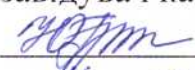


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
(за матеріалами СТОВ «Ярешківське»)

Виконав: Хомасурідзе Давид Бачукієвич
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Биба Валентина Анатоліївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Гаврик Олеся Юріївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Хомасурідзе Давид Бачукієвич, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую

Гарант ОПП «Менеджмент»

Rely доцент Н. В. Коваль
«23» *квітня* 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувача
Хомасурідзе Давиду Бачукієвичу

Тема: Антикризове управління підприємством (за матеріалами СТОВ «Ярешківське»).
Перелік питань, що розробляються в роботі: узагальнити теоретичні підходи до розкриття сутності поняття «антикризове управління підприємством»; проаналізувати економічне трактування сутності кризового стану підприємства; дослідити поточний стан системи антикризового управління на підприємстві СТОВ «Ярешківське» із використанням первинних даних; виявити основні проблеми та слабкі сторони у функціонуванні системи антикризового управління підприємства; розробити практичні рекомендації та заходи, спрямовані на вдосконалення системи антикризового управління підприємством; запропонувати шляхи вдосконалення системи антикризового управління для СТОВ «Ярешківське».

Вихідні дані: матеріали науково-практичних конференцій; статті та монографії провідних учених-економістів; інформаційні ресурси, отримані з мережі Інтернет; первинні дані, зібрані з документів і матеріалів, що стосуються діяльності підприємства СТОВ «Ярешківське».

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	<i>квітень-травень 2024</i>	виконано
Теоретико-методична частина	<i>вересень-грудень 2024</i>	виконано
Аналітична частина	<i>січень - лютий 2025</i>	виконано
Рекомендаційна частина	<i>березень-квітень 2025</i>	виконано
Оформлення роботи	<i>травень 2025</i>	виконано
Перевірка на плагіат	<i>травень 2025</i>	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	<i>травень 2025</i>	виконано
Подання на рецензування	<i>травень 2025</i>	виконано

Керівник

В.А. Биба

доцент Биба В.А.

Здобувач

Д.Б. Хомасурідзе

Хомасурідзе Д.Б.

Дата отримання завдання «23» *квітня* 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Хомасурідзе Д. Б.

Антикризове управління підприємством (за матеріалами СТОВ «Ярешківське»)

Досліджено теоретико-методичні аспекти антикризового управління підприємством у сільськогосподарській сфері та обґрунтовано напрями вдосконалення антикризової системи управління на прикладі СТОВ «Ярешківське».

Використано такі методи дослідження: теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, морфологічної декомпозиції, системного і комплексного підходів, а також статистичні методи та графічні інструменти.

Доведено, що ефективне антикризове управління підприємством в умовах економічної нестабільності є важливою умовою забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності. У процесі дослідження проаналізовано сучасний стан антикризової системи на підприємстві, виявлено її основні проблеми, слабкі місця та запропоновано шляхи удосконалення.

Обґрунтовано необхідність впровадження системного підходу до антикризового управління, що передбачає попередження кризових явищ, формування стратегії стабільного розвитку, перегляд підходів до мотивації персоналу та оптимізацію управлінських рішень.

Запропоновано комплекс практичних заходів щодо підвищення ефективності антикризового управління на підприємстві СТОВ «Ярешківське», зокрема шляхом удосконалення діагностики кризових станів, аналізу внутрішніх резервів, посилення інформаційного забезпечення та впровадження превентивних стратегій.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 46 сторінок комп'ютерного тексту, 9 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 30 найменувань.

Ключові слова: антикризове управління, сільськогосподарське підприємство, економічна нестабільність, ефективність, стратегія розвитку.

ABSTRACT

Khomasuridze D.B.

Anti-crisis management of the enterprise (based on the materials of “Yareshkivske” LLC)

Theoretical and methodological aspects of crisis management of the enterprise in the agricultural sphere were investigated and the directions of improvement of the anti-crisis management system on the example of “Yareshkivske” LLC were substantiated.

The following research methods were used: theoretical generalization, analysis and synthesis, morphological decomposition, systemic and complex approaches, as well as statistical methods and graphic tools.

It has been proven that effective anti -crisis management of an enterprise in terms of economic instability is an important condition for ensuring its stability, competitiveness and adaptability. In the course of the study, the current state of the crisis system at the enterprise is analyzed, its main problems, weaknesses and ways of improvement are proposed.

