

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ДОПУЩЕНО до захисту

Декан О.В. Москаленко
(підпис) ініціали і прізвище
«___» _____ 2023 р.

ДОПУЩЕНО до захисту

Завідувачка кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
О.В. Смігунова
підпис ініціали і прізвище
«___» _____ 2023 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

на тему: «Система антикризового управління в
сільськогосподарському підприємстві»

«Anti-crisis management system in an agricultural enterprise»

Виконала:

Здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО



(підпис)

Лубенцова Є.Є.
(прізвище, ініціали)

Науковий керівник:


(підпис)

к.е.н. доцент Єфремова Н.О.
(наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Нормоконтроль:


(підпис)

к.е.н. доцент Ткаченко О.П.

Харків – 2023 р.

Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
Смігунова О.В. 
“15” лютого 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (БАКАЛАВРСЬКОЇ) РОБОТИ

*першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»*

Лубенцової Євгенії Євгенівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Система антикризового управління в сільськогосподарському підприємстві».

керівник роботи к.е.н., доцент Єфремова Н.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “03” лютого 2023 року № 02-02/105

2. Строк подання студентом роботи «01» червня 2023 року.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (назви розділів):

1. Теоретичні основи антикризового управління виробництвом в сільськогосподарському підприємстві.

2. Дослідження внутрішніх ризиків підприємства та системи антикризового управління.

4. Дата видачі завдання “15” лютого 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Теоретико-методичний розділ	03.04.2023	виконано
2.	Аналітико-рекомендаційний розділ	24.05.2023	виконано
3.	Висновки та пропозиції, вступ	30.05.2023	виконано

Завдання підготувала

науковий керівник


(підпис)

Єфремова Н.О.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержала

здобувачка


(підпис)

Лубенцова Є.Є.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи
Лубенцової Євгенії Євгеніївни
на тему «Система антикризового управління в сільськогосподарському підприємстві»
Науковий керівник к.е.н., доцент Єфремова Н.О.

Кваліфікаційна робота: 69 с., 15 табл., 7 рис., 68 джерел інформації, ___додатків.

Основною метою кваліфікаційної роботи є пошук оптимальних стратегій та інструментів, спрямованих на запобігання та подолання кризових ситуацій у сільськогосподарському секторі. Дослідження спрямоване на вивчення теоретичних основ та практичних підходів до антикризового управління, розробку ефективних методик та рекомендацій для підвищення стійкості та конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства у змінних економічних умовах.

Об'єктом дослідження є система та механізм антикризового управління виробництвом.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти системи антикризового управління виробництвом сільськогосподарського підприємства.

Наукова новизна результатів роботи полягає у запропонованій підприємству моделі антикризового управління, що базується на сучасних досягненнях революції 4.0, зокрема цифровізації, тобто на інноваційному підході. Антикризове управління підприємства може використовувати нові інноваційні підходи для аналізу кризової ситуації, прийняття рішень та впровадження стратегій відновлення.

У кваліфікаційній роботі:

У першому розділі розкрито економічний зміст поняття "антикризове управління", принципи, особливості та його роль для управління підприємством; вивчено фактори кризи, що впливають на діяльність сільськогосподарського підприємства; досліджено теоретичні основи механізму антикризового управління в сільськогосподарському підприємстві

У другому розділі визначено організаційно-управлінську структуру підприємства; оцінено рівень економічного розвитку; проаналізовано ресурсні і виробничо-збутові ризики підприємства; розроблено механізм антикризового управління підприємством

Висновки та пропозиції. Підприємству необхідно використовувати передові технології, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності. Також активно використовувати сучасні сорти і гібриди; раціонально використовувати ресурси; удосконалювати систему управління діяльністю підприємства, в тому числі антикризову, впроваджуючи сучасні підходи та методи, що сприяють оптимізації процесів і підвищенню продуктивності.

Ключові слова: управління, антикризове управління, ризик, управління виробництвом, ресурси.

Дата 31.05.2023.

Видавництво: Харків: ДБТУ

Бібліографічний опис: Лубенцова Є.Є. Система антикризового управління в сільськогосподарському підприємстві: кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»: 073 «Менеджмент»; Н.О. Єфремова; Харків, 2023. 69 с.

ABSTRACT
qualification work

Lubentsova Yevgeniia Evgeniivna

on the topic "The system of anti-crisis management in the agricultural support enterprise"

Scientific scholar Candidate of Economics, Associate Professor Yefremova N.O.

Qualification work: 69 p., 15 tables, 7 figures, 68 sources of information, appendices.

The main goal of the qualification work is to find optimal strategies and tools aimed at preventing and overcoming crisis situations in the agricultural sector. The study is aimed at studying the theoretical foundations and practical approaches to anti-crisis management, developing effective methods and recommendations for increasing the stability and competitiveness of an agricultural enterprise in changing economic conditions.

The object of the study is the system and mechanism of anti-crisis management of production.

The subject of the study is the theoretical, methodical and practical aspects of the system of anti-crisis management of the production of an agricultural enterprise.

The scientific novelty of the work results lies in the anti-crisis management model proposed by the enterprise, which is based on modern achievements of the 4.0 revolution, in particular digitalization, that is, on an innovative approach. Anti-crisis management of the enterprise can use new innovative approaches to analyze the crisis situation, make decisions and implement recovery strategies.

In the qualification work:

In the first chapter, the economic content of the concept of "anti-crisis management", principles, features and its role for enterprise management are disclosed; the factors of the crisis affecting the activity of the agricultural enterprise were studied; the theoretical foundations of the anti-crisis management mechanism in the agricultural enterprise were investigated

The second section defines the organizational and management structure of the enterprise; the level of economic development was assessed; resource and production and sales risks of the enterprise were analyzed; a mechanism of anti-crisis management of the enterprise was developed. Conclusions and proposals. The enterprise needs to use advanced technologies that will help increase the efficiency of its activities. Also actively use modern varieties and hybrids; use resources rationally; improve the enterprise's activity management system, including anti-crisis, by introducing modern approaches and methods that help optimize processes and increase productivity.

Key words: management, anti-crisis management, risk, production management, resources.

Date 31.05.2023.

Publisher: Kharkiv: DBTU

Bibliographic description: Lubentsova E.E. The system of anti-crisis management in an agricultural enterprise: qualification work for obtaining the degree of higher education "bachelor": 073 "Management"; BUT. Efremov; Kharkiv, 2023. 69 p.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В СІЛЬСЬКО- ГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Економічний зміст поняття "антикризове управління", принципи, особливості та його роль для управління підприємством	6
1.2. Фактори кризи, що впливають на діяльність сільськогосподарського підприємства	13
1.3. Механізми антикризового управління в сільськогосподарському підприємстві	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНІХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	27
2.1. Організаційно-управлінські та ресурсні ризики підприємства	27
2.2. Ризики виробничо-збутової діяльності	38
2.3. Модель антикризового управління у підприємстві в умовах цифровізації бізнес-процесів	47
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Проблема, що потребує вирішення. В контексті швидкозмінного світового ринку, зміни клімату та екологічних проблем, антикризове управління в сільському господарстві набуває ще більшої важливості. Пошук інноваційних підходів, використання новітніх технологій та розвиток стійкого аграрного сектору стають необхідними для ефективної роботи сільськогосподарських підприємств. Даний напрямок досліджень є досить актуальним, особливо протягом останнього десятиріччя, про що свідчать публікації, наведені у списку літературних джерел.

Актуальність теми. Сільське господарство є важливою складовою економіки багатьох країн і забезпечує продовольство населення. Проте, цей сектор часто стикається з різними кризовими ситуаціями, такими як зміни в ринкових умовах, природні катаклізми, фінансові проблеми тощо. Крім того, ефективне антикризове управління може допомогти сільськогосподарським підприємствам впоратися з кризовими ситуаціями, зберегти фінансову стабільність та забезпечити продуктивність. Це включає в себе розробку стратегій запобігання кризовим ситуаціям, управління ризиками, планування фінансових ресурсів, а також впровадження ефективних методів управління та оптимізації бізнес-процесів. Отже, актуальність даної теми полягає в потребі вирішення складних викликів, з якими стикаються сільськогосподарські підприємства. Вона обумовлена необхідністю забезпечення продовольчої безпеки, сталого розвитку сільського господарства, збільшення його конкурентоспроможності та відповідності сучасним ринковим умовам.

Досліджувана проблема вже має теоретичні та практичні основи, проте вона залишається актуальною через постійну зміну економічних, соціальних та екологічних умов. Багато аспектів цієї проблеми вже вивчені та мають розроблені методики та стратегії антикризового управління. Проте, існують й дискусійні аспекти, які потребують подальшого дослідження, наприклад, впровадження новітніх технологій у сільськогосподарське виробництво,

управління ризиками, розвиток агротуризму та альтернативних форм господарювання.

Мета та завдання. Метою дослідження пошук оптимальних стратегій та інструментів, спрямованих на запобігання та подолання кризових ситуацій у сільськогосподарському секторі. Дослідження спрямоване на вивчення теоретичних основ та практичних підходів до антикризового управління, розробку ефективних методик та рекомендацій для підвищення стійкості та конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства у змінних економічних умовах.

Відповідно до мети було поставлено такі завдання:

- розкрити Економічний зміст поняття "антикризове управління", принципи, особливості та його роль для управління підприємством;
- вивчити фактори кризи, що впливають на діяльність сільськогосподарського підприємства;
- дослідити теоретичні основи механізму антикризового управління в сільськогосподарському підприємстві;
- визначити організаційно-управлінську структуру підприємства;
- оцінити рівень економічного розвитку досліджуваного підприємства;
- проаналізувати ресурсні та виробничо-збутові ризики підприємства;
- розробити механізм антикризового управління підприємством.

Об'єктом дослідження є система та механізм антикризового управління виробництвом.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти системи антикризового управління виробництвом сільськогосподарського підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання теоретико-методичних і практичних розробок і пропозицій щодо механізму антикризового управління виробництвом, що дозволить підвищити ефективність управління сільськогосподарськими підприємствами,

забезпечити їх стійкість та розвиток у змінних умовах, а також сприяти розвитку сільського господарства в цілому.

Методи дослідження, які використані: абстрактно-логічний, розрахунково-конструктивний, економіко-статистичні, методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняння, узагальнення, рядів динаміки, графічний тощо.

Результати, отримані у кваліфікаційні роботі, та наукова новизна. Особливість запропонованої підприємству моделі антикризового управління базується на сучасних досягненнях революції 4.0, зокрема цифровізації, тобто на інноваційному підході. Антикризове управління підприємства може використовувати нові інноваційні підходи для аналізу кризової ситуації, прийняття рішень та впровадження стратегій відновлення.

Апробація. IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід». м. Харків, 19 травня 2023 р.

Публікації за темою. Єфремова Н.О., Лубенцова Є.Є. Завдання та принципи антикризового управління економічною діяльністю сільськогосподарського підприємства. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: м-ли IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 19 травня 2023 р.). 2023.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічний зміст поняття "антикризове управління", принципи, особливості та його роль для управління підприємством

Криза діяльності економічних систем і підприємств є неунікним явищем в будь-якій розвиненій економіці. Вона може виникнути з різних причин, таких як економічні кризи на міжнародному ринку, недосконалість управління підприємствами, зміна вимог споживачів, політична нестабільність тощо. Криза може мати серйозні наслідки для економічної системи та підприємств, такі як зниження виробництва, втрати робочих місць, зменшення прибутку, скорочення інвестицій тощо [51].

Однак, криза також може бути викликом для підприємств і економічної системи у цілому, щоб переглянути свої стратегії, розробити нові методи і знайти шляхи виходу з кризової ситуації. Важливою складовою ефективного управління кризовою ситуацією є виявлення причин її виникнення, аналіз стану справ, формування стратегії виходу з кризи, розробка та впровадження комплексу заходів з подолання наслідків кризової ситуації.

Важливо також зазначити, що криза діяльності економічних систем і підприємств може бути місцем для нових можливостей, таких як розвиток інноваційних технологій, зміна структури виробництва, поява нових ринків та відкриття нових секторів економіки. Таким чином, криза може сприяти перетворенню економічної системи на більш стійку і ефективну [64].

Криза тісно пов'язана з ризиком, тобто можливістю виникнення небажаних подій, які можуть призвести до кризової ситуації. Тому при розробці будь-якого управлінського рішення потрібно враховувати ризики та можливість кризової ситуації, щоб забезпечити більш ефективне та безпечне управління.

Проблема кризи підприємств широко досліджуються в працях вітчизняних та зарубіжних науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Трактуювання сутності поняття “криза” [35].

Автор	Визначення: Криза - це
А. Чернявський	переломний етап функціонування будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування.
Ю. Розенталь, Б. Піджненбург	ситуація, позначена значною небезпекою, невизначеним станом.
Л. Бартон	широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації.
В. Василенко, К. Балдин, Є. Коротков, В. Зверев, А. Рукосуев	крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєздатності у навколишньому вимірі.
С. Іванюта	це складний загострений стан, різкий перелом або занепад.
К. Херман	несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетними цілями організації при обмеженому часі для прийняття рішення.
С. Бурій, Д. Мацеха	перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами.
А. Штангрет, О. Копилук	зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників функціонування підприємства, але не спричиняють руйнації самозбереження.
Е. Жарковська, Б. Бродський	крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації з зовнішньоекономічним середовищем.
А. Єсакова	будь-яке відхилення від рівноваги, будь-яке роздратування зовнішнього і внутрішнього оточення фірми.
Д. Пухов	незапланована і небажана, обмежена по часу дія, яка може завадити або навіть унеможливити функціонування фірми.
Л. Лігоненко, М. Тарасюк, О. Хіленко	пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості, які забезпечують підтримку рівноважного стану фірми.
З. Айвазян, В. Кириченко	Криза викликається невідповідністю фінансовогосподарських параметрів параметрам навколишнього оточення.
В. Шаповал	ситуації, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності та їхні розміри провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування.

Таким чином, криза – це стан надзвичайної напруженості, коли відбувається загострення проблем та конфліктів, що загрожує стабільності,

розвитку та існуванню системи, будь то економічна, соціальна, політична тощо. Криза може мати різні причини і прояви, включаючи фінансові складності, економічний спад, політичну нестабільність, природні катастрофи, війну, епідемії та інші події.

Криза зазвичай вимагає негайної реакції та прийняття невідкладних заходів для зменшення її наслідків та подолання стану небезпеки. У цьому контексті криза може виявлятися як перевірка для системи, її здатності адаптуватися та змінюватися для виживання та розвитку [12, 22].

У будь-якому суспільстві можуть виникати кризові процеси, що загрожують економічній та соціальній стабільності системи в цілому. Важливо розуміти, що успішність подолання кризових ситуацій визначається, зокрема, ефективністю антикризового управління на різних рівнях - від підприємств до національного рівня [16].

