженість функціонального підходу, яка розглядає окремі функції, ізольовано одну від однієї. Процесний підхід, натомість, акцентує увагу на взаємозв'язку між окремими діями, які у своїй версії представляють собою процеси. Управління розглядається як динамічні управлінські функції, що змінюються в просторі та часі, і є взаємопов'язаними між собою. Головною частиною цих функцій є вирішення проблем та завдань, що стоять перед організацією [32].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «АГРО-ЗОЛОТИЙ КОЛОС»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Агро-Золотий колос»

Криза, що існує в сільськогосподарських підприємствах, є неприємним, але природним явищем. Причиною є різноманітні фактори, зокрема сезонні та природно-кліматичні умови. Крім того, можна виділити зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на поширення кризових станів у сільськогосподарських підприємствах.

До зовнішніх чинників належать нерівномірність цін у сільському господарстві, втрата ринків збуту та господарських зв'язків, зниження платоспроможного попиту та недосконале законодавство. На мікрорівні кризи виникають через кадрові проблеми, проблеми у виробничій сфері, недостатню якість управління та недосконалість маркетингу, а також відмову від інновацій.

Одним із виявлених завдань менеджменту сільськогосподарських підприємств є своєчасне виявлення передкризових ситуацій на основі адекватної інформаційної бази, оцінка операційної діяльності та динаміка ефективності ключових напрямків функціонування підприємства, зокрема його спеціалізації. Для вивчення впливу зовнішніх факторів на кризову ситуацію у сільськогосподарських підприємствах робиться аналіз економічних тенденцій у галузі в цілому.

Результати оцінки на макро- та мікрорівнях можна розглядати як передкризовий, кризовий та посткризовий стан сільськогосподарської галузі або окремого підприємства. Віднесення поточного стану сільськогосподарської діяльності до відповідного типу залежить від виконання низьких критеріїв визнання. При цьому типі стануть лише поточними значеннями параметрів, а також маються перспективні значення, після чого він залежить від можливих подальших трансформацій та ідентифікується шляхами розвитку.

Якщо сільськогосподарська діяльність на мезо- чи макрорівні відповідає викликам зовнішнього середовища, то її перебіг можна вважати нормальним. Аналогічно, якщо операційна та фінансова діяльність підприємства відповідає критеріям самофінансування, самоокупності та беззбитковості, то стан підприємства також не є кризовим. Однак зміна параметрів діяльності сільськогосподарського підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів може призвести до зменшення його стану та навпаки.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агро-Золотий колос»

| | |
|--------------------|--|
| Підприємство | ТОВ «Агро-Золотий Колос» |
| Юридична адреса | 23523, Вінницька обл., Шаргородський р-н, с. Михайлівка, вул. Центральна, 42 |
| Телефони | (04344) 25610 |
| Керівник | Івасько Михайло Кіндратович |
| Бухгалтер | Возна Філіна Антонівна |
| Продукція, послуги | Продукція: Зерно / Зернобобові / Пшениця / Кукурудза / Соняшник / Буряк / Картопля / Силос / Сіно / ВРХ / Свині / Молоко |
| Види діяльності | Компанії які вирощують зернові культури Вирощування овочів і баштанних культур Вирощування однорічних і дворічних культур Відтворення рослин Розведення великої рогатої худоби молочних порід Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів Розведення свиней Змішане сільське господарство Допоміжна діяльність у рослинництві Допоміжна діяльність у тваринництві Післяурожайна діяльність Виробництво м'яса Виробництво олії та тваринних жирів Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості Виробництво цукру Виробництво готової їжі та страв Оптова торгівля зерном, тютюном, насінням та кормами для тварин Оптова торгівля живими тваринами Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами Вантажний автомобільний транспорт |

Джерело: сформовано на основі даних сервісу моніторингу реєстраційних даних українських компаній [34]

Порушення рівноваги між елементами системи є передумовою виникнення передкризового та кризового стану сільськогосподарського підприємства.

Сільськогосподарське підприємство є динамічними системами, які постійно розвиваються та вдосконалюються. Ризики виникнення кризових станів присутні на всіх етапах їх розвитку. Тому оцінка загальної діяльності або діагностика окремих процесів може стати інструментом у протидії небажаним тенденціям розвитку сільськогосподарських підприємств. Прогнозування діяльності готові прийняти щасливі рішення, які впливають на зміну життєвого циклу підприємства.

Отже, розпізнавання передкризової ситуації, аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, а також оцінка поточного та перспективного стану сільськогосподарських підприємств є деякими елементами менеджменту в управлінні кризовими ситуаціями. Ці процеси допомагають ідентифікувати проблеми, прийняти обґрунтовані рішення та забезпечити стійкий розвиток сільськогосподарського сектор

Господарство має право на придбання земельних ділянок та будівництво на них, а відносини з іншими суб'єктами обґрунтовуються на договорах. Втручання держави та посадових осіб не допускається. Господарство несе відповідальність лише за своє зобов'язання, а держава - за своє. Воно діє на принципах самоокупності, самостійно визначаючи напрямки діяльності та співробітництва з діяльністю партнерів, і може використовуватися будь-яким видом, що не заборонено законодавством.

Організаційна структура господарства шукає його внутрішню побудову та організаційне об'єднання структурних одиниць на основі співпраці і розподілу праці. Ця структура залежить від різних факторів, таких як спеціалізація, поєднання галузей виробництва, розмір землекористування, розташування засобів зв'язку та населених пунктів, стан транспорту, наявність будівель та їх розташування на території господарства, доступність робочої сили та інші фактори. Організаційна структура пов'язана з виробничою структурою господарства. Шкірне сільськогосподарське підприємство вибирає найбільш зручну організаційну структуру відповідно до умов сфери виробництва та діяльності. У таких підприємствах виділені первинні та вторинні виробничі

одиниці. Первинні одиниці є підрозділами господарства, які іноді займаються виробництвом і є останньою ланкою в організаційній структурі, наприклад, постійно виробнича бригада. Вторинні одиниці об'єднують декілька первинних і можуть включати виробничі ділянки, відділи, ферми, цехи та інші самостійні виробничі підрозділи. Сільськогосподарські підприємства, що складаються тільки з первинних підрозділів, мають двоетапну організаційну структуру: господарство - виробнича бригада (ферма), що є характерним для невеликих господарств зі спеціалізацією.

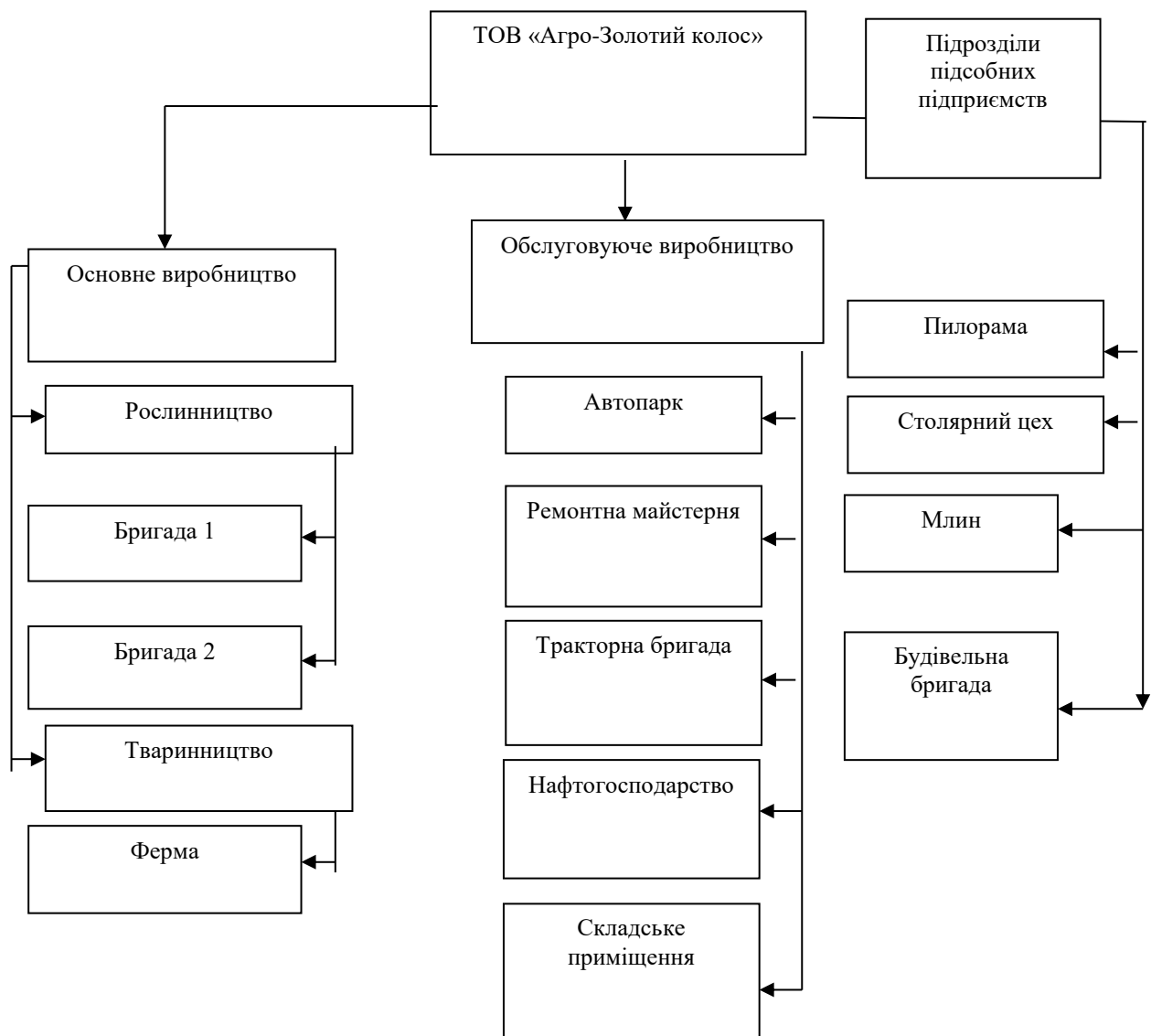


Рис 2.1. Організаційна структура ТОВ «Агро-Золотий колос»