The need to introduce a systematic approach to anti -crisis management, which involves prevention of crisis phenomena, formation of strategy of stable development, revision of approaches to staff motivation and optimization of management decisions.

A set of practical measures to improve the efficiency of crisis management at the enterprise of “Yareshkivske” LLC, in particular by improving the diagnosis of crisis states, analysis of internal reserves, strengthening of information support and implementation of preventive strategies.

Bachelor's qualification contains 46 pages of computer text, 9 tables, 6 figures, a list of sources used from 30 titles.

Keywords: crisis management, agricultural enterprise, economic instability, efficiency, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.....	7
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
РОЗДІЛ 2.....	18
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СТОВ «Ярешківське».....	18
2.1. Загальна характеристика діяльності СТОВ «Ярешківське».....	18
2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства.....	25
2.3. SWOT-аналіз сільськогосподарського підприємства «Ярешківське».....	29
РОЗДІЛ 3.....	34
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СТОВ «Ярешківське».....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. Антикризове управління підприємством є однією з найбільш актуальних і водночас складних задач в умовах сучасної економічної нестабільності. Постійні виклики, зростання невизначеності та непередбачувані зміни у бізнес-середовищі створюють серйозні бар'єри для стабільної діяльності підприємств, посилюючи потребу в ефективних підходах до управління. Питання антикризового управління набуває особливої актуальності через необхідність забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності підприємств у динамічному економічному середовищі.

В умовах глобалізації, швидких технологічних змін і загострення конкуренції, ризики зовнішніх та внутрішніх кризових ситуацій значно зростають. У таких обставинах антикризове управління стає невід'ємною складовою стратегічного планування та управління організацією. Воно передбачає не лише оперативне реагування на кризові явища, а й систематичний аналіз причин їх виникнення, моделювання сценаріїв розвитку подій, планування профілактичних заходів та формування стратегії стабільного розвитку.

Ефективне антикризове управління спрямоване на зменшення негативного впливу кризових факторів, своєчасне виявлення слабких місць у діяльності підприємства, а також використання кризових ситуацій як можливостей для оптимізації процесів, впровадження інновацій та підвищення ефективності. Таким чином, воно є ключовим інструментом для забезпечення довгострокового успіху та стабільності бізнесу.

Вагомий науковий внесок у дослідження антикризового управління діяльністю підприємств здійснили такі провідні вчені-економісти, як Е.А. Уткін, А.М. Маринюк, О.О. Терещенко, З.Е. Шершньова, І.О. Бланк, А.П. Градов, О.Ю. Бочко, А.М. Штангрет, О.І. Копилук та інші. Їхні праці сформували основу сучасних підходів до організації антикризового управління, визначили методологічні засади аналізу кризових ситуацій, розробки стратегій запобігання кризам, а також інструменти для подолання негативних наслідків кризи.

Роботи цих науковців є важливими теоретичними та практичними джерелами, які забезпечують основу для вдосконалення механізмів антикризового управління в сучасних економічних умовах.

Метою дослідження є проведення ґрунтовного аналізу стану антикризового управління на підприємстві СТОВ «Ярешківське» та визначення основних напрямів його вдосконалення.

Результати дослідження мають на меті надати як теоретичне обґрунтування, так і практичні рекомендації для підвищення ефективності антикризового управління у товаристві, спрямованого на забезпечення його стабільності та адаптації до сучасних економічних викликів.

Досягнення поставленої мети здійснювалося шляхом послідовного вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до розкриття сутності поняття «антикризове управління підприємством»;
- проаналізувати економічне трактування сутності кризового стану підприємства;
- дослідити поточний стан системи антикризового управління на підприємстві СТОВ «Ярешківське» із використанням первинних даних;
- виявити основні проблеми та слабкі сторони у функціонуванні системи антикризового управління підприємства;
- розробити практичні рекомендації та заходи, спрямовані на вдосконалення системи антикризового управління підприємством;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи антикризового управління для СТОВ «Ярешківське».

Ці завдання спрямовані на забезпечення комплексного підходу до аналізу проблеми та формування обґрунтованих рішень для вдосконалення антикризового управління.