Антикризове управління на підприємствах передбачає систему заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, а також на розробку заходів для виходу з кризи та ліквідації наслідків її виникнення. Така система повинна включати механізми своєчасного виявлення причин виникнення майбутніх криз, а також ефективного реагування на них [33].

Першопричинами кризових ситуацій на підприємствах можуть бути помилки в управлінні, неефективна робота зі зовнішніми факторами, а також внутрішні конфлікти, недоліки в організації виробництва, недосконалість інноваційної та інвестиційної політики.

Враховуючи високу імовірність виникнення криз на підприємствах, антикризове управління повинно ґрунтуватися на розробці комплексу заходів, спрямованих на вирішення кризових ситуацій та попередження їх виникнення в майбутньому. Це допоможе забезпечити стабільність та успішний розвиток підприємств, а також в цілому - економіки країни [29-32].

Автори, представлені в таблиці 1.2, досліджували зміст і сутність антикризового управління.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення сутності антикризового управління [8, 36, 40, 47, 58]

Автор	Антикризове управління – це
Г. Романяк	система стратегічного та оперативного управління, спрямована на попередження кризових ситуацій та ефективне подолання їх наслідків. Вона включає аналіз причин кризи, виявлення її стадії та закономірностей, розробку та впровадження ефективних стратегій і інструментів.
О. Скібіцький	стратегічний процес, спрямований на запобігання серйозним ускладненням у діяльності підприємства та забезпечення його стабільного та успішного господарювання. Це включає аналіз ризиків, прогнозування та виявлення можливих кризових ситуацій, розробку стратегій реагування та прийняття необхідних заходів для забезпечення ефективного управління.
В. Кошкін	це комплексна стратегія, спрямована на запобігання кризовим ситуаціям та вирішення проблем, що можуть виникнути в підприємстві. Воно включає проведення системного аналізу сильних та слабких сторін підприємства, розробку та впровадження системи попереджувальних заходів, а також оцінювання ймовірності банкрутства та управління ризиками.
А. Череп	це комплексна система заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям та створення умов, які усунули б передумови та наслідки кризи. Воно передбачає систематичний аналіз та ефективне впровадження заходів, спрямованих на попередження кризових ситуацій та забезпечення стабільного розвитку підприємства.
О. Терещенко	це динамічний процес ефективного управління фінансово-економічними ризиками та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Це включає превентивні заходи для профілактики та нейтралізації фінансової кризи.
В. Василенко	це систематичний підхід, який передбачає виявлення можливих кризових ситуацій та розробку відповідних заходів для зниження їх негативних наслідків та використання можливостей для позитивного розвитку. Це включає аналіз симптомів кризи, прийняття стратегічних рішень та ефективне управління кризовими факторами.
Л. Лігоненко	це постійний процес активного та оперативного виявлення ознак кризового стану та прийняття відповідних заходів для його швидкого подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності підприємства та уникнення ситуації банкрутства. Це включає систематичний аналіз, оперативне реагування та організацію управлінських заходів для ефективного розв'язання кризових проблем та забезпечення стійкого функціонування підприємства.

Антикризове управління – це комплекс заходів, спрямованих на попередження, реагування та подолання кризових ситуацій в господарській діяльності підприємств. Економічний зміст поняття "антикризове управління" полягає в тому, що за його допомогою забезпечується ефективна діяльність підприємства в умовах нестабільності економічного середовища [49].

Основні причини виникнення кризових ситуацій на підприємствах пов'язані зі зміною ринкових умов, неправильним фінансовим плануванням, недостатнім рівнем ліквідності, порушенням ефективності управлінських процесів та багатьма іншими факторами. Антикризове управління дозволяє вчасно виявляти та запобігати виникненню кризових ситуацій, а також швидко та ефективно вирішувати проблеми, які вже виникли [25].

Основні завдання антикризового управління полягають у забезпеченні стабільності фінансового стану підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та рентабельності, а також у запобіганні збитків та збереженні ресурсів. Для цього використовуються різноманітні інструменти антикризового управління, зокрема: аналіз та прогнозування ринку, управління ліквідністю, оптимізація витрат, управління ризиками, ефективне управління персоналом та інше.

Застосування антикризового управління дозволяє підприємствам знизити ризики виникнення кризових ситуацій [13, 39].

Основні принципи антикризового управління представлені в табл. 1.3.

Врахування цих принципів та елементів дозволяє компанії підготуватися до можливих кризових ситуацій та ефективно їх пережити.

Важливо пам'ятати, що антикризове управління - це процес, який вимагає постійної уваги з боку менеджменту.

Для успішного вирішення кризових ситуацій у сільському господарстві важливо також виявити головні причини кризи та знайти способи їх подолання. Однією з можливих причин кризи може бути неефективне управління фінансами. У цьому випадку, антикризове управління має на меті підвищення ефективності фінансового управління на підприємстві [52].

Для цього можуть бути використані різні інструменти, такі як розробка фінансових стратегій та планування бюджету, аналіз витрат та прибутку, контроль за заборгованістю та станом складських запасів. Важливо також забезпечити підприємство достатньою кількістю фінансових ресурсів, щоб воно могло виконувати свої функції та задовольняти потреби споживачів.

Таблиця 1.3 - Основні принципи антикризового управління [4, 14, 18-19, 61, 62, 66]

Принцип	Зміст
Раннє виявлення кризових явищ та підготовка до дій в умовах невизначеності	Для цього потрібно аналізувати фінансові та економічні показники підприємства, використовуючи як внутрішню, так і зовнішню інформацію.
Профілактика кризових ситуацій	Для цього необхідно виконувати ряд заходів, що спрямовані на запобігання кризових явищ, зокрема, диверсифікувати виробництво, розширювати асортимент продукції, дотримуватися засад фінансової стійкості тощо.
Прийняття рішень на основі даних та обґрунтованого аналізу	Рішення повинні бути прийняті на підставі аналізу відповідної інформації, де важливою є якість даних та аналіз їхньої достовірності.
Відповідальність керівництва за прийняті рішення та їхні наслідки	
Інвестиції у розвиток компанії	Важливим елементом антикризового управління є забезпечення фінансування проєктів, що забезпечують розвиток підприємства, у тому числі нових продуктів, технологій тощо.
Ефективне управління кадрами	Керівництво підприємства повинно забезпечити належний рівень мотивації та розвитку персоналу, а також відповідну кваліфікацію та навички співробітників.
Гнучкість та адаптивність	Кризова ситуація може виникнути у будь-який момент, тому необхідно мати готовність до швидкої зміни стратегії дій та управління. Компанія повинна бути гнучкою та здатною адаптуватися до змін у ринкових умовах та конкурентних середовищах.
Ефективне спілкування	Управління кризовою ситуацією вимагає ефективної комунікації між керівництвом, співробітниками та зовнішніми стейкхолдерами. Компанія повинна мати зрілу систему спілкування, яка дозволяє швидко та ефективно обмінюватися інформацією.
Відкритість та прозорість	Управління кризовою ситуацією потребує відкритості та прозорості в прийнятті рішень, взаємодії зі стейкхолдерами та дотриманні етичних принципів управління.
Стійкість та стабільність	Антикризове управління повинно забезпечувати стійкість та стабільність підприємства у період кризових ситуацій. Компанія повинна мати запаси фінансових ресурсів, резерви оборотних коштів та інші засоби забезпечення фінансової стабільності.

Крім того, антикризове управління може включати у себе виявлення та попередження проблем, з якими може стикнутися підприємство у майбутньому. Для цього можуть бути використані різноманітні аналітичні інструменти, такі як SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін,

можливостей та загроз), аналіз Портера (аналіз зовнішнього середовища) та інші.

Окрім фінансового аспекту, антикризове управління може включати у себе вдосконалення організаційної структури підприємства, підвищення кваліфікації персоналу, розробку та впровадження нових технологій, підвищення якості продукції та інші заходи [22].

Проведений аналіз і узагальнення напрацювань зарубіжних фахівців із ризик-менеджменту дав підстави виділити ряд провідних наукових шкіл (рис. 1.1).



Рис.1.1. Зарубіжні наукові школи ризик-менеджменту [1, 20, 27, 55, 67]

Роль антикризового управління полягає у виявленні та аналізі проблем, що виникають на підприємстві, розробці стратегій та планів дій для їх вирішення та реалізації цих планів. Важливо також забезпечувати ефективне управління ресурсами підприємства, зокрема фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами.

Отже, можна зробити висновок, що антикризове управління є важливим інструментом для ефективного управління підприємством в умовах кризи. Це дозволяє зменшити ризики збитків та зберегти ресурси, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільність фінансового стану підприємства [38, 43]. Для успішного антикризового управління важливо правильно визначити причини кризи, розробити і виконувати ефективні стратегії та використовувати необхідні інструменти. Важливо також мати досвідчену та кваліфіковану команду, яка може ефективно впроваджувати антикризові заходи та контролювати їх ефективність.

1.2. Фактори кризи, що впливають на діяльність сільськогосподарського підприємства

Україна є країною з багатою історією в аграрній сфері, але на жаль, за останні роки аграрний сектор України став об'єктом кризи. Основні причини кризи в аграрному секторі України на сьогоднішній день можуть включати такі:

- нестабільна економічна ситуація. Україна має досить низький рівень економічного розвитку, що призводить до відсутності досить сильного ринку для збуту сільськогосподарської продукції. Це призводить до низької ціни на продукти, зниження доходів сільгоспвиробників та відсутності інвестицій в розвиток аграрного сектору;
- відсутність власної науки та розробок. Україна має недостатньо розвинуту систему наукових досліджень в аграрному секторі, тому відсутня

можливість застосовувати нові технології та підходи до вирощування рослин і тварин;

- неправильна земельна політика. Надто велика кількість земель у власності держави, відсутність належного земельного законодавства, розбещення земельних ресурсів, корупція та інші фактори призводять до того, що велика частина земельних ділянок не використовуються для сільськогосподарського виробництва, а ті, що використовуються, не мають належного догляду;

- відсутність інфраструктури. Недостатня розвинутість транспортної, енергетичної та іншої інфраструктури у сільських районах призводить до недостатньої доступності ресурсів та інвестицій;

- низький рівень конкурентоспроможності. Низька якість продукції, відсутність сучасних технологій та ефективних методів управління сільськогосподарським виробництвом та недостатня підготовка фахівців в аграрному секторі призводять до низької конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках;

- недостатня підтримка держави. Недостатній обсяг фінансування та недостатнє регулювання з боку держави призводять до недостатньої підтримки аграрного сектору та обмеження можливостей для його розвитку;

- незалежність від погодних умов. Аграрний сектор є досить вразливим до погодних умов, які можуть призвести до втрат у виробництві та зменшення якості продукції;

- сезонність виробництва. Велика частина сільськогосподарської продукції є сезонною, що призводить до нестабільності доходів та виробництва в аграрному секторі [2, 44, 50].

Загалом, криза в аграрному секторі України є складною проблемою, яка потребує комплексного підходу та зусиль від уряду, підприємців та науковців для її вирішення.

Однак, не дивлячись на ці проблеми, аграрний сектор України все ще має потенціал для розвитку. З метою покращення становища аграрного сектору України, деякі можливі заходи включають:

1. Розвиток науки та технологій в аграрному секторі (інвестування в науку та технології може допомогти покращити якість продукції та збільшити її кількість. Наприклад, застосування сучасних методів обробки ґрунту та вирощування рослин може збільшити врожайність та знизити витрати на виробництво).

2. Реформування земельного законодавства (земельна реформа та належне земельне законодавство можуть допомогти забезпечити ефективне використання земельних ресурсів та підвищити рентабельність аграрного виробництва).

3. Розвиток інфраструктури (інфраструктура, така як дороги, електричні мережі та інші, є необхідною для покращення доступності ресурсів та інвестицій у сільських районах).

4. Підвищення конкурентоспроможності (застосування сучасних методів управління та виробництва може допомогти збільшити конкурентоспроможність української аграрної продукції на міжнародному ринку).

5. Підтримка державою (державна підтримка, така як фінансування, регулювання та інші заходи, може допомогти забезпечити стабільність та розвиток аграрного сектору в Україні) [24, 26].

В цілому, криза в аграрному секторі України є результатом комплексу різних факторів, включаючи низький рівень економічного розвитку, недостатню підтримку з боку держави, відсутність власної науки та розробок, неправильну земельну політику, низьку конкурентоспроможність продукції та сезонність виробництва. Щоб подолати кризу, потрібно вжити комплексних заходів, включаючи створення стабільної економічної ситуації, забезпечення достатньої підтримки з боку держави, підвищення якості продукції, використання новітніх технологій та підходів у виробництві, підготовку

кваліфікованих фахівців в аграрному секторі та розвиток необхідної інфраструктури. Такі заходи допоможуть покращити ефективність виробництва та збільшити конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках [5, 33].

Категорії глобальних та макроекономічних чинників, які впливають на розвиток сільського господарства, можна розділити на декілька груп:

- кліматичні та екологічні чинники - це природні катаклізми, які впливають на вирощування культур, наприклад, посухи, повені, засухи тощо. Також важливими чинниками є загрози для рослинництва, такі як шкідники, хвороби і забруднення;
- ринкові чинники включають у себе зміну попиту на продукти сільського господарства, включаючи тенденції щодо споживання, відновлюваної енергії, глобальних виробничих процесів і конкуренцію на ринку;
- політичні та правові чинники - це законодавство, що регулює ринок сільського господарства, наприклад, закони про земельні відносини, заборони на ввезення продуктів з інших країн, міжнародні торговельні угоди тощо;
- технічні та технологічні чинники - це нові методи вирощування рослин, сучасні методи збирання врожаю, автоматизовані системи поливу, інноваційні технології для зберігання та транспортування продуктів;
- економічні та фінансові чинники - це вартість сировини, обмінні курси, ціни на нафту та інші енергетичні ресурси, податки та субсидії;
- демографічні та соціальні чинники - це населення, структура населення, рівень освіти та розвитку, імміграція та еміграція [9, 23].

До макроекономічних чинників також можна віднести зміни в державній політиці, яка може впливати на сільське господарство через регулювання цін на продукцію, надання субсидій, сприяння розвитку науки та технологій у сільському господарстві тощо. Також важливим макроекономічним чинником є стан міжнародної торгівлі та економічних відносин між державами.

Глобальні чинники, у свою чергу, можуть включати в себе зміни в кліматичних умовах, що можуть впливати на урожайність та якість вирощуваної продукції, зміни в попиті на продукцію на світовому ринку, що може впливати на ціни та обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, зміни в політичних та економічних умовах в світі, які можуть впливати на міжнародну торгівлю та інвестиції в сільське господарство.