Джерело: побудовано автором на основі [23,40]

Структури управління підприємством можна поділити на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні структури включають окремі ланки, такі як відділи і групи, які функціонують як організаційно відокремлені структурні підрозділи. Кожна ланка виконує певний набір завдань відповідно до функціонального підрозділу праці та співпрацює з іншими ланками для розробки, прийняття та реалізації рішень. Горизонтальні зв'язки можуть бути прямими або зворотними

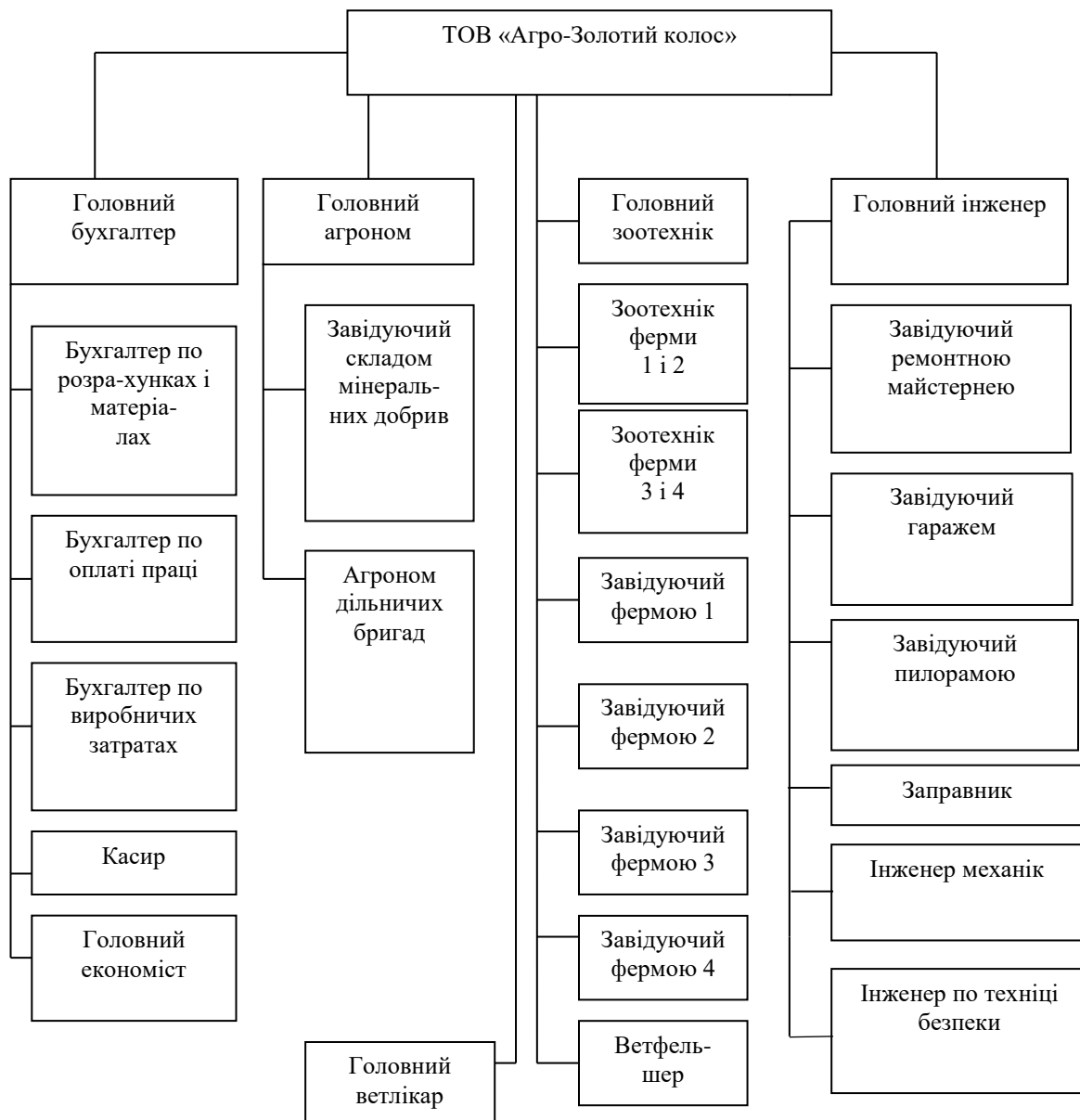


Рис.2.2. Схема структури управління ТОВ «Агро-Золотий колос»

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Вертикальні структури управління складаються з різних рівнів або ступенів. Кожен рівень включає сукупність управлінських ланок, які підпорядковуються одній низу вгору. Сукупність ланок управління, які мають схожі функції, формує службу управління.

Структура управління підприємством підвищеним фактором, таким як кваліфікація управлінського персоналу, наявність технічних засобів для управління, наявність диспетчерської служби, механізація виробництва, використання прогресивних технологій, склад працівників управління до потреб підрозділів, наявність більшості ресурсів та інше. Структура управління виражається в штатному розписі.

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, яка об'єднує інші аспекти діяльності підприємства і регламентує внутрішні зв'язки. Зобразимо структуру управління в ТзОВ «Агро-Золотий колос» у вигляді схеми (рис.2.2.).

Тобто ми прийшли до висновку, що структура управління - це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці і службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління.

Виходячи з даної схеми бачимо, що в товаристві існує двухступенева організаційна структура управління, де зв'язок і взаємодія між бригадами і фермами здійснюється безпосередньо через керівництво господарства за схемою: підприємець бригада.

Зробивши та проаналізувавши SWOT-аналіз ТОВ «Золотий колос» прийшли до висновку має використовувати свої сили для використання можливостей та ефективного управління загрозами, а також працювати над подоланням недоліків для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Загальні збори учасників товариства з вищим колективним органом ТОВ «Агро-Золотий колос». Вони обирають правління, а також призначають голову товариства і головного бухгалтера. Голова спілки у своїй діяльності опирається на групи спеціалістів: головний економіст, головний бухгалтер, головний агроном,

головний інженер-технік, головний ветеринар. Головні спеціалісти мають право здійснювати керівництво у відповідних галузях господарства.

2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства.

Підвищення продуктивності виробництва господарства може бути досягнуто за допомогою збільшення обсягів сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів шляхом зростання державного виробництва та поставки їх споживачам. У сільськогосподарських підприємствах земля виконує не лише роль територіальної бази виробництва, але є незамінним ресурсом. Вся земля розподіляється на вид угідь, серед яких особи мають значення сільськогосподарського угіддя, які є основними для виробництва сільськогосподарської продукції.

Сільськогосподарські угіддя - це угіддя, які мають спеціальне сільськогосподарське призначення та придатні для виробництва конкретних видів сільськогосподарської продукції. Вони включають у себе рілля, багаторічні насадження, сенокоси та пасовища. Несільськогосподарські угіддя, зі свого боку, охоплюють такі категорії, як ліси, землі під будівлями, яри, піски та інші.

Таблиця 2.1

Склад земель ТОВ «Агро-Золотий колос»

| Угіддя | Площа, га | | | 2021 рік до 2019 року, % |
|---|-----------|---------|---------|-----------------------------|
| | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | |
| Всього земельних угідь | 2310 | 2524 | 3120 | 135 |
| В тому числі сільськогосподарських угідь, з них: | 2300 | 2410 | 3110 | 135 |
| Рілля | 2300 | 2410 | 3110 | 135 |
| Пасовища | - | 114 | - | - |
| Багаторічні насадження | 10 | 20 | 10 | 100 |

Джерело: сформовано на основі форм річної звітності [35,36,48]

У процесі дослідження ми спостерігаємо, що протягом останніх років земельна площа підприємства збільшилася на 35%, при цьому сільськогосподарські угіддя займають 99% від загальної земельної площі. Для раціонального використання землі ми зосереджуємося на збільшенні питомої ваги ріллі, зрошення, культурних пасовищ та структури посівних площ. Розораність сільськогосподарських угідь становить 99%.

Основні фонди включають засоби виробництва, які активно беруть участь у процесі виробництва і передають свою вартість на створену продукцію поетапно. Фонди включають засоби виробництва, пов'язані з виробничим процесом і реалізацією продукції, виробничі приміщення, споруди, силові машини та обладнання. Основні виробничі фонди можуть бути сільськогосподарського призначення (призначені для рослинництва та тваринництва) або несільськогосподарського призначення (призначені для промислового виробництва).

Таблиця 2.2

Забезпеченість основними виробничими фондами та ефективність їх використання у ТОВ «Агро-Золотий колос»

| Показники | Роки | | | 2021р. в % до 2019 р. |
|---|-------|-------|-------|--------------------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | |
| Вартість основних фондів, тис. грн. | 43783 | 91633 | 93700 | 214 |
| Площа с/г угідь, га | 2300 | 2410 | 3110 | 135 |
| Вартість валової продукції, тис. грн. | 6520 | 7948 | 8940 | 137 |
| Середньорічна кількість працівників, чол. | 364 | 417 | 468 | 128 |
| Фондозабезпеченість, тис. грн. | 120 | 219 | 200 | 166 |
| Фондоозброєність тис. грн./чол. | 19,03 | 30,02 | 30,12 | 158 |
| Фондовіддача грн | 0,48 | 0,08 | 0,09 | 19 |
| Фондоємність тис. грн | 6,71 | 11,5 | 10,4 | 156 |

Джерело: сформовано на основі форм річної звітності [35,36,48]

Ми можемо оцінити якість використання наявних основних фондів за допомогою конкретних показників. Фондооснащеність виробництва господарства

вимірюється вартістю сільськогосподарських основних виробничих фондів на площі сільськогосподарських угідь. Фондоозброєність праці розраховується як вартість коштів на одного середньорічного працівника. Фондовіддача вимірюється обміном вартості виробленої продукції до середньорічної вартості сільськогосподарських основних виробничих фондів. Фондомісткість, що є оберненим показником до фондівіддачі, показує, скільки основних виробничих фондів використовується для виробництва одиниці продукції.

Після проведення аналізу забезпечення основних виробничих фондів та ефективності їх використання у ТОВ «Агро-Золотий колос», можна відзначити, що вартість основних виробничих фондів постійно зростає. Наприклад, за рік періоду з 2019 по 2021 рік вона збільшилася на 114%. Найвища вартість валової продукції була зафіксована у 2021 році. Також помітно збільшення середньої кількості працюючих, яка зросла на 28%. Ці дані свідчать про стабільний розвиток виробництва у господарстві

У процесі виробництва велику роль відіграють трудові ресурси, оскільки без робочої сили неможливе функціонування. Сільське господарство виключно до найбільших трудомістких галузей народного господарства з точки зору кількості зайнятих трудових ресурсів і використаної праці. Трудові ресурси представляють собою якісну сукупність працівників, які створюють матеріальні та нематеріальні цінності, надають послуги та інші блага для людей.

Ефективна робота будь-якого сільськогосподарського підприємства залежить від наявності необхідного професійного та кваліфікаційного складу працівників та доцільної кадрової структури. Згідно з класифікатором, працівники в сільському господарстві розподіляються на категорії в залежності від різного характеру виконаної роботи, такі як робітники, керівники, спеціалісти та службовці. Також, у зв'язку з умовами найму працівників, їх можна класифікувати як постійних, тимчасових або сезонних. Давайте розглянемо наявність трудових ресурсів на підприємстві.

Таблиця 2.3

Динаміка трудових ресурсів у ТОВ «Агро-Золотий колос»

| Категорія працівників | Середньооблікова кількість, чол | | | 2021 р. в % до 2019 р. |
|-------------------------------|---------------------------------|---------|---------|------------------------------|
| | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | |
| Всього чоловік, в тому числі: | 364 | 417 | 468 | 128 |
| Рослинництві | 104 | 110 | 114 | 109 |
| Тваринництві | 90 | 105 | 120 | 130 |
| В інших галузях | 70 | 80 | 90 | 128 |
| Управлінський персонал | 30 | 40 | 50 | 166 |
| Інші категорії працівників | 70 | 82 | 94 | 134 |

Джерело: сформовано на основі форм річної звітності [35,36,48]

З аналізу таблиці 2.3 «Динаміка та структура трудових ресурсів» видно, що середньорічна кількість працівників у ТОВ «Агро-Золотий колос» у 2021 році збільшилася на 28% (104 особи) у порівнянні з роком 2019 року. Найбільша кількість працівників (120 осіб) зайнята у виробництві продукції тваринництва. У загальному можна констатувати, що кількість працівників у всіх категоріях зростає.

Спеціалізація в сільському господарстві показує розвиток певних галузей виробництва товарної продукції в різних господарствах, районах, регіонах та регіонах. Цей процес визначає виробничі показники, враховуючи природні та економічні умови, і характеризується концентрацією виробництва конкретних видів товарної продукції.

Виробничий напрямок збільшується галузями, які мають найбільшу частку продукції (не менше 20-25%) у структурі товарної продукції господарства.

Отже, основна спеціалізація підприємства виникає в переробці зерна, зокрема пшениці, гречки, ячменю, гороху, соняшника та жита. Вироблену продукцію господарство в основному реалізує по області.

Предметом діяльності ТОВ «Агро-Золотий колос» є вирощування зернових та інших видів продукції рослинництва.

Таблиця 2.4

**Посівні площі, урожайність та виробництво основних видів продукції
рослинництва у 2021 році у ТОВ «Агро-Золотий колос»**

| Види продукції | Площа, га | Урожайність, ц/га | Валовий збір, ц |
|----------------|-----------|----------------------|--------------------|
| Озима пшениця | 780 | 61,66 | 48095 |
| Озиме жито | 286 | 31,60 | 9037 |
| Ярий ячмінь | 136 | 45,21 | 6148 |
| Гречка | 125 | 16,2 | 202 |
| Горох | 124 | 27,9 | 2813 |
| Цукровий буряк | 730 | 40,5 | 29538 |
| Соняшник | 47 | 28,75 | 1351 |
| Ріпак | 3120 | 41,52 | 37160 |

Джерело: сформовано на основі форм річної звітності [35,36,48]

Проаналізувавши виробництво основних типів рослинництва, відзначається, що галузь рослинництва у ТОВ «Агро-Золотий колос» є прибутковою. Це важлива сфера, яка впливає на рівень розвитку аграрного сектору економіки нашої країни, зокрема зернове господарство. Зернові культури мають найбільшу вагу в структурі позицій та валового збору разом з іншими культурами. Розглянемо показники виробництва тваринницької галузі у ТОВ «Агро-Золотий колос» за декілька років.

Наявність поголів'я тварин та його продуктивність у товаристві з обмеженою відповідальністю «Агро-Золотий колос» за останні роки, Таблиця 2.5.

Проаналізувавши основні показники галузі тваринництва, можна зробити висновок, що кількість ВРХ значно зросла протягом останніх років. У 2019 році було 747 голів, а в 2021 році їх число збільшилося до 2183 голів. Також зауважується підвищення продуктивності ВРХ, з 79 телят на 100 корів у 2019 році до 83 телят на 100 корів у 2021 році. Збільшення поголів'я до зростання виробництва продукції тваринництва в цілому на господарство.

Таблиця 2.5

Основні показники галузі тваринництва ТОВ «Агро-Золотий колос»

| Показники | Роки | | | 2021р. в % до 2019р. |
|--|------|------|------|----------------------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | |
| Поголів'я ВРХ, голів | 1747 | 1465 | 2183 | 125 |
| Втому числі корів, голів | 373 | 483 | 93 | 25 |
| Поголів'я свиней, голів | 2989 | 3000 | 3011 | 101 |
| Втому числі свиноматок, голів | 200 | 241 | 282 | 141 |
| Надій на одну фуражну корову, кг | 4005 | 4160 | 4315 | 107 |
| Одержано телят на 100 корів, гол. | 79 | 81 | 83 | 105 |
| Середньодобовий приріст ВРХ, г | 515 | 670 | 785 | 152 |
| Одержано поросят на 1 свиноматку, голів | 11 | 11 | 13 | 118 |

Джерело: сформовано на основі форм річної звітності [35,36,48]

Узагальнюючи, можна сказати, що виробництво сільськогосподарської продукції на підприємстві розвивається, що підтверджується розрахунковими даними з попередньої таблиці.

2.3. SWOT-аналіз підприємства «Агро-Золотий колос»

Для того щоб одержати якісну оцінку сил підприємства і ситуації на ринку, існує SWOT – аналіз. SWOT – аналіз-це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що входять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища.)

SWOT – аналіз –це одна з найважливіших діагностичних процедур, що використовуються консультативними фірмами світу. Крім того, її можна і потрібно розглядати як важливу для будь-якої організації бізнес-технологію, технологію оцінку вихідного стану, незадіяних ресурсів і загроз діяльності підприємства. Методика SWOT – аналізу виключно ефективний, доступний,

дешевий спосіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в організації. Консультанти рекомендують регулярно, принаймні раз на рік проводити SWOT – аналіз діяльності організації власними силами керівництва фірми. На прикладі сільськогосподарського товариства ТОВ «Агро-Золотий колос», було розглянуто чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, та як наслідок будемо SWOT-матрицю для узагальнення інформації. Основні чинники для SWOT-матриці:

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «Агро-Золотий колос»

| Сильні сторони: | Слабкі сторони: |
|--|---|
| <p>Висока якість продукції і послуг, що пропонуються підприємству.</p> <p>Сильна репутація на ринку та відмінна клієнтська база.</p> <p>Ефективне управління запасами та логістикою.</p> <p>Компетентний персонал з високим рівнем кваліфікації.</p> <p>Володіння сучасними технологіями та обладнанням для виробництва.</p> | <p>Обмежені ресурси та фінансові можливості.</p> <p>Висока залежність від постачальників сировини.</p> <p>Недостатня диверсифікація продуктової лінії.</p> <p>Недостатня використання маркетингових стратегій та реклами.</p> <p>Відсутність власних дослідницьких та розвідувальних підрозділів.</p> |
| Можливості: | Загрози: |
| <p>Розширення на нові ринки та залучення нових клієнтів.</p> <p>Використання нових технологій для покращення виробничих процесів.</p> <p>Попит на органічні та екологічно чисті продукти.</p> <p>Можливість отримати фінансування для інновацій та розвитку.</p> <p>Збільшення свідомості споживачів щодо здорового способу життя та сталих продуктів.</p> | <p>Зростання конкуренції на ринку.</p> <p>Зміни в законодавстві, що можуть вплинути на діяльність підприємства.</p> <p>Високі витрати на енергію та сировину.</p> <p>Економічна нестабільність та фінансові ризики.</p> <p>Зміни в смакових, запитах споживачів, що можуть призвести до зниження популярності продукції ТОВ «Агро-Золотий колос».</p> |

Джерело: власна розробка автора

Підприємство «Агро-Золотий колос» є відомим учасником сільськогосподарського сектору з великою історією та значним впливом на ринок. У свот-аналізі ми досліджуємо сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, з якими воно стикається.

Сильні сторони:

1. Великий земельний фонд: володіє значними земельними ресурсами, що дозволяє йому вирощувати широкий асортимент сільськогосподарських культур та забезпечити стабільні поставки на ринок.
2. Високоякісна продукція: підприємство славиться своєю високоякісною сільськогосподарською продукцією, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та популярності серед споживачів.
3. Ефективне управління ресурсами: має досвідчену та кваліфіковану команду, яка ефективно управляє ресурсами підприємства, забезпечуючи оптимальний рівень землі, водних ресурсів, використання добрив, техніки та робочої сили. Це дозволяє підприємству досягти високої продуктивності та знизити витрати.
4. Широка географічна присутність: має розташування своїх сільгоспугідь у різних регіонах, що забезпечує географічну диверсифікацію та розширення ринків збуту. Це дозволяє підприємству бути більш стійким до ризиків, пов'язаних із погодними умовами або місцевими економічними факторами.
5. Інноваційний підхід: активно впроваджує інноваційні технології та методи вирощування сільськогосподарських культур.