Наприклад, зміна кліматичних умов може призвести до зменшення урожайності та якості вирощуваної продукції, що може вплинути на виробництво та змінити ціни на ринку. Політичні зміни в світі можуть призвести до зміни торговельних умов, що може вплинути на експорт та імпорт сільськогосподарської продукції, а також на вартість інвестицій в галузь [34, 57].

Глобальні та макроекономічні чинники мають значний вплив на розвиток сільського господарства. Основні глобальні чинники, що впливають на аграрний сектор, це зміни в світовому попиті на продукти харчування, зміни у світових цінах на сировину та продукти харчування, а також зміни в міжнародному торговельному середовищі. За світовими тенденціями можна прогнозувати попит на різні види продуктів, що дає можливість аграрному сектору підлаштовуватися до змін у світовому ринку.

Макроекономічні чинники, такі як курс валют, інфляція, ставки податків і відсоткові ставки також мають вплив на аграрний сектор. Курс валют впливає на експорт та імпорт продуктів харчування, що може вплинути на доходи сільгосппідприємств. Інфляція може збільшити витрати на виробництво та зменшити прибутки. Ставки податків та відсоткові ставки впливають на вартість кредитів та доступність фінансування для аграрних підприємств.

Україна як країна з розвинутим сільськогосподарським сектором, також відчуває вплив глобальних та макроекономічних чинників. Зокрема, зміни в світових цінах на зерно та інші сільгосппродукти впливають на експортні можливості України. Крім того, курс гривні відносно інших валют, інфляція та

податкова політика також мають вплив на розвиток сільського господарства в Україні [3, 68].

Інший важливий глобальний фактор, який впливає на розвиток сільського господарства, - це торгівля. Вільна торгівля може мати позитивний вплив на економіку сільського господарства, оскільки вона може сприяти зростанню експорту та підвищенню цін на продукти сільського господарства. Однак нерівність в умовах торгівлі та застосування субсидій можуть завдати шкоди сільському господарству країн, які не мають доступу до ринків інших країн.

Ще одним фактором є зміна клімату. Зміна клімату може мати значний вплив на продуктивність сільського господарства через зміну умов вирощування рослин та тварин. Зокрема, зменшення кількості опадів та збільшення частоти екстремальних погодних умов можуть негативно впливати на вирощування рослин та тварин.

Нарешті, важливим макроекономічним фактором, який впливає на сільське господарство, є політика держави. Державна політика може сприяти розвитку сільського господарства шляхом надання субсидій та інвестицій у сільське господарство, але може також завдати шкоди через неправильне встановлення тарифів та регулювання цін на продукти сільського господарства [7, 10, 34].

Отже, глобальні та макроекономічні чинники мають значний вплив на розвиток сільського господарства. Для досягнення сталого розвитку сільського господарства необхідно враховувати ці чинники та приймати ефективні заходи для забезпечення сталого розвитку сільського господарства.

Внутрішні чинники є важливими для розвитку сільського господарства, оскільки вони впливають на ефективність виробництва, якість продукції та конкурентоспроможність на ринку.

Основні внутрішні чинники, які впливають на розвиток сільського господарства, включають:

- технічний рівень виробництва: це означає наявність необхідної техніки та обладнання, які дозволяють здійснювати сільськогосподарські роботи вчасно та з максимальною ефективністю;
- наявність кваліфікованих кадрів: це означає, що в сільському господарстві повинні працювати фахівці з відповідними знаннями та досвідом у галузі сільського господарства;
- розвиток науки та технологій: нові технології та наукові розробки можуть допомогти збільшити виробничу потужність та покращити якість продукції;
- фінансова підтримка: державна підтримка сільського господарства, доступ до кредитів та інвестицій можуть допомогти розвитку сільського господарства;
- якість ґрунту та води: якість ґрунту та води має важливе значення для вирощування здорової та екологічно чистої продукції;
- доступ до ринків: доступ до ринків є важливим для продажу продукції та отримання прибутку, тому розвиток інфраструктури та торговельних відносин є важливими внутрішніми чинниками розвитку сільського господарства [6, 42, 46].

Внутрішні чинники можуть включати також технічний розвиток і наукові досягнення, які можуть допомогти підвищити продуктивність роботи в сільському господарстві. Наприклад, новітні сорти рослин, покращені методи господарювання, використання сучасної техніки та інші технологічні інновації можуть значно збільшити виробництво і знизити витрати.

До внутрішніх чинників також можуть належати правова та регуляторна база, що регулює сільське господарство. Якщо правова база недостатня або неефективна, це може призвести до розпаду системи сільського господарства. З іншого боку, якщо правила та стандарти регулювання дозволяють ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з безпекою, якістю та стабільністю продукції, то це може забезпечити сталий та ефективний розвиток галузі [14].

Також внутрішні чинники можуть включати екологічні фактори, такі як забруднення ґрунтів та водних ресурсів, втрата біорізноманіття та зміна клімату. Ці чинники можуть впливати на здоров'я рослин та тварин, що впливає на врожайність та якість продукції. Відповідно, ефективне управління екологічними ризиками є ключовим для забезпечення сталого розвитку сільського господарства [14, 69].

Узагалі, внутрішні чинники можуть бути різноманітними та залежати від конкретного контексту країни чи регіону. Важливо розуміти, як ці чинники взаємодіють між собою та зовнішніми факторами.

1.3. Механізми антикризового управління в сільськогосподарському підприємстві

Управління підприємством в умовах кризи представляє собою складний і багатоаспектний процес, який вимагає від керівника гнучкого застосування різноманітних інструментів, нестандартних рішень і великого досвіду. Різноманітність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на виникнення та розвиток кризових ситуацій, розробка системи антикризового управління стає нетривіальною, що вимагає урахування особливостей розвитку організацій [15].

Необхідність забезпечення продовольчої безпеки, підвищення ефективності агропромислового комплексу, а також соціального розвитку сільських територій робить актуальною розробку теоретичних і методичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах.

Сільськогосподарські підприємства, подібно іншим соціально-економічним системам, мають ризики виникнення кризових явищ. Криза визначається як гостре усунення суперечностей у соціально-економічній системі (підприємства, регіону, країни, світової економіки), що порушує її

нормальне функціонування та потребує істотних змін у системі. Періодичне виникнення криз є об'єктивною особливістю. Кожне підприємство діє в умовах зовнішнього середовища і розробляє механізми кращої адаптації до цього середовища і використовує її умови для досягнення своїх цілей. В результаті підприємство будує своє внутрішнє середовище відповідно до зовнішніх особливостей. Однак постійні зміни у зовнішньому середовищі вимагають правових змін у внутрішньому середовищі організації. Такі зміни, у свою чергу, можуть порушити стабільність діяльності організації, переривати здійснювані процеси та вимагати змін в організаційній та управлінській структурі, що в кінцевому результаті негативно позначається на ефективності підприємства [41].

Потреба розвитку та бажання забезпечити стабільність можуть призвести до виникнення кризових ситуацій. З часом кризи стають майже неминучими для будь-якої організації. Важливо розуміти, що криза не завжди є виключно негативною. Разом із загрозами, які він створює для підприємства, криза також відкриває можливості для подальшого розвитку. Факт неминучості кризи стає основою формування системи антикризового управління організації.

Антикризове управління не може бути просто реакцією на кризу. Важливим аспектом ефективного антикризового управління є проактивний характер. Воно будується з урахуванням можливості появи кризових ситуацій та включає комплекс заходів, спрямованих на прогнозування ймовірності криз, їх своєчасне запобігання, мінімізацію негативних наслідків та використання кризових факторів для подальшого розвитку соціально-економічної системи.

Сільськогосподарські підприємства, що орієнтуються на комерційну діяльність та прибуток, стикаються з особливими протиріччями, що впливають із показників сільського господарства. Довгострокове використання землі як основний виробничий ресурс вимагає значних додаткових інвестицій підтримки її родючості.

З іншого боку, виконання соціальних зобов'язань перед місцевим населенням призводить до збільшення витрат підприємства. Виникаючі технологічні ризики, пов'язані з природними чинниками, зумовлюють необхідність формування додаткових резервів, що негативно позначається на ефективності використання активів та фінансових показників. Таким чином, одностороннє прагнення сільськогосподарських підприємств до максимізації чистого прибутку (особливо у короткостроковій перспективі) негативно позначається на стійкості, обмежує потенціал виробництва та збільшує ризик кризових ситуацій. З урахуванням викладеного, головною метою антикризового управління у сільськогосподарських організаціях має бути не лише забезпечення високої та стійкої прибутковості, але насамперед збереження, безперервність функціонування та довгостроковий розвиток підприємства (рис. 1.2).

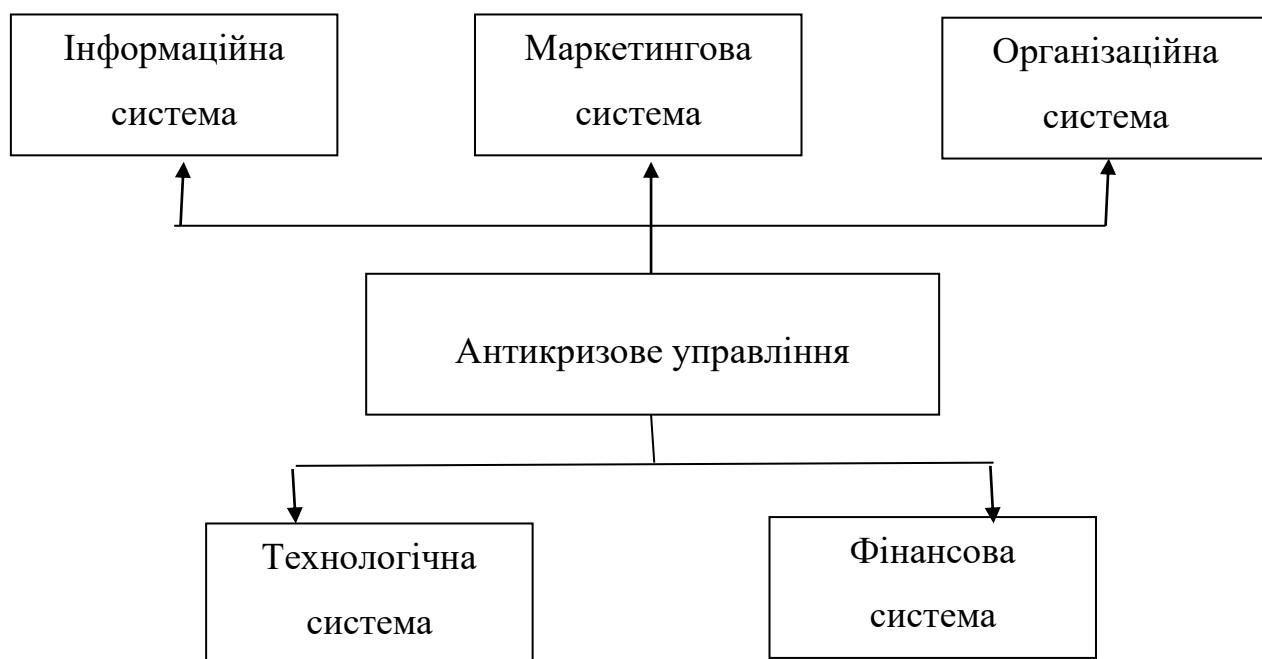


Рис. 1.2. Система антикризового управління [17, 54, 63]

Основним елементом у конструкції антикризового управління є інформаційна підсистема, яка виступає як фундамент для всієї системи. Головним завданням цієї підсистеми є надання керівництву підприємства

інформації, необхідної для прогнозування та оцінки ймовірності виникнення кризових ситуацій. Прогнозування вимагає наявності як внутрішньої інформації про підприємство - фінансової, технологічної, кадрової та інших, так і зовнішньої інформації щодо маркетингових аспектів (включаючи як мікро-, так і макросередовище). Внутрішньою інформацією є дані оперативно-технічного, бухгалтерського та кадрового обліку. Особливе місце в системі внутрішніх джерел інформації займає управлінський облік, що представляє спеціалізовану форму обліку, спрямовану на задоволення потреб менеджерів і здатну надати найбільш повну інформацію про стан процесів на підприємстві. На жаль, у сільськогосподарських підприємствах України цей вид обліку часто недооцінюється і, відповідно, недостатньо розвинений [60].

Зовнішню інформацію можна отримати з різних джерел, таких як статистичні дані, публікації державних органів влади, науково-дослідних установ, проектних інститутів і засобів масової інформації. Слід зазначити, що сільськогосподарським організаціям, як правило, часто відсутні можливості для збору первинної інформації про довкілля, тому особливу увагу має приділяти збору інформації з вторинних джерел з дотриманням вимог повноти, актуальності та достовірності даних.

Невід'ємною умовою ефективного функціонування вищезазначеної інформаційної підсистеми стає безперечне використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Заступництво традиційних методів обробки інформації комп'ютерною технікою та телекомунікаційними засобами накладає революційні зміни, які скорочують тривалість та складність процесу обробки інформації, збільшують швидкість та повноту її надання кінцевим користувачам, і, що важливо, частково вирішують численні комунікаційні проблеми, властиві сільськогосподарським організаціям. Разом з тим, необхідно доповнити бухгалтерську та прогнозну інформацію плановою інформацією, що є фундаментом для прийняття управлінських рішень та систематичного контролю за організаційними процесами, щоб своєчасно виявляти негативні відхилення [49].

Зважаючи на безпосередню залежність результатів діяльності сільськогосподарського підприємства від мінливостей природно-кліматичного середовища, складання планів неминує вимагати гнучкого підходу, що охоплює широкий спектр сценаріїв, що відображають сприятливі, несприятливі та середні погодні умови для розвитку рослин. Створення такої планувальної структури стає реальністю завдяки використанню управлінської технології бюджетування.

Застосування інформаційно-комунікаційних технологій у галузі антикризового управління надає нове життя, підвищує ефективність і точність прийнятих рішень, удосконалює управління бізнес-процесами у сільськогосподарських організаціях та знижує ризики, пов'язані з виникненням кризових ситуацій. Однак підтримка функціонування такої підсистеми потребує впровадження передового програмного забезпечення, адекватної апаратної інфраструктури та навчання персоналу в галузі інформаційних технологій [51].

Маркетингова підсистема сільському господарстві є вразливою сферою управління через особливості ринкового становища. У разі кризового менеджменту перед маркетингом ставляться певні завдання. По-перше, необхідно збирати та аналізувати інформацію про ринок, передбачати його розвиток та виявляти можливі загрози. У цій частині маркетинг та інформаційна підсистема перетинаються. По-друге, потрібно оптимізувати асортимент продукції з огляду на виробничі можливості та технологічні обмеження підприємства. Наприклад, необхідно дотримуватись вимог сівозмін. По-третє, постійно шукати нові та перспективніші канали збуту продукції. Наприклад, невеликі фермерські господарства можуть зацікавитись продажем продукції через інтернет. В останні роки інтернет-магазини продуктів харчування, що належать до категорії "фермерських" або "селянських", набули широкого поширення у зв'язку з продовольчою політикою та забезпеченням безпеки [45].

Організаційна підсистема антикризового управління має свої основні завдання, які слід вирішувати. По-перше, необхідно забезпечити децентралізацію управління. Децентралізована структура управління краще пристосована до змін у довкіллі, вона гнучка і швидко реагує на зовнішні фактори. Така структура має виражену антикризову спрямованість. Особливо важливою є децентралізація управління для сільськогосподарських підприємств, які мають віддалені підрозділи.

По-друге, слід формувати антикризову організаційну культуру. Під організаційною культурою розуміється система цінностей, уявлень та підходів до роботи, а також традицій, якими поділено більшість співробітників підприємства. Правильно побудована організаційна культура допомагає підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, мотивує персонал на вирішення проблем та отримує підтримку керівництва. Сільськогосподарські підприємства, за своєю суттю, вже мають розвинену організаційну культуру, проте систематичне управління цією культурою зазвичай не здійснюється через відсутність у керівників необхідних знань та досвіду. В результаті досить ефективний інструмент мобілізації та мотивації персоналу залишається недостатньо використаним [52].

Технологічна підсистема антикризового управління має на меті забезпечити постійну ефективність технологічних процесів у створенні. У сільськогосподарських підприємствах одним із важливих факторів довкілля є науково-технічний прогрес. У зв'язку із цим ефективна робота організації неможлива без постійного впровадження інновацій. Однак сам процес впровадження інновацій може порушити безперервність роботи організації та становить загрозу виникнення кризи. Для зниження цієї загрози необхідно створити ефективний механізм керування організаційними змінами.

Висновки за розділом 1

Антикризове управління є важливим комплексом заходів, спрямованих на запобігання, реагування та подолання кризових ситуацій у господарській діяльності підприємств. Зміст поняття полягає у забезпеченні ефективного функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності.

Роль антикризового управління полягає у виявленні, аналізі проблем, що виникають на підприємстві, розробці стратегій та планів дій для їх вирішення та їх реалізації. Важливо також ефективно управляти ресурсами підприємства, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси.

Основні завдання антикризового управління включають забезпечення фінансової стабільності підприємства, підвищення його рентабельності, а також запобігання збиткам та оптимізацію використання ресурсів. Для досягнення цих цілей використовуються різноманітні інструменти антикризового управління, включаючи аналіз та прогнозування ринку, управління ліквідністю, оптимізацію витрат, управління ризиками, ефективне управління персоналом та інші.

Основні причини кризи в аграрному секторі України на сьогоднішній день можуть включати такі фактори: нестабільна економічна ситуація, відсутність наукових розробок, неправильна земельна політика, відсутність інфраструктури, низький рівень конкурентоспроможності, недостатня підтримка держави, залежність від погодних умов та сезонність виробництва.

Антикризове управління є багатогранним комплексом заходів, які повинні бути впроваджені у всіх сферах управління підприємством, як на стратегічному, так і на оперативному рівнях. Це включає систематичний моніторинг економічного середовища, розробку планів дій для запобігання кризовим ситуаціям, реагування на них та швидке внесення коректив в стратегію підприємства.

.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНІХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційно-управлінські та ресурсні ризики підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є одним з типів комерційних організацій, яке використовується для здійснення підприємницької діяльності. ТОВ характеризується тим, що власники його статутного капіталу (учасники) не несуть особистої відповідальності за зобов'язаннями підприємства, а їх зобов'язання обмежені до розміру внесків, які вони зробили до статутного капіталу компанії.

ТОВ має свою правову особистість, що означає, що воно може володіти власністю, укладати угоди, брати участь у судових процесах та здійснювати інші юридичні дії власним ім'ям. Крім того, його діяльність регулюється законодавством країни, де воно зареєстроване, і вимагає виконання ряду організаційних та фінансових вимог.

Учасники ТОВ можуть бути фізичними особами, юридичними особами або комбінацією обох. Вони мають певні права та обов'язки, які визначаються установчими документами ТОВ, зокрема у статуті. Участь у ТОВ може бути обмеженою або рівною, що впливає на розподіл прибутку та відповідальність учасників.

ТОВ є популярною формою бізнесу, оскільки воно надає певний рівень захисту власників від особистої відповідальності і відповідає багатьом потребам підприємців. Відповідно до Указу Президента України №1529/99 «Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектору економіки», колективне сільськогосподарське підприємство під назвою «40 років Жовтня» було перетворено на товариство з обмеженою відповідальністю під назвою агрофірма «Надія». Згідно зі статутом підприємства, його повна

назва вказується як Агрофірма «Надія» товариство з обмеженою відповідальністю, а скорочена назва - ТОВ агрофірма «Надія».

Агрофірма - це комерційна організація, яка займається сільськогосподарською діяльністю. Вона об'єднує різні господарства і фермерські підприємства з метою спільного ведення сільськогосподарської продукції, розподілу ресурсів, управління та реалізації продукції на ринку.

Агрофірми можуть мати різні організаційно-правові форми, наприклад, товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), акціонерне товариство (АТ), кооператив і т.д. Вони можуть включати в себе землеробські, тваринницькі та інші господарства, а також займатися виробництвом, зберіганням, переробкою та збутом сільськогосподарської продукції.

Умови функціонування сільськогосподарських підприємств можуть бути досить різноманітними і включають різні аспекти. Деякі з найбільш загальних умов включають природно-кліматичні умови, економічні умови, соціально-економічне середовище та правовий контекст.

Природно-кліматичні умови включають клімат, типи ґрунтів, наявність водних ресурсів, рельєф та інші природні фактори, які впливають на вирощування рослин та розведення тварин. Ці умови впливають на вибір сільськогосподарських культур, технології вирощування, необхідність зрошення та інші аспекти діяльності підприємства.

Результатом цього впливу є формування природних зон на території окремих держав, які мають чітку спеціалізацію у виробництві певних видів продукції. Важливо зазначити, що обмежені території дозволяють виробляти лише обмежену кількість специфічних видів продукції. Проте більшість сільськогосподарських культур мають широкий ареал виробництва, тому при виборі виробничого напрямку та комбінуванні галузей слід враховувати також вплив інших факторів.

Структура управління організації – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає спосіб організації та розподілу функцій, влади та відповідальності в межах організації. Це система,

яка визначає, як різні підрозділи, відділи або робочі групи пов'язані між собою, які ланки керування існують і як вони співпрацюють.

Організаційна структура управління встановлює ланки комунікації, ієрархію та потоки рішень в організації. Вона визначає, які функції та обов'язки належать різним рівням управління і які зв'язки існують між ними. Організаційна структура також визначає ролі, відносини та взаємодію між різними працівниками та підрозділами в організації.

На рис. 2.1 представлена організаційна структура ТОВ АФ «Надія».

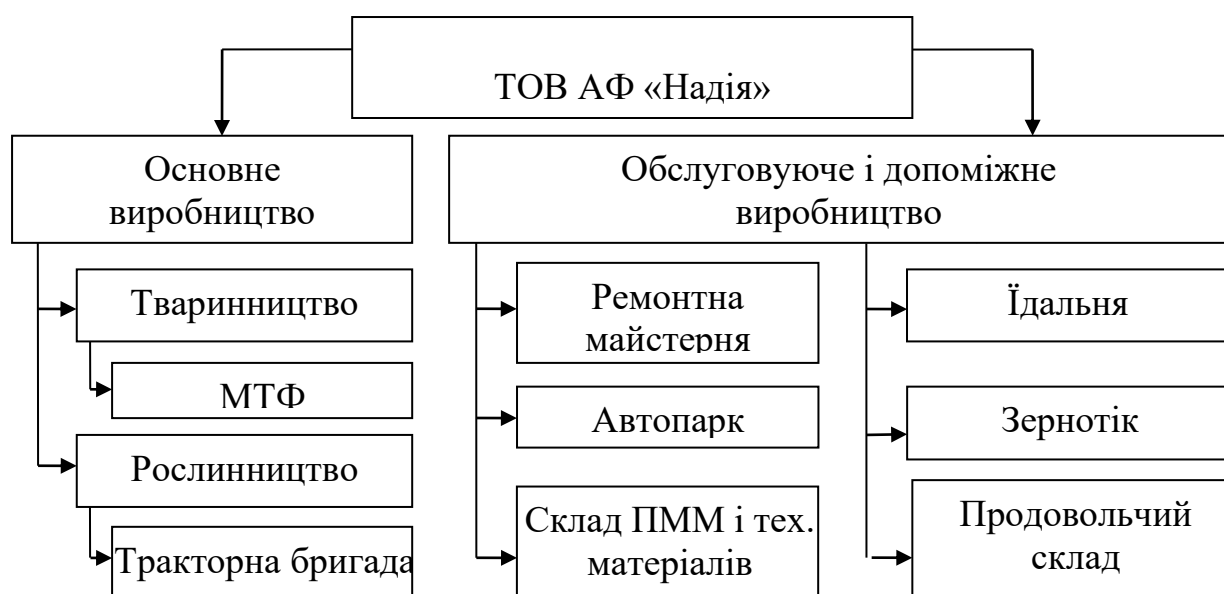


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ АФ «Надія»

У ТОВ АФ «Надія» як і в більшості підприємств традиційно застосовують лінійно-функціональну структуру управління. Лінійно-функціональна структура управління є одним з типів організаційної структури, який використовується для організації та розподілу функцій та влади всередині організації. У цій структурі підрозділи організації групуються за функціональним принципом, а також за принципом ієрархічної лінії командування.

У лінійно-функціональній структурі управління головні функції організації, такі як виробництво, маркетинг, фінанси, кадри тощо,

розподіляються на функціональні відділи. Кожен відділ спеціалізується у виконанні певних функцій і відповідає за них. Наприклад, відділ виробництва відповідає за виробничий процес, відділ маркетингу - за рекламу та продажі, відділ фінансів - за фінансові операції тощо.

Організаційна структура управління, що сформувалась в ТОВ АФ «Надія» має такий вигляд (рис. 2.2).

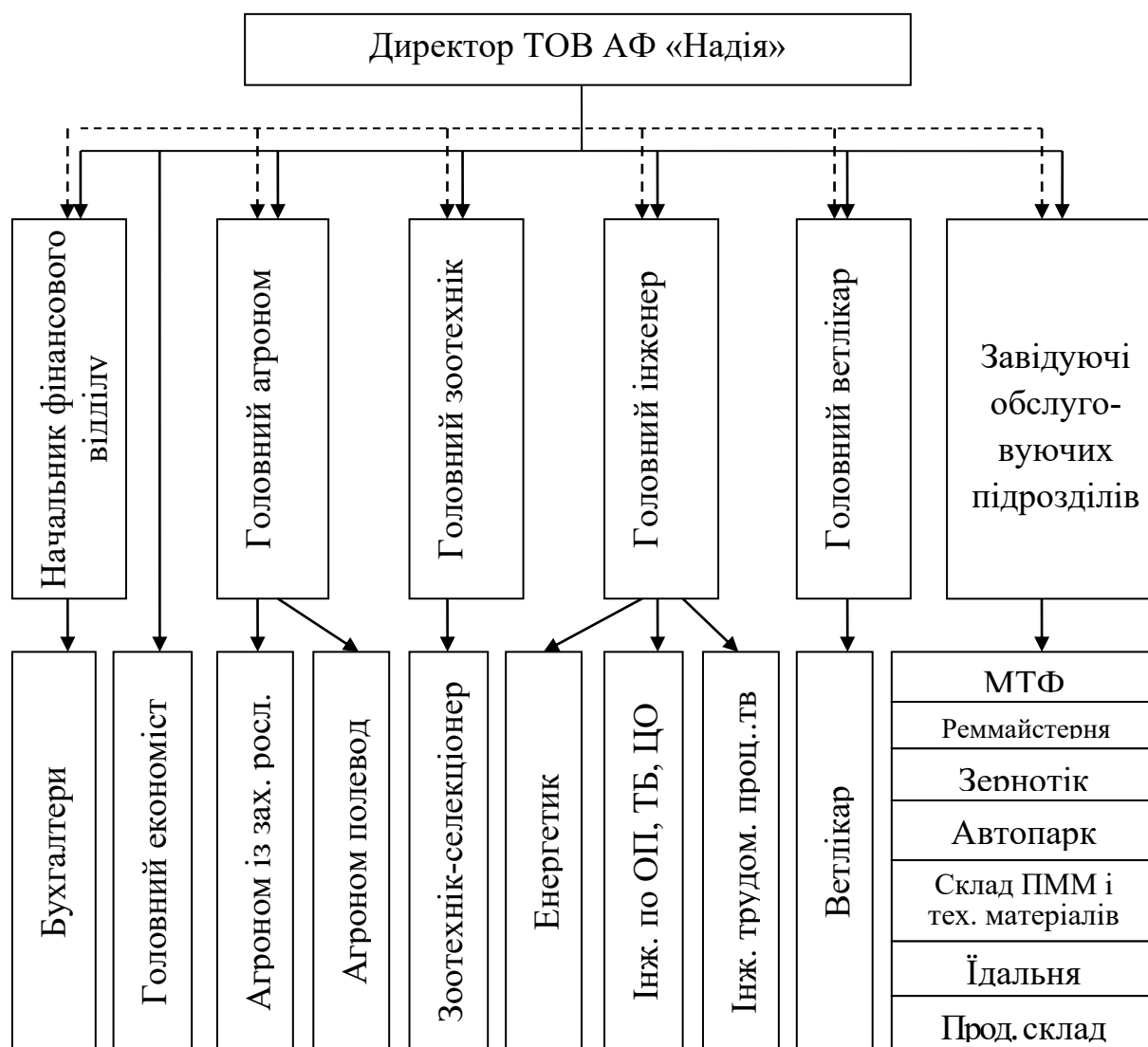


Рис. 2.2. Структура управління ТОВ АФ «Надія»

У той же час, в господарстві присутні функціональні зв'язки між лінійними керівниками, що сприяє швидкому вирішенню поточних оперативних питань. Це означає, що керівники взаємодіють між собою, обмінюючись необхідною інформацією та координуючи свої дії. Така

комунікація допомагає забезпечити ефективність роботи та вирішення завдань в рамках господарства.

Отже, лінійно-функціональна структура управління в ТОВ агрофірмі «Надія» забезпечує чітку організацію та координацію роботи, зокрема через лінійний зв'язок між директором та головними спеціалістами, а також функціональні зв'язки між лінійними керівниками. Це сприяє ефективному виконанню завдань та швидкому вирішенню поточних питань управління господарством.