Слабкі сторони:

1. Конкуренція на ринку: Сільськогосподарський є конкурентним, а підприємство визначає конкуренцію від інших сільськогосподарських підприємств. Це може вплинути на ціни продукції та рентабельність даного підприємства.
2. Залежність від зовнішніх факторів: може залежати від змінних зовнішніх факторів, таких як політичне регулювання, економічна ситуація, торговельні обмеження тощо. Ці фактори можуть створювати невизначеність та ризики для підприємства.
3. Сезонність: Сільське господарство має сезонний характер, що означає, що підприємство може знати коливань у виробництві та доходах залежно від сезону. Це можна вимагати додаткового управлінського планування та фінансового управління.
4. Вплив навколишнього середовища: несе відповідальність за екологічний вплив своєї діяльності на навколишнє середовище. Небажане використання добрив,

хімічних засобів захисту рослин або незбалансоване водопостачання можуть мати наслідки та впливати на довгострокову негативність підприємства.

У підсумку, враховуючи силу, слабкість, можливості та загрози, підприємство має активно працювати над стратегічним плануванням, розвитком ринків та інноваційними проектами, щоб підвищити свою конкурентоспроможність та збільшити стабільну позицію на ринку.

Фактори, які можуть обмежити здатність підприємства «Агро-Золотий колос» до досягнення поставлених цілей, включають:

1. Залежність від зовнішнього фінансування: якщо підприємство має обмежений доступ до фінансових ресурсів або залежить від зовнішнього фінансування, це може обмежити його здатність розвиватися та вкладатися в додаткові ресурси.
2. Низька рентабельність: якщо підприємство має низьку рентабельність за рахунок високих витрат, недостатньої ефективності виробництва або низької ціни на продукцію, це може обмежити його фінансову стійкість та здатність до інвестицій.
3. Нестабільні ринкові умови: Змінність ціни на сільськогосподарську продукцію, зміни попиту та поставок, торговельні обмеження та інші фактори, які можуть створити невизначеність та ризики для підприємства. Це може ускладнити планування та розвиток підприємства.
4. Недостатня інфраструктура: Відсутність або недостатня розвиненість сільської інфраструктури, такої як дороги, зв'язок, системи зберігання та переробки можуть стати перешкодами для ефективного виробництва, транспортування та збуту продукції.
5. Ризики здоров'я рослин та хвороб: Виникнення шкідників, хвороб та інших ризиків, що впливають на здоров'я рослин, можуть мати негативний вплив на врожай та продуктивність підприємства.

Ці фактори важливо виконувати при формуванні стратегії розвитку підприємства «Агро-Золотий колос». Для зменшення впливу слабких сторінок та використання сильних сторінок можна виділити наступні можливості:

1. Підприємство може активно шукати додаткові джерела фінансування, такі як отримання кредитів, залучення інвестицій або укладання партнерських угод, із залученням деяких ресурсів для подальшого розвитку та зменшення незалежності від зовнішнього фінансування.
2. Підприємство може посилити своє управління витратами, шляхом проведення аналізу аналізу та визначення шляхів для їх оптимізації. Це може включати ефективне використання ресурсів, вдосконалення процесів виробництва та постачання, перегляд цінової політики та інші заходи.
3. Підприємство може розширити асортимент продукції або вирощувати свою іншу виді культури, з використанням привернення нових клієнтів та розширення свого ринкового покриття.
4. Підприємство може активно розвивати маркетингові стратегії, такі як побудова сильного бренду, проведення маркетингових досліджень, впровадження інноваційних методів продажу та збуту продукції, з призначенням залучення та утримання клієнтів.
5. Партнерства та співпраця можуть стати ефективними інструментами для підприємства. Укладання партнерських угод з іншими сільськогосподарськими підприємствами, виробниками, постачальниками або дистриб'юторами може допомогти отримати доступ до нових ринків, ресурсів та експертизи.
6. Підприємство може активно впроваджувати екологічні практики з метою зменшення свого впливу на навколишнє середовище. Це може включати використання екологічно чистих добрив, впровадження енергоефективних технологій та збір виробних речовин.
7. Підприємство може інвестувати в розвиток свого людського капіталу, за рахунок надання можливостей для навчання та розвитку працівників.
8. Підприємство може активно використовувати сучасні технології виробництва, автоматизувати процеси та використовувати інформаційні системи з урахуванням підвищення ефективності та контролю над виробництвом.

9. Підприємство може користуватися послугами досвідчених консультантів або експертів із сільського господарства, щоб отримати поради та підтримку у пошуку нових шляхів розвитку.
10. Загальними цілями підприємства можуть бути забезпечені стає зростання і розвиток, підвищення конкурентоспроможності на ринку, оптимізація виробничих процесів та забезпечення високої якості продукції, залучення нових клієнтів.

Успіх підприємства "Агро-Золотий колос" базується на кількох сильних сторонах, які сприяють його успішності. У першу чергу компанія повідомляє про свою високу якість продукції та конкурентоспроможними цінами, що дозволяє зберегти стійкість позиції на ринку та задовольняти потреби клієнтів. Крім того, наявність сільськогосподарських земель і ресурсів дозволяє підприємству ефективно вирощувати продукцію та забезпечити стабільні поставки. Розташування в області з вигідними кліматичними умовами також є перевагою. Крім того, компанія має добре розвинену дистрибуційну мережу, що ефективно забезпечує продукцію споживачам.

Однак підприємство також має кілька слабких сторінок, які можуть обмежити його здатність досягти поставлених цілей. Залежність від зовнішнього фінансування створює ризик фінансової нестабільності. Крім того, підприємство стикається з викликами низької рентабельності та ефективності виробництва, що може вплинути на прибутковість та отримати достатньо ресурсів

Отже, для досягнення успіху «Агро-Золотий колос» повинен використовувати свої сили та ефективно управляти внутрішніми ресурсами, а також активно працювати над покращенням слабких сторін та подоланням викликів. Це може бути досягнуто за рахунок розширення джерел фінансування, диверсифікації продукції, використання екологічно стійких практик, застосування сучасних технологій та постійного пошуку на ринку нових можливостей.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРО-ЗОЛОТИЙ КОЛОС»

3.1. Ефективна модель організаційно-економічного механізму антикризового управління ТОВ «Агро-Золотий колос»

Другий розділ бакалаврської роботи надав нам інформацію про розроблення концепції вдосконалення організаційно-економічного механізму антикризового управління ТОВ «Агро-Золотий колос», що демонструє собою систему заходів з реформування механізму антикризового управління відповідно до вимог, які закріплені за внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства на сучасному етапі економічного розвитку. Кінцевим завданням розробки концепції вдосконалення організаційно-економічного механізму антикризового управління має стати його ефективна модель, що дозволяє скоригувати діяльність підприємства відповідно до мети сталого та перспективного розвитку. Модель організаційно-економічного механізму повинна відображати систему заходів щодо розвитку підприємства, що враховують інтереси як самого підприємства, так і території, і держави.

Механізм антикризового управління, що базується на концепції його удосконалення, має бути спрямований на формування інноваційних рішень для вирішення складних проблем в умовах обмеженого часу та ресурсів. У той же час традиційні менеджмент-механізми, які застосовуються на підприємствах, не призначені для швидкого й адекватного реагування на поточний контекст, а передбачають використання стандартних методів управління, незалежних від контексту середовища.

Керівництво ТОВ «Агро-Золотий колос» під час здійснення антикризового управління має акцентувати увагу на стратегічному розвитку підприємства, скориставшись його позицією шляхом впровадження нової управлінської стратегії, встановлення системи оцінки ефективності існуючого механізму

антикризового управління, його своєчасного коригування та використання факторів кризи для подальшого розвитку підприємства. У сучасних умовах багатьох компаній альтернативним є застосування стратегії виживання, після чого від неї неможливо досягти основних цілей компанії. У кризовій ситуації альтернативним є виживання, підприємство робить все можливим, щоб вижити, хоча подальша його доля залежить від численних факторів. У багатьох випадках керівництво підприємства виникає про необхідність створення передумов для свого майбутнього розвитку, орієнтуючись на збереження своєї поточної активності. Часто не відбувається аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на підприємство, не відбувається перегляд бізнес-процесів та організаційної структури і т.д. Однак це могло б бути доречним. Необхідно провести аналіз передумов і причин складного стану підприємства на сьогоднішній день, ідентифікувати фактори, які потрібно усунути для досягнення нового етапу розвитку. Реалізація організаційно-економічного механізму антикризового управління має здійснюватися в рамках виконання ряду завдань, як показано на рис. 3.1.

Аналіз і діагностика передбачають прогнозування кризових ситуацій і підготовку до них, дотримання затвердженої стратегії розвитку та внесення в неї корективу з урахуванням поточної ринкової ситуації. Крім того, останніми етапами є вимірювання ресурсного потенціалу підприємства та оцінка його відповідності вимогам середовища, а також контроль усього управлінського процесу (стратегічного та оперативного). Постійна оцінка ефективності існуючого організаційно-економічного механізму антикризового управління також має сприяти важливій ролі.

Для побудови моделі антикризового управління необхідно провести аналіз сучасного стану підприємства, вирішувати проблеми, що обмежують його розвиток, а також оцінити ефективність існуючого механізму антикризового управління.