Сільське господарство є вирішальним сектором економічної діяльності, який відіграє стратегічну роль у національній економіці, а його головною метою є забезпечення продовольчої безпеки країни. Для успішного досягнення цієї мети необхідний грамотний підхід до управління підприємствами і об'єктивна оцінка їх діяльності.

Аналіз галузі сільського господарства включає вивчення динаміки розвитку, комплексне дослідження факторів, що впливають на його результати, обґрунтування планів, ухвалення управлінських рішень, контроль за їх виконанням, виявлення резервів підвищення ефективності виробництва, оцінку результатів діяльності підприємств та розробку економічної стратегії для їх подальшого розвитку.

Однією з ключових особливостей сільського господарства є його залежність від використання землі та природного середовища, де земля виступає головним ресурсом виробництва. Кожне сільськогосподарське підприємство має відведену площу землі, яку воно зобов'язане раціонально використовувати та прагне підвищити її родючість. Ступінь використання землі має прямий вплив на обсяги виробництва сільськогосподарської продукції та загальну рентабельність підприємства.

Для оцінки рівня розвитку досліджуваного сільськогосподарського підприємства, ми здійснимо аналіз показників його розміру, користуючись даними з таблиці 2.1. Цей аналіз допоможе нам зрозуміти стан підприємства та його потенціал для подальшого розвитку.

Таблиця 2.1 – Показники розміру ТОВ АФ «Надія», 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %	2022 р. до 2021 р., %
Загальна земельна площа, га	2414	2217	2507	103,85	113,08
у т. ч. площа с.-г. угідь, га	2414	2217	2507	103,85	113,08
з них – рілля, га	2414	2217	2507	103,85	113,08
Площа посівів, га	2414	1481	1627	67,40	109,86
Питома вага посівів у площі ріллі	100	66,8	64,9	64,90	97,16
Площа парів, га	-	736	600	-	81,52
Валова продукція (у пост. цінах 2016 р.), тис. грн.	69504	76599	24186,6	34,80	31,58
у т. ч. рослинництва	31868	34650	8108,2	25,44	23,40
тваринництва	37636	41948	16078,4	42,72	38,33
Товарна продукція, тис. грн.	11151	135420	30163,3	27,05	22,27
у т. ч. рослинництва	17591	47723	7633,6	43,40	16,00
тваринництва	81328	87697	22529,7	27,70	25,69
Вартість основних засобів, тис.грн.	10011	117804	47760	47,71	40,54
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	64523	76649	45148	69,97	58,90
Середньорічна чисельність працівників, чол	157	136	166	105,73	122,06
Прибуток (+), збиток (-) від реалізації, тис. грн.	27956	52579	-70179	-	-
у т. ч. рослинництва	-5241	16854	-28932,4	-	-
тваринництва	20544	35725	-41246,6	-	-
Рівень рентабельності, %	33,5	60,5	-72,6	-	-
у т. ч. рослинництва	-23	61,9	-79,1	-	-
тваринництва	33,8	55,7	-68,6	-	-

Аналіз даних таблиці показав те, що розмір загальної земельної площі, сільськогосподарських угідь, ріллі коливався і у звітному 2022 р. був найвищим за досліджуваний період. Щодо чисельності працюючих спостерігалася аналогічна ситуація: показник коливався. У звітному році цей показник був найвищим – 166 працівників, що на 22 % більше, ніж у попередньому році.

Насьогодні прийнято визначати алову продукцію в постійних цінах 2016 року. Перерахунок продукції за постійними цінами дозволяє порівняти продуктивність виробництва, виключаючи номінальне зростання ціни на продукцію. До звітнього року показник валової продукції постійно зростав. У 2022 році валова продукція в ТОВ АФ «Надія» скоротилася втричі порівняно з попередніми роками, що обумовлено тим, що підприємство, знаходячись у зоні бойових дій, постраждало від агресії рф. Спочатку підприємство не змогло засіяти всі площі, а потім не змогло зібрати весь урожай. Зниження відбулося як по підприємству у цілому, так і окремо по рослинництву і тваринництву.

У сільському господарстві частина валової продукції набуває форму товару, але значна частка виробленої продукції використовується для внутрішньогосподарських потреб. Необхідно зазначити, що товарна продукція також демонструє тенденцію до зростання, що в основному пояснюється підвищенням цін на продукти. У 2021 р. товарна продукція складала у господарстві 135,4 млн грн., у 2022 р. – 30,2 млн грн, що становило п'яту частину від попереднього року. Різке зниження обсягу вартості товарної продукції обумовлене тими ж причинами, що і зниження обсягів валової продукції, про що було зазначено вище.

Сільськогосподарське підприємство використовує різноманітні ресурси для здійснення своєї діяльності. Основними ресурсами є:

- земля є найважливішим ресурсом для сільськогосподарського підприємства. Вона використовується для сівозміни, вирощування рослин, утримання тварин, створення інфраструктури тощо;
- робоча сила є необхідним ресурсом для здійснення різних сільськогосподарських робіт, включаючи посів, збір врожаю, обслуговування тварин, обробку землі та інше;
- капітал включає фінансові ресурси, машини, обладнання, будівлі та інфраструктуру, необхідні для проведення сільськогосподарської діяльності.

Ці ресурси допомагають забезпечити ефективне використання і оптимізацію виробничих процесів;

- вода відіграє важливу роль у сільському господарстві, особливо для зрошування, поливу рослин, питного водопостачання тварин і для забезпечення іригаційних систем;

- сільськогосподарське підприємство потребує різних матеріалів, таких як добрива, насіння, пестициди, корми для тварин, матеріали для будівництва тощо;

- інформація про нові технології, ринкові тенденції, агрокліматичні умови та інші дані є важливими ресурсами для прийняття управлінських рішень і планування.

На основі даних табл. 2.2 дослідимо забезпеченість АФ «Надія» ТОВ основними видами ресурсів.

Таблиця 2.2 – Забезпеченість основними ресурсами ТОВ АФ «Надія», 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %	2022 р. до 2021 р., %
Загальна площа - всього, га	2414	2217	2507	103,85	113,08
у т.ч. - с.-г. угіддя	2414	2217	2507	103,85	113,08
з них: рілля	2414	2217	2507	103,85	113,08
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	157	136	166	105,73	122,06
з них: у рослинництві	57	65	64	112,28	98,46
у тваринництві	90	71	102	113,33	143,66
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, т.грн	100110	117804	47760	47,71	40,54
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн	64523	76649	45148	69,97	58,90
Поголів'я ВРХ, голів	2231	2244	2430	108,92	108,29

Відповідно до даних, наведених у таблиці 2.2, можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних виробничих фондів в останньому звітному році різко знизилася при тому, що кількість працюючих у даному підприємстві зросла на 22 %.

Концентрація сільськогосподарського виробництва відноситься до процесу збільшення розмірів та обсягів сільськогосподарських підприємств, а також зосередження виробництва у руках обмеженої кількості великих господарств або аграрних корпорацій. Вона проявляється в зростанні площі земель, що обробляються, обсягів вирощуваної продукції та упровадженні більш ефективних технологій та методів виробництва.

Концентрація сільськогосподарського виробництва може мати різні аспекти. По-перше, це може відбуватися на рівні окремих господарств, коли вони збільшують свою площу, об'єднуються або використовують більшу кількість ресурсів та технологій для досягнення економічної ефективності. По-друге, концентрація може стосуватися індустрії в цілому, коли великі аграрні компанії або корпорації контролюють значну частку ринку та виробництва сільськогосподарської продукції.

Процес концентрації може бути спричинений різними факторами, такими як зростання потреб населення, попиту на продукти харчування, зміни в урбанізації, доступ до фінансових ресурсів та технологій. Великі господарства та аграрні корпорації можуть мати переваги в економічному масштабу, спроможності впроваджувати інновації, отримувати доступ до ринків та маркетинговим можливостям, а також забезпечувати більшу стійкість до ризиків. Показники концентрації виробництва відображено в табл. 2.3.

Дані, представлені у таблиці, свідчать про те що всі показники значно скоротилися. Так, на 72 % скоротилася кількість одержаної валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, на 74 % - на 1 працівника, на 23 % - на 100 грн основних засобів. Кількість основних засобів, що припадає на 1 працівника, також знизилася – на 67 %.

Таблиця 2.3 – Показники концентрації виробництва ТОВ АФ «Надія», 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %	2022 р. до 2021 р., %
Одержано валової продукції, тис. грн:					
на 100 га сільськогосподарських угідь	2879,18	3455,06	964,76	33,51	27,92
на 1 працівника	442,70	563,23	145,70	32,91	25,87
на 100 грн основних засобів	69427,13	65022,35	50641,96	72,94	77,88
Припадає на 1 працівника: -основних засобів, тис. грн	637,64	866,20	287,71	45,12	33,22
-сільськогосподарських угідь, га	15,38	16,30	15,10	98,22	92,64

Трудові ресурси є важливою складовою сільськогосподарського виробництва. Вони включають у себе працю фермерів, сільськогосподарських працівників та інших фахівців, які займаються вирощуванням, обробкою, управлінням та утриманням сільськогосподарських культур і тварин.

Забезпеченість підприємства персоналом відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Забезпеченість працівниками ТОВ АФ «Надія», 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %	2022 р. до 2021 р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб, усього	157	136	166	105,73	122,06
в т. ч.: у рослинництві	57	65	64	112,28	98,46
у тваринництві	90	71	102	113,33	143,66
Те ж на 100 га сільськогосподарських угідь, осіб, усього	6,50	6,13	6,62	101,81	107,94
в т. ч.: у рослинництві	2,36	2,93	2,55	108,12	87,072
у тваринництві	3,73	3,20	4,07	109,13	127,04

Ефективність використання трудових ресурсів в сільському господарстві має велике значення для досягнення успіху та стійкого розвитку господарства.

Оптимальне використання праці забезпечує ефективність виробництва, зниження витрат, підвищення якості продукції та підвищення прибутковості.

Для досягнення ефективності використання трудових ресурсів в сільському господарстві необхідно враховувати кілька факторів. Перш за все, це включає правильне планування роботи та раціональне розподіл завдань між працівниками. Важливо організувати робочі процеси таким чином, щоб кожен працівник мав можливість ефективно виконувати свої обов'язки.

Другий аспект - навчання та розвиток працівників. Забезпечення доступу до професійної освіти та навичок допомагає підвищити кваліфікацію працівників і поліпшити їхню продуктивність. Важливо також створювати сприятливі умови для мотивації працівників, що може включати систему стимулювання, конкурентоспроможну заробітну плату та розвиток кар'єри.

Третій аспект - використання технологій та механізації. Впровадження сучасних технологій та механізації є важливим чинником для підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Використання сучасних сільськогосподарських машин та устаткування дозволяє автоматизувати трудомісткі процеси, зменшити час та зусилля, необхідні для виконання робіт. Це дозволяє збільшити продуктивність праці та знизити залежність від людського фактору.

Ефективне використання трудових ресурсів також передбачає оптимізацію робочого часу та управління робочими процесами. Раціональне планування та організація робочого графіка, координація робіт між різними групами працівників та забезпечення ефективного спілкування допомагають уникнути затримок, зайвого очікування та непродуктивних перерв.

При оцінці ефективності використання трудових ресурсів важливо враховувати показники продуктивності праці. Це може включати вимірювання виробничої потужності на одиницю праці, вартості виробленої продукції на одного працівника або обсягу виконаних робіт на часову одиницю. Порівняння цих показників зі стандартами, бенчмарками та історичними даними

допомагає виявити потенційні проблеми та можливості для поліпшення продуктивності праці.

Загалом, ефективне використання трудових ресурсів у сільському господарстві є ключовим фактором для досягнення конкурентоспроможності, стійкого розвитку та підвищення прибутковості.

2.2. Ризики виробничо-збутової діяльності

Сільському господарству потрібно надалі зосередитись на підвищенні ефективності, шляхом повного використання наявного економічного потенціалу та впровадженні інноваційних технологій у виробництві та переробці сільськогосподарської продукції. Також важливим є застосування ресурсозберігаючих технологій та збереження екологічної рівноваги.

У той же час, питання подальшого поглиблення спеціалізації та оптимізації розміщення продуктивних сил у сільському секторі економіки залишаються важливими в сучасних умовах господарювання. Специфіка сільського господарства вимагає повного врахування природно-кліматичних умов, ефективного використання земельних угідь, засобів виробництва та трудових ресурсів.

Крім того, багатогалузевість дозволяє підприємству бути більш гнучким та адаптивним до змін на ринку. Воно може реагувати на попит та зміни у споживчих перевагах, переключаючись на виробництво тих культур або продуктів, які є більш вигідними.

Загалом, багатогалузевість сільськогосподарського підприємства сприяє його стійкості, ефективному використанню ресурсів

Для визначення виробничого напрямку підприємства, розглянемо дані табл. 2.5, в якій наведені розрахунки коефіцієнта спеціалізації.

Таблиця 2.5 – Товарна продукція та спеціалізація ТОВ АФ «Надія», 2020-2022 рр.*

Вид продукції	2020 р.					2021 р.					2022 р.				
	Реалізація		пор. № щодо питомо ї ваги (i)	2i- 1	ПВх (2i-1)	Реалізація		пор. № щодо питомо ї ваги (i)	2i -1	ПВх (2i-1)	Реалізація		пор. № щодо питомо ї ваги (i)	2i-1	ПВх (2i-1)
	тис. грн	питома вага (ПВ)				тис. грн	пито- ма вага (ПВ)				тис. грн	пито- ма вага (ПВ)			
Зернові та зернобобові	15900,3	14,3	2	3	42,9	25522,0	18,8	2	3	56,4	736,6	2,4	3	5	12,2
Соняшник	865,3	0,8	5	9	7,2	22201,0	16,4	3	5	82,0	6897,0	22,9	2	3	68,6
Інша продукція рослинництва	765,1	0,7	6	11	7,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом по рослинництву	17530,7	15,7	х	х	Х	47723,0	35,2	х	х	х	7633,6	25,3	х	х	х
Молоко	72905,9	65,4	1	1	65,4	79452,2	58,7	1	1	58,7	18848,9	62,5	1	1	62,5
М'ясо: - ВРХ	8404,1	7,5	4	7	52,5	8244,8	6,1	4	7	42,7	3680,7	12,2	4	7	85,4
Інша продукція тваринництва	17,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом по тваринництву	81327,6	72,9	х	х	х	87697,0	64,8	х	х	х	22529,6	х	х	х	х
Реалізація інших робіт та послуг	12322,6	11,1	3	5	55,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом по господарству	111511,9	100	х	х	х	135420,0	100	х	х	х	30163,2	х	х	х	х
Коефіцієнт спеціалізації $K_i = 100/\Sigma \text{ПВ}(2i-1)$	х	х	х	х	0,43	х	х	х	х	0,42	х	х	х	х	0,44

Підприємство є багатогалузевим і впродовж досліджуваного періоду мало середній рівень спеціалізації. Так, у 2022 р., як і у попередні роки, підприємство спеціалізувалося на виробництві молока, зернових та зернобобових культур, соняшника. Незначну частку в структурі реалізованої продукції займало виробництво м'яса ВРХ.

Показники розвитку галузі рослинництва відображають стан і тенденції у сільськогосподарському виробництві рослинної продукції. Основні такі:

1. Обсяг виробництва вимірюється у фізичних одиницях, таких як тонни, кілограми або гектари. Він вказує на загальний обсяг вирощеної рослинної продукції і може бути визначальним для оцінки продуктивності галузі.

2. Площа посіву відображає зайняту с.-г. землю для вирощування рослинних культур. Вказує на розмір та масштаби рослинницького сектора.

3. Урожайність. Це співвідношення між виробництвом та площею посіву. Врожайність може бути виміряна в урожаї з одного гектара або в урожаї на одну одиницю площі. Вона вказує на продуктивність землі та ефективність вирощування рослин..

В табл. 2.6 наведені показники розвитку рослинництва.

Таблиця 2.6 – Показники розвитку галузі рослинництва у ТОВ АФ «Надія», 2020-2022 рр.

Культура	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %	2022 р. до 2021 р., %
Посівні площі, га					
Зернові і бобові, усього	902	950	290	32,15	30,53
Соняшник	433	531	-	-	-
Валовий збір, ц					
Зернові і бобові, усього	40441	48055	9683,2	23,94	20,15
Соняшник	16500	28533	-	-	-
Урожайність, ц/га					
Зернові і бобові, усього	44,8	50,6	33,4	74,55	66,01
Соняшник	38,1	53,7	-	-	-

Як свідчать дані таблиці, соняшник у звітному, 2022 р., підприємство не вирощувало. Значно зменшилася посівна площа зернових і зернобобових і урожайність. Відповідно знизився і валовий збір по цій культурі і у 2022 р. становив 24 % і 20 % до 2020 р. і 2021 р. відповідно.

Показники розвитку галузі тваринництва наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники розвитку галузі тваринництва у ТОВ АФ «Надія», 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.,%	2022 р. до 2021 р.,%
Поголів'я на кінець року, гол.:					
великої рогатої худоби	2231	2244	2430	108,92	108,29
в тому числі корів	1128	1136	984	87,23	86,62
Валове виробництво продукції					
приріст живої маси ВРХ, ц	5154	3972	2016	39,12	50,76
молоко, ц	76022	82337	23974	31,54	29,12
Середній удій молока від 1 корови, кг	6739	7248	2436	36,15	33,61
Середньодобовий приріст живої маси ВРХ, г:	231	177	382	165,37	215,82
Вихід приплоду на 100 гол корів	98	97	65	66,33	67,01
Щільність поголів'я, гол.					
на 100 га с.-г. угідь: великої рогатої худоби	92,4	101,2	96,9	102,87	95,75
у тому числі корів	46,7	51,2	39,2	83,94	76,56

Показники розвитку галузі тваринництва досліджуваного підприємства свідчать про те, що незважаючи на надзвичайно складні умови праці підприємство змогло відновити поголів'я великої рогатої худоби, незважаючи на те що третина стада загинула під час влучання снарядів в корівник. Але все це мало негативний вплив на рівень продуктивності корів – він впав на 67 %. Це рівень показників діяльності підприємства у 90 роки минулого століття.

Ефективність сільськогосподарського виробництва полягає у досягненні максимальних результатів при оптимальному використанні ресурсів. Це означає, що сільське господарство повинно досягати високої врожайності, отримуючи більше врожаю з меншої площі посівів. Для цього використовуються сучасні сорти рослин, застосовуються оптимальні агротехнічні прийоми та забезпечується належне живлення та захист рослин.

Крім того, ефективність полягає у раціональному використанні ресурсів, таких як земля, вода, добрива та насіння. Сільські господарства мають планувати свою посівну площу, використовувати сучасні технології поливу та добрив, а також ефективно управляти працею. Важливо забезпечити оптимальне використання цих ресурсів, щоб забезпечити стійке та ефективне виробництво.

Отже, ефективне сільське господарство має вирощувати достатній врожай при економному використанні ресурсів, враховуючи сучасні агротехнології та забезпечуючи стійке та прибуткове виробництво.

Аналіз взаємозв'язку прибутку та рентабельності дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства, його здатність до збереження прибутковості у тривалій перспективі, а також ідентифікувати потенційні резерви для покращення ефективності виробництва та рентабельності. Цей аналіз є важливим інструментом у прийнятті управлінських рішень та формуванні стратегії розвитку підприємства. Аналіз ефективності виробництва в розрізі основних видів продукції представлений у табл. 2.8.

Дані таблиці свідчать про те що діяльність підприємства у 2020-2021 рр. у цілому була рентабельною, незважаючи на те, що у 2020 р. по деяких видах продукції підприємство отримало збитки, наприклад, соняшник та м'ясо ВРХ. Що стосується звітнього, 2022 р., то по всіх видах продукції підприємство отримало значні збитки, відповідно по підприємству у цілому також. Рентабельність діяльності підприємства була -72,6 %. Це був перший рік збиткової діяльності підприємства за останні багато років.

Таблиця 2.8 – Ефективність виробництва основних видів продукції в ТОВ АФ «Надія», 2020-2022 рр.

Показники	Повна собівартість, тис. грн.			Прибуток (+), збиток (-), тис. грн.			Рівень рентабельності, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Зернові і бобові, усього	10940,9	12655,5	9553,2	4959,4	6851,4	-8816,6	45,3	54,1	-92,3
Соняшник	11931,2	14587,4	-	-11065,9	10002,5	-	-92,7	68,6	-
Разом по рослинництву	22772,1	27242,9	36566,0	-5241,4	16853,9	-28932,4	-23,0	61,9	-79,1
М'ясо ВРХ	12193,7	11548,6	22240,9	-3789,6	4202,4	-22240,9	-31,1	36,4	-100,0
Молоко	48590,3	52578,1	37854,6	24315,6	31522,4	-19005,7	50,0	60,0	-50,2
Разом по тваринництву	60784,0	64126,7	60095,5	20543,6	35724,8	-41246,6	33,8	55,7	-68,6
Всього по підприємству	83556,1	86898,8	96661,5	27955,8	52578,7	-70179,0	33,5	60,5	-72,6

Рівень продуктивності праці є важливим економічним показником, який вимірює ефективність використання праці в процесі виробництва. Він визначається як відношення виробленої продукції або наданої послуги до витрат праці, які були здійснені для їх досягнення. Високий рівень продуктивності праці свідчить про ефективне використання ресурсу праці, що може мати позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Підприємства з високим рівнем продуктивності праці зазвичай здатні досягати більшого обсягу виробництва при менших витратах на оплату праці.

Рівень продуктивності праці може бути вплинутий різними факторами, такими як використання передових технологій, якість управління, рівень освіти та навичок працівників, організація праці, стимулювання праці та інші. Завдяки постійному підвищенню рівня продуктивності праці можна досягти покращення ефективності виробництва, зниження витрат та збільшення конкурентоспроможності підприємства. Показники продуктивності праці наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники продуктивності праці в ТОВ АФ «Надія», 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %	2022 р. до 2021 р., %
Валова продукція (у пост. цінах 2016 р., тис. грн.) – усього	69503,5	76598,6	24186,6	34,80	31,58
у т. ч.: рослинництва	31868	34650,4	8108,2	25,44	23,40
тваринництва	37635,5	41948,2	16078,4	42,72	38,33
Середньорічна чисельність працівників – усього осіб:	157	136	166	105,73	122,06
у т.ч.: у рослинництві	67	65	64	95,52	98,46
у тваринництві	90	71	102	113,33	143,66
Вироблено валової продукції сільськогосподарства на 1 середньорічного працівника, тис. грн.:	442,7	563,2	145,7	32,91	25,87
у т.ч.: у рослинництві	475,6	533,1	126,7	26,64	23,76
у тваринництві	418,2	590,8	157,6	37,69	26,68

На основі даних табл. 2.9, можна сказати, що у 2022 р. результативні показники продуктивності праці значно знизилися і становили 26 % від рівня попереднього року.

Проаналізуємо темпи росту продуктивності праці і її оплати (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Співвідношення темпів зростання продуктивності і оплати праці в ТОВ АФ «Надія», 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1.Виробництво валової продукції на середньорічного працівника, тис. грн.	442,7	563,2	145,7
2. Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	42,3	44,3	43,5
3. Темпи зростання продуктивності праці, %	99,1	127,2	-
4. Темпи зростання заробітної плати, %	130,1	104,7	-
5. Коефіцієнт випередження (р.3/ р.4)	0,8	1,2	-

Через зменшення продуктивності праці і оплати праці розрахунок коефіцієнту випередження є економічно необґрунтованим.

Фінансові показники мають велике значення для аграрних підприємств, оскільки вони прямо впливають на їх стабільність, фінансову незалежність та можливість розширеного відтворення. Ці показники демонструються через такі фінансові результати, як чистий дохід, валовий прибуток (збиток) та чистий прибуток (збиток).

Платоспроможність підприємства визначається його здатністю виконувати свої фінансові зобов'язання. Одним з показників платоспроможності є співвідношення між загальними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями. Якщо загальні активи перевищують поточні зобов'язання, то підприємство вважається платоспроможним. Однак, якщо структура балансу показує незадовільний розподіл активів та зобов'язань, підприємство визнається неплатоспроможним. Оцінка

платоспроможності підприємства здійснюється на підставі показників ліквідності балансу, які можна знайти в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Платоспроможність ТОВ АФ «Надія», 2020-2022 р., тис. грн

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р. (+/-)	2022 р. до 2021 р. (+/-)
	2020	2021	2022		
I. Платіжні засоби	43909	54137	41787	-2122	-12350
Гроші та їх еквіваленти	162	188	1755	1593	1567
Готова продукція	25946	32425	24541	-1405	-7884
Дебіторська заборгованість з основної діяльності	17801	21524	15491	-2310	-6033
II. Платіжні зобов'язання	93620	90069	33986	-59634	-56083
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість	11217	10548	30970	19753	20422
Інші поточні зобов'язання	82403	79521	3016	-79387	-76505

Сільськогосподарські підприємства ведуть діяльність, яка включає багато різних показників, що характеризують їхню продуктивність та результативність. Однак, проведення одночасного порівняльного аналізу всіх цих показників є складним завданням. Незважаючи на це, порівняльна оцінка є важливим інструментом, що дозволяє визначити ефективність різних організаційно-економічних заходів та виявити потенційні резерви для підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств.

Зважаючи на різноманітність діяльності сільськогосподарських підприємств, належне врахування і аналіз кожного показника окремо є надзвичайно важливим. Такий підхід дозволяє зрозуміти особливості та специфіку кожного показника, а також виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства. Шляхом порівняльного аналізу різних організаційно-

економічних заходів можна встановити, які з них є найбільш ефективними і сприяють досягненню найкращих результатів.

Загальний підхід до порівняльної оцінки показників діяльності сільськогосподарських підприємств допомагає виявити потенційні резерви для поліпшення їхньої ефективності. Це може включати вдосконалення виробничих процесів, управлінських стратегій, використання нових технологій або розвиток інноваційних підходів.

2.3. Модель антикризового управління у підприємстві в умовах цифровізації бізнес-процесів

Невідкладною задачею для АФ ТОВ «Надія» є побудова моделі антикризового управління підприємством, що акумулює його внутрішні резерви (різні за своєю природою та походженням) у напрямку формування таких інноваційних змін, які дозволяють послаблювати вплив протиріч та розбіжностей у діяльності суб'єкта підприємництва, що функціонує в умовах апріорної нестабільності. Така модель має враховувати взаємовплив різних факторів (мотиваційного, комунікаційного, інноваційного та маркетингово-поведінкового) та створювати передумови для сталого економічного зростання бізнесу на основі досягнення балансу інтересів взаємодіючих сторін під час побудови сценаріїв інноваційного розвитку підприємств.

Антикризове управління сільському господарстві виділяється кількома особливостями, зумовленими специфікою цієї галузі [48].

Вплив природно-кліматичних умов процес виробництва. Врожайність сільськогосподарських культур залежить не тільки від застосовуваної технології, але також від родючості ґрунту та погодних умов. Несприятливі погодні явища можуть призвести до кризових ситуацій у сільськогосподарських організаціях. Іншими загрозами є ерозія ґрунтів,

епізоотії тварин, швидке поширення шкідників сільськогосподарських культур та інші процеси [21].

Територіальна диверсифікація виробництва створює значні логістичні ризики, пов'язані з транспортуванням сировини, матеріалів та готової продукції. Також варто відзначити віддаленість багатьох сільськогосподарських товаровиробників від великих населених пунктів, що спричиняє проблеми в галузі інформаційних комунікацій та залучення трудових ресурсів [3].

Сільськогосподарська продукція зазвичай характеризується слабкою товарною диференціацією. Однорідність сільськогосподарської продукції обмежує конкурентоспроможність виробників і може призвести до ситуації монопсонії, коли покупець (переробне підприємство, торговельна мережа і т.д.) нав'язує свої умови виробнику.

Сільськогосподарські підприємства часто стикаються з хронічною нестачею фінансових ресурсів. У порівнянні з підприємствами інших галузей економіки, сільськогосподарські підприємства розглядаються як фінансово більш уразливі, що ускладнює доступ до кредитів та інвестицій [12, 48].

Сільські території з низьким рівнем соціального розвитку становлять особливий виклик сільськогосподарським підприємствам, які часто є головними роботодавцями у цих населених пунктах. Це змушує підприємства взяти він додаткові соціальні зобов'язання, що негативно б'є по їх рентабельності і фінансовому становищі.

Забезпечення продовольчої безпеки є невід'ємною складовою національної безпеки країни. Тому держава зазвичай приділяє особливу увагу діяльності сільськогосподарських товаровиробників та надає їм різну підтримку. Хоча ця підтримка може бути недостатньою, така тенденція є характерною і для України.

Антикризовий процес - це процес впровадження заходів з подолання кризових ситуацій. В цілому, антикризове управління можна уявити як послідовність чотирьох етапів.

На першому етапі встановлюється мета антикризового управління, тобто бажаний стан підприємства на різних етапах виходу з кризи.

На другому етапі визначається ситуація на підприємстві - фактичний або передбачуваний стан системи, який оцінюється з урахуванням досягнення поставленої мети.