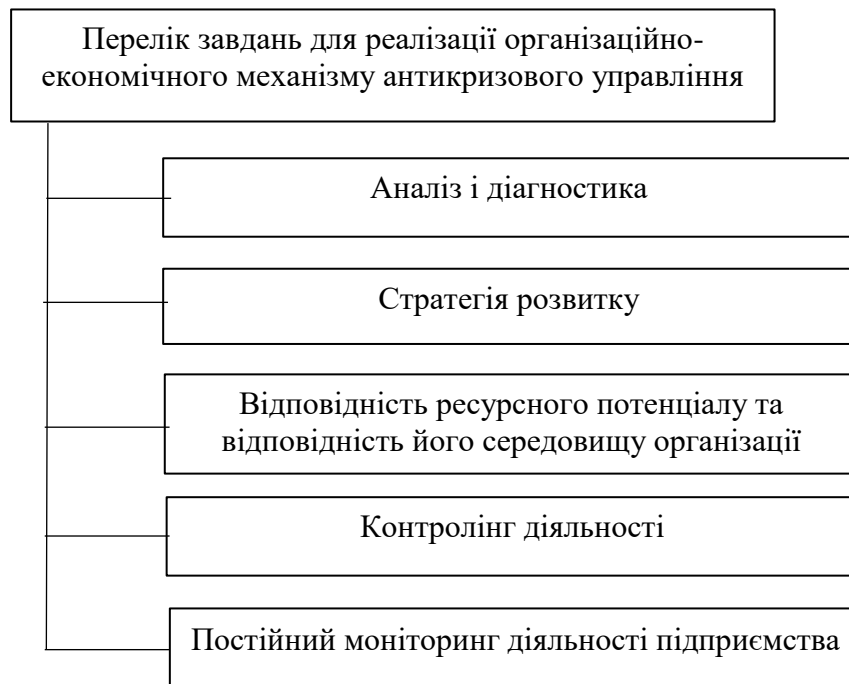


Рис. 3.1. Завдання щодо реалізації організаційно-економічного механізму антикризового управління ТОВ «Агро-Золотий колос»

Джерело: побудовано автором на основі [45,46]

Ми провели аналіз діяльності підприємства в іншому розділі, в результаті чого були виявлені основні проблеми, які впливають на ефективність організаційно-економічного механізму антикризового управління даним підприємством:

- Відсутність системи моніторингу діяльності ТОВ «Агро-Золотий колос».
- Відсутність обґрунтованої стратегії розвитку компанії.
- Зношення основних фондів та власних коштів.
- Відсутність обґрунтованої інвестиційно-інноваційної політики товариства.
- Високовитратність управління.
- Відсутність дієвого організаційно-економічного механізму управління в ТОВ «Агро-Золотий колос».

Виходячи з цього, ми пропонуємо наступну модель організаційно-економічного механізму антикризового управління ТОВ «Агро-Золотий колос» (див. рис. 3.2).

Коригування механізму антикризового управління повинно здійснюватися шляхом впровадження ряду управлінських заходів, спрямованих на постійне вдосконалення антикризового управління для покращення адаптації підприємства до конкурентного ринкового середовища. Процесна модель організаційно-економічного механізму містить наступні компоненти:

- Моніторинг і оцінка показників ефективності діяльності підприємства в процесі реалізації організаційно-економічного механізму антикризового управління.
- Дослідження прогалин і негативних результатів діяльності.
- Облік додаткових факторів і введення нових параметрів оцінки.
- Застосування інновацій у процесі антикризового управління.
- Коригування кризових заходів.

Процес організаційно-економічного механізму антикризового управління включає важливі підсистеми управління, такі як менеджмент інновацій, також управління матеріально-технічним забезпеченням, управління збутом та управління післяпродажним обслуговуванням.

Процесна модель організаційно-економічного механізму антикризового управління містить поетапний план реалізації цього механізму на підприємстві (див. рис. 3.2). Вона розглядає механізм антикризового управління як технологію поетапного виконання моніторингу економічного суб'єкта, від призначення цілей та оцінки бізнес-середовища до обґрунтування критеріїв та розробки заходів для подолання кризи.



Рис. 3.2. Процесна модель організаційно- економічного механізму антикризового управління ТОВ «Агро-Золотий колос»

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Отже, застосування процесної моделі організаційно-економічного механізму антикризового управління дозволить виявити негативні тенденції в діяльності підприємства та зробити кризовий процес більш управлінським. Це збільшує фактори кризи для якісного розвитку підприємства.

3.2. Формування комплексу антикризових управлінських рішень по фінансовому оздоровленню підприємства

Розмірковуючи над проблемами запобігання криз у сільськогосподарських підприємствах, пропонуємо власний підхід до трактування та виокремлення принципів антикризового управління. Розглядаючи результати досліджень у цій сфері дають підстави констатувати, що серед думок науковців немає однастайності. Немає чітко окресленої структурної композиції принципів антикризового управління та інституційного підґрунтя для їх дотримання. Ці прогалини дають підстави сформулювати архітектоніку системних та специфічних принципів антикризового управління. Опираючись на розуміння того, що принцип – це основоположне вихідне твердження будь-якої ідеології, запропонована архітектоніка принципів антикризового управління має загальний характер, що також уможлиблює її прийнятність для сільськогосподарських підприємств.

У контексті нашого дослідження під принципами антикризового управління будемо вважати об'єктивні правила управлінської поведінки, що породжені потребами об'єкта управління. Принципи – це основоположні постулати, за допомогою яких реалізуються завдання антикризового управління та забезпечується підвищення ефективності використання потенціалу сільськогосподарського підприємства, вдосконалення взаємин суб'єкта управління із зовнішнім середовищем.

З огляду на актуалізацію соціально відповідальної діяльності не лише у середовищі сільськогосподарських підприємств, а й загалом, структурну композицію принципів антикризового управління у частині загальних принципів

доповнено принципом соціальної відповідальності. Принцип стратегічності передбачає розробку і планування програм стратегічного характеру. Принципи контролю та моніторингу – постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища.

У взаємоузгодженні компетенцій різних рівнів управління сільськогосподарським підприємством, важливе значення відводимо принципу системності. Згідно із принципом безперервності управлінські дії, що націлені на подолання кризових ситуацій, повинні проводитися щоденно та послідовно.

Керуючись запропонованими принципами, система антикризового управління повинна орієнтуватись на попередження кризових явищ. При цьому важливо підтримувати постійну готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства, повсякчас здійснювати діагностику кризових явищ шляхом диференціації індикаторів кризових явищ за ступенем їхньої небезпеки для фінансового розвитку сільськогосподарського підприємства. Дотримання цих умов забезпечить терміновість реагування на окремі кризові явища та адекватність реагування сільськогосподарського підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі. Принцип повноти повинен забезпечити реалізацію внутрішніх можливостей виходу сільськогосподарського підприємства з кризового стану.

Антикризове управління є важливим важелем підприємницької діяльності. Воно стимулює сільськогосподарські підприємства до постійного пошуку та вдосконалення фінансового і виробничого стану. Водночас на сьогодні ще не сформувався однозначне трактування сутності антикризового управління та його границь у межах повного кризового ланцюжка – від потенційної кризи до критичної ситуації, зокрема стадії банкрутства, що призводить до реанімації чи ліквідації підприємства. Вважаємо, що в контексті сільськогосподарської діяльності під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища суть антикризового управління можна розглядати двояко. З одного боку під антикризовим управлінням можна вважати управління сільськогосподарським підприємством в умовах загальної кризи економіки. З іншого – антикризове

управління може бути застосоване у сільськогосподарському підприємстві, яке потрапило у кризову ситуацію за результатами незадовільного менеджменту.

Тому, розуміючи як процес, антикризове управління сільськогосподарського підприємства також можна диференціювати та ідентифікувати наступним чином: фінансові дії, пов'язані із ліквідацією заборгованості; діяльність менеджерів в умовах банкрутства.

Для поживлення розвитку сільськогосподарського підприємства після чи на межі банкрутства неабияке значення має своєчасна і правильна оцінка чинників, що зумовлюють виникнення кризи, а відтак дозволяють визначити шляхи уникнення сільськогосподарським підприємством кризової ситуації.

Власне ідентифікація причин дозволяє розробити та реалізувати заходи для стабілізації діяльності сільськогосподарського підприємства.



Рис. 3.3. Принципи антикризового фінансового управління

Джерело: побудовано на основі [33,45]

Розвиток системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств залежить від низки різноманітних чинників, які визначають заходи щодо інноваційної політики, підвищення конкурентоспроможності, реструктуризації та реорганізації організаційно-виробничої структури, фінансової санації, системи менеджменту підприємства тощо. З цього приводу доцільно здійснити генерування якомога більшої кількості антикризових заходів, кожний з яких певним чином впливає на попередження чи уникнення кризових ситуацій та стабільний розвиток сільськогосподарського підприємства.

Для ефективного проведення діагностики загрози банкрутства підприємства ТОВ «Агро-Золотий колос» та впровадження механізмів його фінансової стабілізації антикризове фінансове управління підприємством повинне базуватися на визначених принципах та функціях його реалізації. Принципи антикризового фінансового управління підприємством представлені на рис. 3.1. [23, 33, 45].

Розглянемо докладніше зміст кожного з принципів антикризового фінансового управління:

а) принцип постійної готовності до реагування обумовлює об'єктивну ймовірність виникнення криз на підприємстві, визначає необхідність постійної готовності менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його функціонування;

б) принцип превентивної дії передбачає, що краще запобігати загрозі фінансової кризи, ніж здійснювати її локалізацію і забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків;

в) принцип терміновості реагування передбачає, що, чим раніше будуть застосовані елементи антикризового фінансового управління щодо кожного виявленого кризового симптому, тим більші можливості скорішого відновлення порушеної рівноваги матиме в своєму розпорядженні підприємство;

г) принцип адекватності реагування обумовлює можливість «включення» окремих елементів нейтралізації загрози фінансової кризи і її ліквідації, яка повинна виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватного рівню;

д) принцип комплексності рішень, що ухвалюються, стверджує, що практично кожна фінансова криза має комплексний характер, тобто стосується функціонування різних підсистем підприємства, а отже, вимагає

комплексного характеру від сформованої системи антикризових фінансових заходів, що розробляються і реалізуються;

ж) принцип альтернативності дій передбачає наявність та розгляд максимально можливої кількості альтернативних проектів щодо нейтралізації окремої кризи;

з) принцип адаптивності обумовлений необхідністю високого рівня гнучкості антикризового фінансового управління, його швидкої адаптації до тієї чи іншої форми кризи, змінними умовами зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища;

і) принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів передбачає, що в процесі антикризового фінансового управління підприємство повинне розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості її нейтралізації;

к) принцип оптимальності зовнішньої санації визначає, що в процесі вибору форм зовнішньої санації і складу зовнішніх санаторів на стадії глибокої фінансової кризи слід виходити з системи певних критеріїв, яка розробляється в ході антикризового фінансового управління і має бути достатньою та необхідною для вчасного погашення кризи;

л) принцип ефективності визначає необхідність зіставлення ефекту від антикризового фінансового управління з витратами на реалізацію його заходів та з наявними фінансовими ресурсами;

м) принцип управління першими симптомами визначає, що ефективність антикризового фінансового управління залежить від своєчасного визначення перших симптомів кризи. Побачити перші прояви кризи, можливо при постійному моніторингу процесів, які протикають у середині підприємства та сигналів зовнішнього середовища;

н) принцип введення інновації у діяльність підприємства передбачає, що ефективність антикризового фінансового управління залежить від інноваційних

технології, які повинні проваджуватися своєчасно на всіх підрозділах підприємства [1, с.27].