На третьому етапі формується проблема антикризового управління як відмінності між поточною ситуацією та поставленою метою, і проводиться оцінка рівня цієї відмінності.

На четвертому етапі розробляються управлінські рішення, тобто визначається спосіб фінансового відновлення та організаційно-технічна діяльність для його здійснення.

Антикризове управління реалізується на кожному етапі і може бути класифіковане за своєю типологією як лінійне, коригувальне, ситуаційне та пошукове.

Сучасна теорія менеджменту пропонує різні моделі для організації такого механізму, і однією з найпростіших і найдоступніших є модель Курта Левіна. Ця модель виділяє три етапи змін: розморожування (аналіз поточного положення, перегляд поглядів та бізнес-процесів організації та відмова від деяких з них), рух (впровадження розроблених керівництвом заходів щодо організаційних змін) та заморожування (закріплення нової організаційної структури, норм поведінки та технологічних змін) процесів). Застосування цієї моделі спрямоване забезпечення успішності впроваджуваних змін [29-32].

Фінансова компонента, інтегрована до рамок антикризового управління, виконує дві істотні функції. Перша функція полягає у забезпеченні фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. Навіть незначні затримки у розрахунках можуть негативно позначитися на довірі кредиторів та призвести до зниження умов співпраці. Сезонні коливання у процесі виробництва та збуту сільськогосподарської продукції призводять до різноспрямованих змін у грошових потоках. Як наслідок, фінансово стійкі організації стикаються з тимчасовим дефіцитом коштів на виконання своїх зобов'язань. Для подолання

таких ситуацій необхідно здійснювати точну будову грошових потоків у різні часові проміжки, що досягається шляхом застосування бюджетування [24].

Друга функція полягає у забезпеченні підприємств усіма необхідними фінансовими ресурсами у повному обсязі та з мінімальними витратами. Основними джерелами фінансування є внутрішні кошти організацій, однак необхідно врахувати можливості отримання державної підтримки. Запозичені кошти сприяють використанню фінансового важеля, проте масштаби обмежені вимогами фінансової стійкості [11].

Важливо, що антикризове управління є багатогранний комплекс заходів. Антикризові дії мають бути впроваджені у всі сфери управління підприємством як на стратегічному, так і на оперативному рівнях.

Антикризове управління є необхідним елементом ефективного управління будь-яким підприємством. Воно спрямоване на забезпечення стійкого розвитку та уникнення кризових ситуацій. Реалізація основних принципів антикризового управління включає в себе раннє виявлення кризових явищ, профілактику кризових ситуацій, прийняття обґрунтованих рішень на основі аналізу даних, відповідальність керівництва за прийняті рішення, інвестиції у розвиток компанії, ефективне управління кадрами та реалізацію стратегії розвитку [45, 65].

Антикризове управління має важливе значення для ефективного управління підприємством в умовах кризових ситуацій. Його основна мета полягає в тому, щоб запобігати та вирішувати проблеми, що виникають у діяльності підприємства та забезпечити стійкість його роботи.

Важливим елементом антикризового управління є планування та прийняття оперативних заходів для подолання кризової ситуації, в тому числі залучення додаткових фінансових ресурсів, перепрофілювання продукції, зменшення витрат та оптимізація виробничих процесів. Важливо мати готовий план дій на випадок кризи та проводити регулярні тренування та симуляції, щоб перевірити ефективність плану та підготувати персонал до дій у кризовій ситуації.

Отже, успішне антикризове управління в сільському господарстві передбачає комплексний підхід до виявлення та подолання проблем, зокрема управління фінансами, організаційною структурою та персоналом, розробку та впровадження нових технологій та оперативне прийняття заходів для подолання кризових ситуацій [28, 37].

Антикризове управління виявляється складним процесом і охоплює економічний, функціональний, організаційний та соціальний аспекти. Економічний зміст антикризового управління налічує наступні виміри:

- аналіз техніко-економічних характеристик кризової ситуації на підприємстві;
- оцінка наявності та розподілу ресурсів всіх типів;
- порівняння фактичних або прогнозованих значень техніко-економічних показників з встановленими значеннями.

Функціональний аспект антикризового управління охоплює такі складові як визначення послідовності виконання основних функцій антикризового управління, таких як планування і прогнозування, організація, регулювання, координація, стимулювання та контроль.

Організаційний аспект антикризового управління включає наступні елементи:

- регулювання (включаючи загальноорганізаційне, структурне, функціональне, посадове);
- інструктування (формулювання завдань, урахування можливих помилок, параметри кризової ситуації, надання методичної та інформаційної підтримки);
- визначення та розподіл прав, обов'язків та відповідальності між учасниками антикризового управління;
- встановлення структури зв'язків та порядку взаємодії.

Соціальний аспект антикризового управління включає наступні елементи:

- формування та розвиток колективу на основі соціологічних досліджень його формальної і неформальної структури;
- соціальне регулювання у разі ліквідації підприємства;
- соціальне стимулювання та підвищення ефективності комунікації.

Проведення антикризового управління у всіх зазначених аспектах здійснюється шляхом прийняття та реалізації відповідних управлінських рішень, що впливають на об'єкт та суб'єкт антикризового управління.

Загалом, антикризове управління є комплексним процесом, який включає економічні, функціональні, організаційні та соціальні аспекти. Його успішна реалізація залежить від відповідного аналізу, планування, організації, координації та контролю всіх важливих елементів і функцій, що дозволяють ефективно подолати кризові ситуації та забезпечити стабільність та успішну діяльність підприємства.

З прогресом технологій і зростанням цифрових рішень у сучасному світі антикризове управління стає особливо актуальним і важливим. Особливості антикризового управління в умовах цифровізації включають застосування цифрових інструментів.

Цифрові технології дозволяють ефективніше збирати, аналізувати і обробляти великі обсяги даних, що сприяє швидкому виявленню кризових ситуацій, розробці адекватних стратегій реагування і прийняттю швидких рішень. Крім того, цифрові інструменти сприяють покращенню комунікації в організації, забезпечують швидкий обмін інформацією між різними рівнями управління і виконавчим персоналом, а також зовнішніми зацікавленими сторонами. В умовах цифрової трансформації організації мають здатність швидко адаптуватись до змін і реагувати на кризові ситуації. Цифрові рішення дозволяють здійснювати оперативне моніторингове контролювання, швидко коригування стратегій і тактик, що забезпечує більш ефективне керівництво в кризових умовах.

Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах цифровізації представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах цифровізації

Особливість	Вплив на процеси антикризового управління
Можливість застосування автоматизованих систем управління для збору, обробки та аналізу великих даних у режимі реального часу, а також генерації нових моделей та алгоритмів поведінки за допомогою штучного інтелекту	Оперативність надання даних, зокрема. вже розрахованих фінансово-економічних коефіцієнтів та інших показників, необхідних для ухвалення управлінських рішень. Використання можливостей штучного інтелекту для генерації нових моделей та алгоритмів по реагування системи на ті чи інші значення, маркери
Цифрова екосистема: внутрішня та зовнішня	Оперативність взаємодії із державними структурами, клієнтами, постачальниками. Перевага перед «традиційними» агрофірмами, які не залучені до цифрової екосистему
Висока швидкість змін	Необхідність прискорення прийняття управлінських рішень та прогнозування динаміки розвитку макро- та мікросередовища
Динамічність макросередовища	Необхідність обліку ризиків
Можливість скорочення витрат за рахунок віддаленої роботи адміністративного персоналу	Можливість скорочення витрат на утримання офісів
Цифрові платформи спільного користування	Можливість скорочення витрат на утримання основних фондів

Здійснювані з використанням антикризового компонента управлінські впливи в умовах апріорної нестабільності спрямовані на передбачення та профілактику виникнення тих чи інших загроз та протиріч, здатних погіршувати функціонування підприємства та позбавляти його можливості формувати реальні умови для поступального економічного розвитку в рамках вирішуваних проблем у соціальній та економічній складових діяльності підприємства. У контексті зазначеної спрямованості пріоритетні управлінські впливи, здійснювані менеджментом підприємства в умовах апріорної нестабільності, включають:

а) у частині передбачення: визначення сфер, елементів та джерел нестабільності підприємства; моделювання можливих сценаріїв активації заходів щодо усунення цієї нестабільності; встановлення прогностичного набору інструментів для ослаблення впливу факторів, здатних її трансформувати в інші форми; встановлення впливу інноваційного чинника на процеси ослаблення загроз різного характеру;

б) у частині профілактики: раціоналізація маркетингового поведінки (в усіх складових його втілення – під час виробництва продукту, за його просуванні ринку, під час встановлення тих чи інших комунікацій з суб'єктами ринку та інших.) підприємства у напрямі виявлення ролі та впливу екзогенних і ендогенних джерел нестабільності; розробку та здійснення окремих заходів та дій, що запобігають появі нерозв'язних конфліктів та протиріч, що знаходяться у сфері компетенцій підприємства; позначення тих зон інноваційного оновлення у складових діяльності підприємства, які здатні акумулювати зусилля працівників у напрямі вирішення окремих протиріч та створення умов щодо профілактики загроз нестабільності.

У маркетинговому комунікаційному полі підприємства формується інноваційний компонент під впливом антикризового компонента, що сприяє досягненню балансу інтересів взаємодіючих сторін таким чином, щоб профілактика загроз нестабільності створювала передумови для стійкого функціонування та розвитку підприємства за наявних ресурсних можливостей.

Ресурсна декомпенсація при формуванні антикризового компонента стає мірилом масштабності послаблення розв'язаних протиріч та розбіжностей, оскільки вона включається в побудову інноваційних циклів підприємства на взаємовигідних для партнерів умовах.

Говорячи про елементи, сфери та джерела нестабільності підприємства, слідусь відзначити, що в основі нестабільності підприємства лежить конфлікт його економічних (а також приватних соціальних очікувань) з інтересами маркетингового комунікаційного середовища, що формується у межах конкретного соціально-економічного системи з її соціальними векторами та

пріоритетами. Ініціювання та розвиток цього конфлікту (суперечностей) може бути викликано кожною з численних сторін соціально-економічної спільності. У цьому плані загроза підприємству може мати зовнішню (екзогенну) та внутрішню (ендогенну) природу.

Механізми антикризового управління аграрними підприємствами, як правило, базуються на загальновідомих підходах, проте їх основним недоліком є те, що вони не дозволяють враховувати специфіку діяльності та особливості даної сфери господарювання. Як показуються дослідження, досить велика кількість с/г підприємств взагалі не розробляють систему антикризових заходів, що призводить до періодичних втрат власних економічних вигод, але це, своєю чергою, відбивається як на кінцевому результаті господарської діяльності суб'єкта господарювання, а також на ефективності функціонування національного продовольчого ринку загалом. З іншого боку, ситуацію посилює відсутність обґрунтованих напрямів державної політики у аграрному секторі національної економіки.

Антикризове управління націлене забезпечення адаптації діяльності підприємства до перманентно мінливих умов довкілля, і навіть на вигоди з нових можливостей. При цьому ключовим концептом при використанні даної парадигми менеджменту є відмова від неперспективних напрямів діяльності та визначення найбільш вигідних векторів розвитку підприємства, здатних забезпечити його прибуткове функціонування та процвітання. Ефективне антикризове управління дозволяє підприємству стабільно розвиватися, не допустивши ймовірності його ліквідації.

Антикризове управління допомагає забезпечити стійкість підприємства в умовах змін на ринку, економічних криз та інших факторів, що впливають на його діяльність. Він також дозволяє підприємству бути готовим до вирішення можливих проблем, що можуть виникнути у майбутньому [53].

Крім того, антикризове управління є важливим елементом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Воно допомагає

забезпечити оптимальне використання ресурсів, підвищити ефективність діяльності підприємства та зменшити витрати.

Для забезпечення стійкого розвитку підприємства в період зрілості важливо активно вести контроль за показниками ефективності, зокрема рентабельністю процесу реалізації, рентабельністю активів і власного капіталу, а також оборотністю. У випадку високого фінансового та виробничого ризику, пріоритетним стає стабілізація фінансової стійкості та платоспроможності.

Сигнали про зниження ефективності діяльності підприємства в період зрілості можуть виявлятися через фізичний та моральний знос основних засобів, що потребують додаткових інвестицій для оновлення. Однак, завдяки чітко спланованій стратегії реагування на зростання цих показників, підприємство може перейти на новий технічний та технологічний рівень, збільшити обсяги виробництва і підвищити якість продукції.

Період спаду зазвичай настає через агресивну політику конкурентів та старіння ресурсів, включаючи матеріальні, кадрові, інформаційні та організаційні. Зовнішні фактори мають значний вплив на фінансові та економічні показники підприємства, що може призводити до дестабілізації. У цьому періоді важливо розробити комплекс заходів для фінансово-економічного оздоровлення, таких як стабілізація фінансових показників і впровадження нової маркетингової стратегії.

Для забезпечення стабільного розвитку підприємства в період зрілості можливо знадобиться здійснити деякі заходи, такі як скорочення деяких видів виробництва, впровадження на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг, зміна цінової політики, стратегії стимулювання попиту та просування продукції, поліпшення обслуговування споживачів та виявлення нових сегментів ринку. Важливо зауважити, що своєчасна реалізація цих заходів у період зрілості підприємства допоможе уникнути спаду та серйозних втрат.

Напрями та заходи, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, як представлено на рис. 2.3, також грають важливу роль у цьому процесі.

Напрями та заходи підвищення ефективності виробництва		
Ефективне управління витратами і ресурсами сільськогосподарського підприємства	Ефективне управління виробничим процесом сільськогосподарського підприємства	Удосконалення організаційно-управлінської структури і системи с.-г. підприємства
Заходи, спрямовані на покращення поточної ефективності виробничої діяльності підприємства та стимулювання раціонального використання природно-сировинних ресурсів, включають наступні заходи: - підвищення продуктивності праці та зниження витрат на виробництво; - оптимізація використання ресурсів для зменшення загальних витрат на виробництво.	- активне впровадження результатів науково-технічних розробок в практику своєї діяльності, що допомагає швидко впроваджувати нововведення і досягати практичних результатів; - постійне удосконалення організаційних та виробничих систем, форм і методів організації діяльності, планування і мотивації; - постійна увага до якості конкурентоспроможності виробництва; - постійне удосконалення коригування всіх аспектів діяльності	Чинники внутрішнього середовища передбачають маніпулювання ним на рівні самого підприємства. Зовнішні чинники, натомість, відносяться до таких, які не можна безпосередньо контролювати, оскільки вимагають суттєвих структурних змін, розширення інфраструктури підприємства, залучення інституціональних механізмів для забезпечення належних умов його функціонування та інших факторів.

Рис. 2.3. Напрями підвищення ефективності виробництва

Вони включають прискорення впровадження досягнень науково-технічного прогресу у практику підприємства, вдосконалення організаційної та виробничої систем, а також форм і методів організації діяльності, планування та мотивації. Крім того, вони включають підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, а також постійне удосконалення і коригування всіх аспектів діяльності з метою задоволення вимог сучасності.

Тому ретельний контроль фінансових показників, реагування на відхилення, активне планування та впровадження заходів для забезпечення

ефективності виробничої діяльності підприємства є ключовими факторами успішного розвитку та подолання викликів у період зрілості.

Чинники внутрішнього середовища передбачають маніпулювання ними на рівні самого підприємства. Зовнішні чинники, натомість, відносяться до таких, які не можна безпосередньо контролювати, оскільки вимагають суттєвих структурних змін, розширення інфраструктури підприємства, залучення інституціональних механізмів для забезпечення належних умов його функціонування та інших факторів.

Аналіз проблем діяльності ТОВ АФ «Надія» представлений на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Механізм аналізу проблем виробництва ТОВ АФ «Надія»

Важлива роль у підвищенні ефективності виробництва відводиться напрямам та заходам, спрямованим на цю мету. Вони включають прискорене впровадження досягнень науково-технічного прогресу в практику підприємства, вдосконалення організаційних та виробничих систем, а також форм і методів організації діяльності, планування та мотивації. Крім того, їх спрямованість полягає в підвищенні якості та конкурентоспроможності продукції, а також постійному вдосконаленні та коригуванні всіх аспектів діяльності з метою відповіді на вимоги сучасності.

Висновки за розділом 2

У ТОВ АФ «Надія» як і в більшості підприємств традиційно застосовують лінійно-функціональну структуру управління.

Розмір загальної земельної площі, сільськогосподарських угідь, ріллі коливався і у звітному 2022 р. був найвищим за досліджуваний період. Чисельність працюючих становила 166 працівників.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів знизилася

У 2022 р. на 72 % скоротилася одержана валова продукція на 100 га с.-г. угідь, на 74 % - на 1 працівника, на 23 % - на 100 грн основних засобів.

Підприємство є багатогалузевим і впродовж досліджуваного періоду мало середній рівень спеціалізації.

Соняшник у звітному, 2022 р., підприємство не вирощувало. Значно зменшилася посівна площа зернових і зернобобових і урожайність.

Рівень продуктивності корів впав на 67 %. Це рівень показників діяльності підприємства у 90 роки минулого століття

У 2022 р. по всіх видах продукції підприємство отримало значні збитки, відповідно і по підприємству у цілому. Рентабельність діяльності - - 72,6 %. Це перший рік збиткової діяльності за останні багато років.

Антикризовий процес - це процес впровадження заходів з подолання кризових ситуацій. Напрями та заходи, спрямовані на підвищення ефективності виробництва включають прискорення впровадження досягнень науково-технічного прогресу у практику підприємства, вдосконалення організаційної та виробничої систем, а також форм і методів організації діяльності, планування та мотивації. Крім того, вони включають підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, а також постійне удосконалення і коригування всіх аспектів діяльності з метою задоволення вимог сучасності.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Антикризове управління відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого функціонування підприємств у складних економічних умовах. Воно включає комплекс заходів, спрямованих на запобігання, виявлення та подолання кризових ситуацій. Головна мета антикризового управління - забезпечити ефективну роботу підприємства в умовах економічної нестабільності.

Центральна роль антикризового управління полягає в аналізі та вирішенні проблем, що виникають на підприємстві. Це включає розробку стратегій і планів дій для подолання кризових ситуацій, а також їх реалізацію. Крім того, ефективне управління ресурсами підприємства, такими як фінансові, людські та матеріальні ресурси, є невід'ємною частиною антикризового управління.

На сьогоднішній день, в аграрному секторі України існує кілька причин кризових ситуацій, зокрема, військові дії на території нашої країни, нестабільна економічна ситуація, відсутність наукових розробок, земельна політика, відсутність інфраструктури, низький рівень конкурентоспроможності, недостатня підтримка держави, залежність від погодних умов та сезонність виробництва.

У ТОВ АФ "Надія" використовується традиційна лінійно-функціональна структура управління, яка дозволяє організувати та розподіляти функції та владу всередині підприємства.

Згідно зі звітом за 2022 рік, загальна земельна площа сільськогосподарських угідь підприємства коливалася, але досягла найвищого показника за досліджуваний період. Так само спостерігалася коливання в кількості працівників, і в звітному році цей показник досяг найвищого значення - 166 працівників, що на 22% більше, ніж у попередньому році.

Вартість основних виробничих фондів за останній звітний рік значно знизилася, тим не менш, кількість працівників у підприємстві зросла на 22%.

У 2022 році спостерігалось значне скорочення одержаної валової продукції: на 72% на 100 га сільськогосподарських угідь, на 74% на 1 працівника та на 23% на 100 гривень основних засобів.

Протягом досліджуваного періоду підприємство функціонувало у багатьох галузях, але мав середній рівень спеціалізації. Так, у 2022 році, так само як і в минулі роки, підприємство спеціалізувалося на виробництві молока, зернових та зернобобових культур, а також вирощуванні м'яса від рогатої худоби, яке складало незначну частку з усієї реалізованої продукції.

У звітному році 2022, підприємство припинило вирощування соняшнику. Посівна площа зернових і зернобобових культур зменшилася, а валовий збір з цих культур також значно знизився, складаючи 24% та 20% відповідно до 2020 і 2021 років.

Рівень продуктивності корів впав на 67%, що відповідає рівню показників, що спостерігалися в діяльності підприємства у 90-х роках минулого століття.

У 2022 році підприємство зазнало значних збитків у всіх напрямках продукції, в результаті чого загальна рентабельність діяльності становила - 72,6%. Цей рік був першим збитковим роком для підприємства за багато років.

Підприємству необхідно використовувати передові технології, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності. Також активно використовувати сучасні сорти і гібриди; раціонально використовувати ресурси; удосконалювати систему управління діяльністю підприємства, в тому числі антикризову, впроваджуючи сучасні підходи та методи, що сприяють оптимізації процесів і підвищенню продуктивності. Всі ці заходи спрямовані на досягнення наших цілей та підвищення результативності господарства.

Результати дослідження, що містять рекомендації та пропозиції, були активно представлені та обговорені на проведених конференціях. Крім того, вони успішно пройшли апробацію на підприємстві та отримали позитивну оцінку. Впровадження цих рекомендацій сприятиме поліпшенню ефективності та результативності діяльності підприємства.

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. Амосов О. Ю., Діденко Н. В., Лебедєва К. Ю. Розробка механізму антикризового менеджменту в контексті організаційних змін. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 33-37.
3. 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.
4. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип.3(14). С. 136-140. 2020. № 27. С. 44-47.
5. Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК*. 2020. № 27. С. 44-47.
6. Батракова Т., Бондаренко А., Михайлуца М. Вплив карантинних обмежень на макроекономічні показники. *Молодий вчений*. 2021. № 3 (91). С. 335-340.
7. Бреус С. В., Бойко Д. А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 93-98.
8. Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6. 1-1(56). С. 147-153.
9. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/112/107> (дата звернення: 02.05.2023).

- 10.Глущенко С. В., Івахненко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти: конспект лекцій: навч. посіб. Київ: НаУКМА, 2020. 92 с.
- 11.Гнатишин Л. Б. Виробничий потенціал фермерських господарств: монографія. Львів: Сполом, 2018. 404 с.
- 12.Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Житомир: Житомир. нац. агроекол. ун-т. 2017. 20 с.
- 13.Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Житомир: Житомир. нац. агроекол. ун-т. 2017. 20 с.
- 14.Денисюк О. Г., Дерев'янко О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 80-88.
- 15.Дзюбик С.Д., Ривак О.С. Основи економічні теорії: навчальний посібник. Київ: Знання. 2014. 423 с
- 16.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).
- 17.Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Історія вчень менеджменту: навч. посібник. К.: Алерта, 2008. 477 с.
- 18.Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265 – 269.
- 19.Єфремова Н.О., Лубенцова Є.Є. Завдання та принципи антикризового управління економічною діяльністю сільськогосподарського підприємства. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи,

- міжнародний досвід: м-ли IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 19 травня 2023 р.). 2023.
20. 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.
 21. Жадан Ю. В. Класифікація ризиків олійно-жирових підприємств України. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 16. С. 68-74.
 22. Жалінська І. В. Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства в антикризовому управлінні: сучасні підходи та класифікація моделей. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2015. № 3. С. 62- 68.
 23. Жукевич С., Болюх О. Моніторинг і діагностика ділової активності в інформаційній системі управління. Глобальні та національні проблеми економіки. МНУ імені В.О. Сухомлинського. Миколаїв. Випуск 2. 2014. С. 1233-1238.
 24. Жукевич С., Болюх О. Економічна діагностика як основа управлінських рішень в сфері фінансової діяльності суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю. (м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.) Ч. 1 / редкол.: Р. Р. Августин та ін. ; відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 62-66.
 25. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1-2(2). С. 227-235.
 26. Забуранна Л.В., Корнійчук О.О. Методичні підходи до моніторингу стану соціально-економічного розвитку сільських територій. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. С. 15–25.
 27. 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.

28. 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.
29. Колодій І. В. Особливості антикризового управління: сутність та специфіка. Бізнес і туризм: інновації та практичний досвід: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. студ. конф. (м. Луцьк, 10 квіт. 2020 р.) Луцьк, 2020. С. 35-39.
30. Колодій І. В. Сутність антикризового управління у контексті історичного і концептуального підходів. Антикризовий менеджмент: управлінські, правові та економічні аспекти забезпечення безпеки життєдіяльності населення і територій: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених, курсантів та студентів (м. Львів, 22 квіт. 2021 р.). Львів, 2021. С. 171-174.
31. Колодій І. В. Характерні особливості моделей антикризового управління для сільськогосподарських підприємств. Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій: матеріали XXII Міжнар. наук.-практ. форуму. (м. Львів, 5-7 жовт. 2021 р.). Львів, 2021. С. 66-69.
32. Костецька Л. М. Антикризовий менеджмент у державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія «Державне управління». 2016. № 4. С. 87-92.
33. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 3 (58). С. 115-120.
34. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
35. Любкіна О. В., Шмельова М. О. Діагностика фінансової діяльності і прогнозування перспектив розвитку бізнесу на основі багатофакторної моделі рентабельності. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_21 (дата звернення: 03.04.2023).
36. Масловська Л. Ц., Головач К. С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 12–17.

- 37.Мельник О. І., Молчанова Т. В., Вrabіє Н. В. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 146-151.
- 38.Мельниченко О. О. Організаційно-економічний механізм антикризового управління на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3(2). С. 99-103.
- 39.Міщук Є. В. Економічна безпека конкурентного статусу: генезис поняття. *Вісник Черкаського університету*. 2018. № 3. С. 38-46.
- 40.Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. № 2. С. 58-68.
- 41.Муляр Т. С., Головач К. С. Організація антикризового управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 2. С. 128–132.
- 42.Мурована Т., Пасхал В. Діагностика ймовірності кризового стану та її ефективність для підтримання фінансової стійкості суб'єктів підприємництва. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29, № 4. С. 121-131.
- 43.Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf (дата звернення: 15.03.2023).
- 44.Пілецька С. Т., Петровська С. В. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 158-164.
- 45.Плікус І. Й. Антикризове управління в забезпеченні фінансової безпеки бізнесу з позиції стратегічного та ресурсно-орієнтованого позиційного підходу. Теоретико-методологічні засади розвитку фінансової системи України на основі інноваційно-інвестиційних стратегій: монографія. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2019. С. 228-237.
- 46.Пріб К. А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 51-59.

- 47.Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.
- 48.Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 235-239.
- 49.Сак Т. В., Ющишина Л. О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Т. 2, № 18. С. 66-74.
- 50.Сас Л. С. Інноваційний менеджмент у процесі технологічного оновлення виробництва сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2018. Вип. 1 (51). С. 262-265.
- 51.Солтис І. В., Янишин Я. С. Проблеми антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах України. Бізнес і туризм: інновації та практичний досвід: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 8 квіт. 2019 р.). Луцьк, 2019. С. 36-38.
- 52.Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 187–192.
- 53.Тимошук О. Л., Дорундяк К. М. Оцінювання ймовірності банкрутства підприємств за допомогою дискримінантного аналізу та нейронних мереж. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2018. № 2. С. 22-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sdtit_2018_2_5 (дата звернення: 19.04.2023).
- 54.Ткаченко О. С. Методичні підходи щодо оцінки економічного оздоровлення сільськогосподарських підприємств. Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: кол. моногр. / за заг. ред. І. П. Приходька; ДДАЕУ. Дніпро: Пороги, 2020. С. 47- 59.
- 55.Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник. К. : Кондор, 2009. 470

- 56.Федик О. В. Проектування заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2021. Вип. 63. С. 205-208.
- 57.Ходаківський Є. І., Кравчук В. І. Розробка моделі алгоритму процесу антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (1). С. 402-406.
- 58.Чечетова Н. Ф., Лелюк Н. Є. Наслідки впливу пандемії COVID-19 на економіку України. Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 18-19 лист. 2021 р. м. Харків, 2021. С. 288-294.
- 59.Шавурська О. В. Оцінка ймовірності банкрутства як метод прогнозування фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 4 (94) С. 22-28.
- 60.Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2. С. 98-105.
- 61.Шевченко А. Р., Зачосова Н. В. Методи діагностики кризового стану підприємства. Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка–2019»: XXI Всеукр. наук. конф. молодих учених. Черкаси, 2019. С. 268-269.
- 62.Юнацький М. О. Використання дискримінантного аналізу для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПАТ «ЦГЗК»). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 3 (14). С. 249-256.
- 63.Янишин Я. С., Батюк Г. В., Колодій І. В. Особливості антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК*. 2019. № 26. С. 36- 39.
- 64.Янишин Я. С., Солтис І. В. Особливості антикризового управління у сільському господарстві: закордонний досвід. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 19-21 берез. 2019 р.). Львів, 2019. С. 175-178.

- 65.Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58-62.
- 66.Integrated assessment, analysis and management of financial security and stability of joint-stock companies operating in the agricultural sector: a case study of Ukraine / O. Stashchuk et al. Scientific papers-series management economic engineering in agriculture and rural development. 2021. 21 (2). P. 589-602.
- 67.Kolodiy A. V., Kolodii I. V. The importance of anti-crisis financial management in modern business conditions. Problems of implementation of science into practice: abstracts of XIII International scientific and practical conference (Oslo, 20-21 April 2020). Oslo, 2020. P. 63-64.
- 68.Kotliński W., Kolodii I. V. Cechy zarządzania kryzysowego za granicą: istota i specyfika. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 18-20 берез. 2020 р.). Львів, 2020. С. 140-142.