Таким чином, формування антикризового фінансового управління для підприємств спрямоване на їх виживання і ринкову адаптацію, стає особливо важливим в умовах, коли виникають перетворення, які мають глобальний характер. Антикризове фінансове управління може бути успішним, якщо воно своєчасно, а також носить превентивний характер. Отже, тільки таке управління в сучасних швидко змінних умовах здатне досягти поставленої мети і ефективно вирішувати завдання загальної системи управління підприємства.

3.3. Пропозиції щодо застосування інструментів ризик-менеджменту в управлінні підприємством ТОВ «Агро-Золотий колос»

Зазначимо, що у діяльності сільськогосподарських підприємств можливі випадки, коли кризу неможливо відвернути. Тому актуалізується ще одне питання, суть якого полягає у «лікуванні» руйнівних наслідків кризи неплатоспроможності сільськогосподарського підприємства. У таких випадках виправданим буде застосування радикальних заходів попередження загрози банкрутства, зокрема бенчмаркінгу, контролінгу, аудиту, реорганізаційних процедур тощо.

Дивлячись на обсяги торгівлі землею зараз, можемо сказати що рівень різко знизився в окремих областях України. Пичиною цьому стала війна, та те що деякі території України досі знаходяться під окупацією. Північно-східні області, як Харківська та Сумська, мали найбільший обсяг торгівлі, за ними стояли Полтавська та Вінницька області в центральній частині країни. Західні області, такі як Закарпатська та Івано-Франківська, продемонстрували найменші обсяги торгівлі. Початок повномасштабної війни призвів до практично нульового рівня торгівлі землею в Луганській і Донецькій областях, а також у Запорізькій та Херсонській областях, які постраждали найбільше від бойових дій (Додаток Б).

Україна зуміла зберегти своє сільське господарство і залишитися одним із світових лідерів у постачанні зерна. Крім того, при скороченому обсязі торгівлі, ринок сільськогосподарських земель продовжував функціонувати. Цікаво, що деякі регіони в центральній Україні відзначилися значним зростанням ціни на землю, що розвивається про те, що інвестори бачать довгострокову цінність вкладень у сільськогосподарські землі України, незалежно від воєнного конфлікту.

Відстоюємо міркування, що при антикризовому управлінні не може йти мова про банкрутство, оскільки основний акцент робиться на подоланні тимчасових труднощів, у тому числі фінансових, що дозволить сільськогосподарському підприємству продовжувати діяльність за будь-яких впливів зовнішнього середовища. Тому антикризове управління доцільно поширювати на добанкрутну стадію сільськогосподарського підприємства чи латентну фазу кризи. Таким чином, ми наполягаємо на розумінні антикризового управління як процесу, який спрямований на виведення сільськогосподарського підприємства з кризового стану. У цьому випадку ми обмежуємось стадією банкрутства, але про ліквідацію мови не ведемо.

Тобто антикризове управління повинно заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність сільськогосподарського підприємства. Відтак у стратегічному плані сільськогосподарському підприємству повинні бути забезпечені конкурентні переваги. Власне при такому розумінні суті та значення антикризового управління охоплюється увесь кризовий ланцюг, а комплекс заходів характеризується послідовністю.

Антикризовому управлінню властиве застосування специфічного управлінського інструментарію, тобто засобів і прийомів управлінського впливу. При цьому пошук резервів зростання продуктивності праці, пошук нових ринків збуту, скорочення витрат, реструктуризація активів і пасивів підприємства є виключно антикризовим управлінським інструментарієм. Такі заходи повинні здійснюватись повсякчас, хоча в умовах кризи їм відводять неабияке значення.

У процесі стратегічного планування й антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах доцільно застосовувати метод SWOT-аналізу, головною перевагою якого є можливість одночасного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта. Застосування техніки SWOT-аналізу під час дослідження інструментів антикризового управління відкриває нові можливості ефективного використання потенціалу цих інструментів, позитивного впливу на внутрішнє і зовнішнє середовище та нейтралізації ймовірних ризиків. SWOT-аналіз розкриває сутність кожного з інструментів антикризового управління з урахуванням як зовнішнього середовища, так і внутрішніх умов, у яких вони застосовуються. Для прийняття правильного управлінського рішення важливо знайти рівновагу між позитивними та негативними рисами.

В антикризовому управлінні сільськогосподарські підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю усунення диспропорцій відтворення та розподілу ресурсів. Саме диверсифікація виробництва направлена на освоєння нових сфер діяльності, розширення асортименту продукції та послуг, вихід за рамки основного напрямку ведення агробізнесу, поліпшення технологій, вихід на нові ринки постачальників та нові ринки збуту. Диверсифікація діяльності передбачає перехід до багатoproфільного виробництва з широкою номенклатурою продукції та послуг. Цілями проведення диверсифікації є підвищення кризостійкості сільськогосподарського підприємства, можливість отримання синергетичного ефекту за рахунок проникнення на нові ринки тощо.

Занадто широка диверсифікація виробництва у сільськогосподарських підприємствах ускладнює їх управління. Основна мета диверсифікації виникає у запобіганні банкрутства підприємств, враховуючи екологічні та соціальні потреби населення. Наші дослідження показують, що до загальних функцій антикризового управління необхідно додати такі компоненти, як «розробка стратегії антикризового управління» та «формування конкурентних переваг». Поважаємо, що ці компоненти покращують платоспроможність сільськогосподарських

підприємств і забезпечують їм стабільний фінансовий стан протягом тривалого періоду.

Інформаційна складова загальних функцій антикризового управління дозволяє обґрунтувати альтернативні варіанти управлінських рішень. Крім того, система стимулювання та контролю за реалізацією управлінських рішень погіршення фінансового оздоровлення підприємства.

Серед спеціальних функцій особливо важливою є діагностика кризових симптомів фінансового розвитку підприємства, включаючи систему ключових індикаторів загрози фінансової кризи. Цю функцію можна поглибити за допомогою швидкої та глибинної діагностики фінансового стану та виявлення ключових чинників, які створюють загрози для підприємства. Комплексна оцінка масштабів кризового стану підприємства також є доцільною. При розробці стратегії фінансового оздоровлення формується система цілей і показників на довгостроковий період, а також розробляється політика фінансового оздоровлення за ключовими напрямками. У процесі поділу неплатоспроможності реалізуються заходи щодо оптимізації грошових активів, управління дебіторською заборгованістю та координації різних видів грошових потоків у часі.

У структурному аспекті антикризового управління сільськогосподарським підприємством – це система комплексних заходів, що забезпечують потенціал сучасного менеджменту для запобігання або подолання негативних явищ, що впливають на аграрний бізнес. Включає розробку і запуску спеціальної стратегічної програми, що обґрунтовується на власних ресурсах підприємства та забезпечує подолання тимчасових труднощів та збереження його ринкової позиції.

Антикризовому управлінню властиві специфічні ознаки, які нехарактерні загальній системі менеджменту. Вибір інструментарію антикризового управління значною мірою залежить від стадії розвитку кризи. Особливою специфікою кризи є те, що вона може мати прихований (латентний) характер, зумовлений як змінами у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Тому досягнення довгострокової стійкості сільськогосподарського підприємства можливе

виключно за умови застосування інструментів антикризового управління в режимі випередження. Найперше, ціллю антикризового управління є стабілізація господарсько-фінансової ситуації сільськогосподарського підприємства та його стійкого становища за будь-яких економічних, політичних і соціальних проявів зовнішнього середовища. Антикризове управління повинно характеризуватись негайною та дієвою реакцією на суттєві зміни внутрішнього і зовнішнього середовища на підставі заздалегідь розроблених планів, прогнозів та альтернативних варіантів розвитку ситуації.

При цьому здебільшого необхідно застосовувати ті управлінські інструменти, які допоможуть усунути тимчасові фінансові труднощі та розв'язати назрілі проблеми сільськогосподарського підприємства. Ключовим обов'язковим елементом антикризового управління є впровадження інновацій у всіх ланках та сферах діяльності сільськогосподарського підприємства, адже антикризове управління сфокусоване на те, щоб у кризовій ситуації, зокрема при загрозі банкрутства, впровадити такі управлінські та фінансові механізми, які б забезпечили подолання труднощів із найменшими втратами [41].

Узагальнюючи зазначимо, що політика антикризового управління, яка об'єднує превентивне, стабілізаційне, посткризове та конкурентозабезпечувальне антикризове управління, є частиною фінансової стратегії сільськогосподарських підприємств і полягає у розробці системи заходів попередньої діагностики загроз банкрутства та запуску механізму фінансового оздоровлення конкретного підприємства. У цьому контексті сільськогосподарське підприємство повинно визначитись із переліком індикаторів раннього попередження кризи та встановлення критеріїв її інтерпретації. Натомість зовнішні загрози виникають через спільні дії зовнішніх учасників, вони впливають на рівень продовольчої безпеки держави, фінансову систему держави, аграрну економіку і, зрештою, на безпеку кожного окремого сільськогосподарського підприємства.

З цього приводу ключовим чинником у забезпеченні стабільної діяльності як окремого сільськогосподарського підприємства, так і галузі загалом є законодавчо закріплений обов'язок інститутів створювати механізми захисту

фінансово-економічних інтересів сільськогосподарських підприємств через протидію зовнішніх і внутрішніх чинників [43].

Антикризове управління у сільськогосподарських підприємствах є системою заходів, яку використовує суб'єкт антикризового управління (держава або сільськогосподарське підприємство) на основі ризик-орієнтованого підходу [44]. Ця система використовує різні стійкі форми, важелі, методи та інструменти виявлення, попередження, нейтралізації та мінімізації кризових явищ із забезпеченням тривалої фінансової ефективності та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Проведений аналіз досліджуваного суб'єкта господарювання ТОВ «Агро-Золотий колос» щодо системи управління ризиком свідчить, що на підприємстві практично відсутні інформаційна база для управління ризиками і система управління ризиками діяльності в цілому. Тому враховуючи основні особисті параметри підприємства (предмет діяльності, галузь, форма власності, організаційно-правова форма господарювання) рекомендується підхід до системи управління ризиками діяльності підприємства (рис. 3.4).

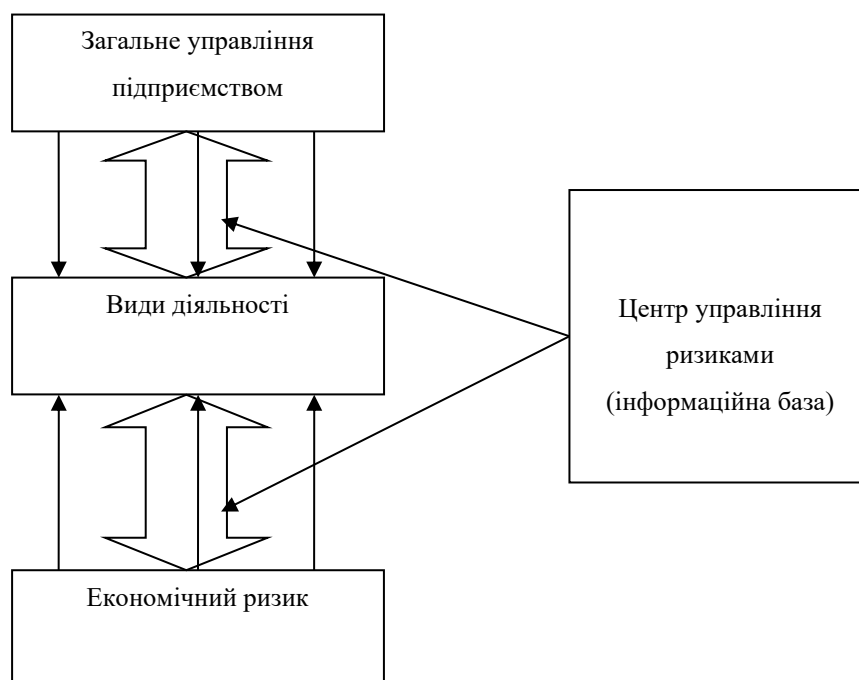


Рис. 3.4. Схема управління ризиками підприємства

Джерело: власна розробка автора

Пропонується створити централізовану систему управління ризиками, а саме Центр управління ризиками. Це має бути окрема структурна одиниця загальної системи управління підприємством. Однією з найважливіших його функцій є збір, сортування, накопичення та аналіз інформації, яка відповідно до загальної схеми управління ризиками діяльності підприємства складе інформаційну базу – основу для управління ризиками різних видів.

Отже, антикризове управління може проявлятися в різних випадках, включаючи управління підприємством під час загальної кризи економіки, управління підприємством, яке потрапило в кризу через незадовільний менеджмент, а також управління підприємством на етапі банкрутства. Загалом, антикризове управління є складним та багатозначним поняттям з різними підходами до його трактування.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у ході дослідження ми дійшли до наступних висновків.

Антикризове управління є компонентом загального менеджменту сільськогосподарського підприємства. Суть антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах зводиться до своєчасного виявлення фінансової кризи та попередження банкрутства. Антикризове управління сільськогосподарського підприємства – це специфічна форма управління, пріоритетним завданням якої є попередити чи подолати негативні процеси, які загрожують життєдіяльності сільськогосподарського підприємства.

Концепція антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах передбачає класифікацію антикризового управління на такі види: превентивне (випереджувальне), стабілізаційне (управління в умовах кризи), посткризове (управління процесами виходу з кризи) і конкурентозабезпечувальне. Превентивний менеджмент – це комплексне управління сільськогосподарським підприємством, яке має системний характер.

Управління процесами виходу з кризи сільськогосподарського підприємства здійснюється шляхом мінімізації витрат та застосування оперативних заходів для збереження чинників виробництва та їх функціональності. У цьому контексті будь-яке управління на макрорівні повинно бути антикризовим, тобто ґрунтуватись на врахуванні можливості і небезпеки кризи.

Докризовий етап функціонування сільськогосподарського підприємства потребує розробки ефективного механізму антикризового управління, що включає конкретизацію форм, важелів, методів та інструментів на мікро- та макрорівнях.

Можливість антикризового управління у підвищенні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств пояснюється високою динамікою сучасного бізнес-середовища. Постійні кардинальні зміни в технологіях, ринках збуту сільськогосподарської продукції та зміни потреб клієнтів стали нормою. Тому сільськогосподарським підприємствам, щоб вижити та залишитися конкурентоспроможними, необхідно постійно перебудовувати

свою тактику і стратегію. Одним зі способів вирішення цієї проблеми є впровадження механізмів антикризового управління, які дозволяють запобігти поширенню негативних явищ у сільському господарстві та забезпечити фінансову стабільність сільськогосподарських підприємств. В сучасних умовах в Україні антикризове управління має покращити діяльність сільськогосподарських підприємств та вивести їх із кризового стану.

Конкурентоспроможність та система антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами взаємопов'язані і базуються на конкурентоспроможній маркетинговій стратегії. Ця стратегія передбачає гнучко антикризове управління, спрямоване на конкурентоспроможне функціонування сільськогосподарських підприємств. З іншого боку, основними ознаками настання виробничої кризи в сільському господарстві є зростання невиправданих витрат виробництва, зниження конкурентоспроможності та обсягів продажу сільськогосподарської продукції.

Антикризове управління є комплексним системним поняттям, що охоплює різні аспекти управління. Антикризове управління - це механізм, який забезпечує нормальний вихід операційної діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах підвищеного ризику. Водночас це систематизована, структурована, багатопланова і тривала в часі діяльність із запобігання й подолання руйнівних процесів для діяльності сільськогосподарського підприємства. Одночасно антикризове управління є випереджувально спрямованим. Антикризовий менеджмент повинен забезпечити стійкість сільськогосподарських підприємств, а дієвість його механізму залежить від низки чинників внутрішнього середовища: розмірів господарства, спеціалізації, технології виробництва, інертності збутового сегмента, соціально-психологічних процесів у внутрішньому середовищі тощо.

Антикризове управління має окреслити те, як сільськогосподарські підприємства повинні розвивати конкурентні переваги в умовах підвищеної нестабільності чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отже, оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств може ґрунтуватися на оцінці не лише сукупності маркетингових чи

організаційних рішень, а й управлінських. Активна інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств забезпечує їм стійкий динамічний інноваційний розвиток, що є найсуттєвішою конкурентною перевагою господарств та продукції, яку вони виробляють. Обґрунтовані інструменти генерування та оцінки конкурентних переваг і конкурентного статусу сільськогосподарських підприємств та їх суперників уможливають формування механізму антикризового управління для відновлення платоспроможності сільськогосподарських підприємств, зокрема й за рахунок підвищення їхньої конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська О. С. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2. С. 30-38.
2. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. Київ: Барви, 1998. 210 с.
3. Heinrich M. Kritik der politischen Ökonomie: Eine Einführung. Stuttgart: Schmetterling, 2005. S. 169-175.
4. Fisher I. The Debt-Deflation Theory of Great Depression. Econometrica. 1933. Vol. 1(October). P. 337-357.
5. Сільське господарство показало найвищий приріст виробництва в 2021 році. URL: <https://landlord.ua/news/silске-hospodarstvo-pokazalo-naivyshchypriyrist-vyrobnytstva-v-2021-rotsi/> (дата звернення: 05.01.2022).
6. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз. Фінанси України. 2009. № 5. С. 3-20.
7. Тивончук І. О., Стецюк П. І., Тивончук О. І. Фінансові кризи: аналіз причин та механізмів їх прояву. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2011. № 698. С. 112-118
8. Губені Ю. Е., Андріїв В. І., Лавренюк Н. М. Підприємництво та агробізнес: навч. посіб. / за ред. Ю. Губені. Львів: НВФ «Українські технології», 2012. 388 с.
9. Хаустова В. Є., Проноза П. В. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. Проблеми економіки. 2011. № 4: С. 13- 23.
10. Повстенюк Н. Г. Передумови та особливості виникнення економічних криз на підприємствах в умовах економічної нестабільності. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 123-130.
11. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. Економіка промисловості. 2009. № 5. С. 127- 130.

12. Денисюк О. Г., Дерев'янюк О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 80-88.
13. Слобода Л. Я., Банах Ю. В. Класифікація ризиків поглиблення фінансової кризи та характеристика їхнього прояву в Україні. Регіональна економіка. 2009. № 1. С. 156-164.
14. Гнатишин Л. Б., Поверляк Т. І. Облік сільськогосподарської діяльності в умовах ризику: методика та шляхи вдосконалення. Сборник научных трудов SWorld. 2014. Вып. 4(37), том 23. С. 80-88.
15. Пластун В. Л. Страхування ризиків сільськогосподарських підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2008. № 12/1 (33). С. 58-62.
16. Жадан Ю. В. Класифікація ризиків олійно-жирових підприємств України. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 16. С. 68-74
17. Ковалів В. М., Верзун А. А. Необхідність зміни концепцій управління в умовах нестабільності. Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій: матеріали XX Міжнар. наук. практ. форуму, 17-19 верес. 2019 р. Львів: Ліга-Прес, 2019. С. 55-57.
18. Батракова Т., Бондаренко А., Михайлуца М. Вплив карантинних обмежень на макроекономічні показники. Молодий вчений. 2021. № 3 (91). С. 335-340.
19. Кодекс України з питань банкрутства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 21.12.2021)
20. Колодій І. В., Янишин Я. С. Ризики для сільськогосподарських підприємств в умовах пандемії та застосування антикризового управління для їх пом'якшення. Дослідження, розробка і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання: зб. тез доп. Всеукр. наук. практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. (м. Дніпро, 4 груд. 2020 р.). Дніпро, 2020. С. 160-161.

21. Дикун А. Якщо Україна не засіється, на світ чекає глобальна продовольча криза. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/15/684039/> (дата звернення: 28.04.2022).
22. Колодій І. В. Антикризове управління у сільськогосподарських підприємствах в контексті національної безпеки. Публічне управління та адміністрування в умовах загрози національній безпеці України: матеріали наук. практ. конф. (м. Львів, 19 квіт. 2022 р.). Львів, 2022. С. 116-120.
23. Ареф'єв С. О. Генезис антикризового управління використанням потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. О. В. Ареф'євої. Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 14-21.
24. Кернасюк Ю. В. Як забезпечити прибутковість скотарства? URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/19347-yak-zabezpechiti-pributkovist-skotarstva.html> (дата звернення: 15.05.2021).
25. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». Бізнес Інформ. 2015. № 12. С. 26-31.
26. . Колодій А. В., Колодій І. В. Необхідність запровадження систем відстежуваності продукції на основі технології блокчейн. Вчені Львівського національного аграрного університету виробництву: каталог інноваційних розробок. Львів, 2021. Вип. 21. С. 70.
27. . Гнатишин Л. Б. Проблеми ефективного розвитку свинарства України. Держава та регіони: Економіка та підприємництво. 2019. Вип. 4 (109). С. 80-84
28. Коваленко О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: монографія. Запоріжжя, 2011. 466 с.
29. Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. Агросвіт. 2021. № 20. С. 40-45.
30. Костецька Л. М. Антикризівий менеджмент у державному управлінні. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління». 2016. № 4. С. 87-92.

31. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2011. 252 с.
32. Колісник М. К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні: монографія. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009.
33. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Житомир: Житомир. нац. агрокол. ун-т. 2017. 20 с.
34. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів. URL: <https://opendatabot.ua/c/40489055>
35. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс] URL: <https://www.mof.gov.ua/uk>
36. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
37. Пристайко В. В. Поняття та принципи антикризового управління: загальна характеристика. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2017. № 2, т. 28 (67). С. 16-19
38. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С. 136-140.
39. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз. Фінанси України. 2019. № 5. С. 3-20.
40. Бланк И. А. Антикризоровое финансовое управление предприятием: учеб. пособие. Киев: Ника-Центр, 2006. 672 с.
41. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. 2-е изд., перераб. и допол. Киев: Эльга, Ника Центр, 2004. С. 585-602.
42. Бонярь С. М., Скутова-Корх Я. О. Теоретичні основи антикризового управління. Водний транспорт. 2013. Вип. 1. С. 97-102.
43. Чумак В. Д., Гвіздзжинська І. Ю. Прогнозування можливого банкрутства підприємств на основі дискримінантного аналізу. Економіка та суспільство. 2021.

[Електронний ресурс] URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/-journal/article/download/560/536>

44. Хаустова В. Є., Проноза П. В. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. Проблеми економіки. 2011. № 4: С. 13- 23.
45. Соколов А. Антикризове управління - це особливий комплекс заходів та принципів керування підприємством [Електронний ресурс]. URL: <https://fb.ru/article/107326/antikrizisnoe-upravlenie---eto-osobyiy-kompleks-mer-i-printsipov-upravleniya-predpriyatiem>
46. Тайгибова Т.Т. Разработка стратегии как инструмента антикризисного управления предприятием // Молодой ученый. – 2013. – №4. – С. 304-307.
47. Кушнір Н. Б. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс]. /Н. Б. Кушнір, Д. С. Войтович // Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
48. Clarity Project- ТОВ «АГРО-ЗОЛОТИЙ КОЛОС» [Електронний ресурс] URL: <https://clarity-project.info/edr/40489055#>

ДОДАТКИ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРО-ЗОЛОТИЙ КОЛОС"

#40489055

Фінансова звітність за 2021 рік

2022

2021

J0901107 Фінансова звітність малого підприємства

Актив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного року, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 3.40 | 2.60 |
| первісна вартість | 1001 | 3.90 | 3.90 |
| накопичена амортизація | 1002 | 0.50 | 1.30 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 406.60 | 406.60 |
| Основні засоби: | 1010 | 2 944.60 | 2 833.50 |
| первісна вартість | 1011 | 3 407.70 | 4 019.10 |
| знос | 1012 | 463.10 | 1 185.60 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0.00 | 0.00 |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | 0.00 | 0.00 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0.00 | 0.00 |
| Усього за розділом I | 1095 | 3 354.60 | 3 242.70 |
| II. Оборотні активи Запаси: | 1100 | 2 330.20 | 5 827.10 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | 605.10 | 2 404.00 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0.00 | 0.00 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | 428.00 | 794.30 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | 260.40 | 166.10 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0.00 | 0.00 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 149.50 | 27.60 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0.00 | 0.00 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 242.20 | 240.30 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 0.00 | 0.00 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 128.80 | 440.70 |
| Усього за розділом II | 1195 | 3 539.10 | 7 496.10 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00 | 0.00 |
| Баланс | 1300 | 6 893.70 | 10 738.80 |

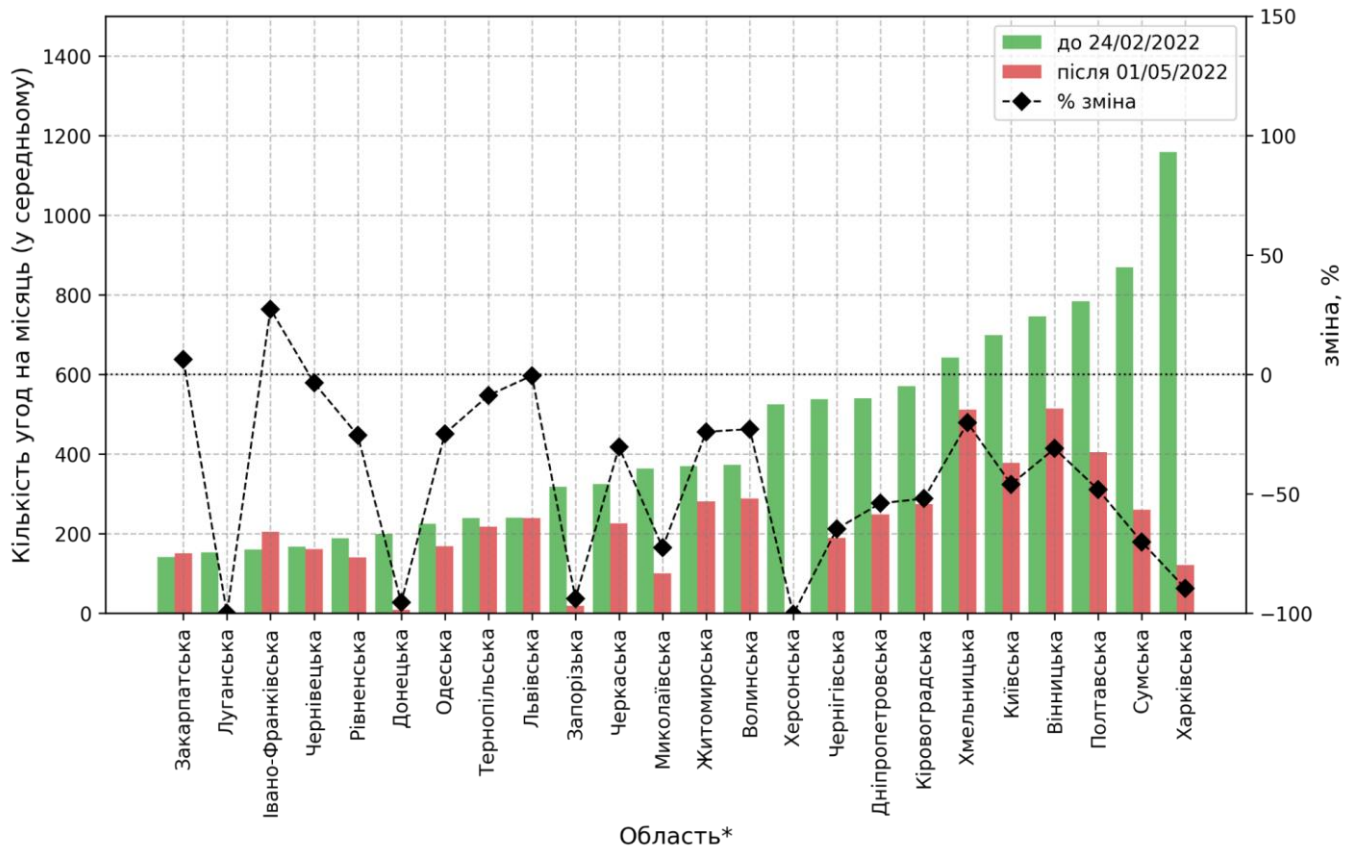
Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного року, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 0.50 | 0.50 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 5 365.60 | 6 400.00 |
| Усього за розділом I | 1495 | 5 366.10 | 6 400.50 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 1595 | 1 066.10 | 3 144.10 |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 1 026.30 | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 2 262.10 | 2 056.50 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 6.40 | 3.90 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 2 038.10 | 5 450.60 |
| Усього за розділом III | 1695 | 4 306.60 | 8 537.30 |
| Баланс | 1900 | 10 738.80 | 18 081.90 |

Звіт про фінансові результати

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|--|-----------|-----------------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 5 069.90 | 5 040.20 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 3 522.00 | 2 127.50 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 253.90 | 565.30 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 481.90 | 852.90 |
| Інші витрати | 2270 | 285.50 | 92.80 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 5 323.80 | 5 605.50 |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | 4 289.40 | 3 073.20 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 1 034.40 | 2 532.30 |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300) | 2350 | 1 034.40 | 2 532.30 |

Кількість угод на місяць: до та під час війни



дані: Держгеокадастр (<https://land.gov.ua/monitorynh-zemelnykh-vidnosyn/>)

*Офіційні назви областей станом на квітень 2023 (Стаття 133 Конституції України) можуть не співпадати з назвами відповідних регіональних центрів