Об'єктом дослідження є система антикризового управління підприємством, яка охоплює сукупність процесів, заходів і механізмів, спрямованих на попередження, виявлення та подолання кризових ситуацій, що загрожують стабільній діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступають методи, стратегії та інструменти, які застосовуються для забезпечення ефективного антикризового управління. Дослідження спрямоване на виявлення ефективних підходів до оптимізації антикризового управління, які можуть забезпечити стійкий розвиток підприємства навіть в умовах економічної нестабільності.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі були використані такі методи: *методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу* – для дослідження сутності фінансової кризи підприємства, визначення теоретичних засад діагностики кризових ситуацій; *метод морфологічної декомпозиції* – для уточнення та структуризації поняття «антикризове управління»; *системний і комплексний підходи* – для обґрунтування теоретико-методологічного підходу до проведення економічного дослідження стану підприємства; *статистичні методи та графічні інструменти* – для аналізу динаміки показників діяльності підприємства, ілюстрації отриманих результатів та визначення тенденцій у його розвитку.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи слугували: підручники та навчальні посібники; матеріали науково-практичних конференцій; статті та монографії провідних учених-економістів; інформаційні ресурси, отримані з мережі Інтернет; первинні дані, зібрані з документів і матеріалів, що стосуються діяльності підприємства СТОВ «Ярешківське».

Апробація результатів бакалаврської роботи. Результати бакалаврського дослідження апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву (м. Біла Церква, 23 квітня 2025 р.) та опубліковано тезу на тему: «Антикризове управління підприємством у сільськогосподарських товариствах».

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 46 сторінках друкованого тексту, кваліфікаційна робота містить 9 таблиць і 6 рисунків. Список використаних джерел включає 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасному суспільстві панує невизначеність. Будь-який суб'єкт господарської діяльності, незалежно від виду діяльності зіштовхується щоденно із різноманітними ризиками. Ризики, які виникають в діяльності підприємств, можуть негативно вплинути на його діяльність та спричинити кризу. Діяльність суб'єктів господарювання відбувається в умовах відсутності вчасної та точної інформації про всі наслідки управлінських рішень та імовірні подальші зміни у середовищі функціонування. Наявність на підприємствах ефективного антикризового управління дозволить зменшити вплив різних ризиків [1, с.172].

Антикризове управління є одним з найбільш поширених видів менеджменту та є свого роду синтезом вивчення кризових явищ, розробки термінових заходів з подолання банкрутства та розробки стратегій ризик-менеджменту, який дозволяє визначати та по можливості зводити до мінімуму вплив кризових факторів на господарську діяльність підприємства. В економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності поняття «антикризове управління», які систематизовано у табл. 1.1. [1, с.172]

Питанню антикризового управління присвячено велику кількість праць. Так, Ладунка І.С., Андрюшина О.І. систематизували підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством, розглянули основні причини виникнення фінансової кризи на вітчизняних підприємствах, проаналізували систему антикризового управління підприємством [13]. Гой В. В., Васильєв О. В. узагальнили питання антикризового управління на корпоративних підприємствах [2]. Докуніна К.І. [3] в своїй праці досліджує теоретичні підходи до розкриття сутності поняття «антикризове управління підприємством» й виокремлює основні його функції на підприємстві. Проблеми антикризового управління досліджують й Онісіфорова В. Ю.,

Сідельнікова В. К. [4], Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [5], Ахновська І. О. [6] та інші.

Таблиця 1.1.

Систематизація підходів до визначення сутності антикризового управління

Автор, джерело	Антикризове управління - це
Гой В. В., Васильєв О. В. [2]	таке управління, яке передбачає своєчасну, прискорену та дієву реакцію на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою мінімізації ймовірності виникнення кризи або зниження негативних її наслідків у разі настання, а також використання її факторів для подальшого розвитку підприємства та недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання
Докуніна К. І. [3]	систему заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства.
Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. [4]	попереджуваче управління, яке попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності роботи підприємства та ефективність використання наявних в нього ресурсів
Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [5]	функція менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності
Ахновська І. О. [6]	система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства
Діденко Є. О., Фесюн А. С. [7]	процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку.
Дж. Банді [8]	це процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам
Сіліна І. В. [9]	розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану
Череп А. В., Павленко А. І. [10]	систему управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки
Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. [11]	комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності
Шатайло О. А. [12]	система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного

	потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал
--	--

Джерело: складено автором за результатами аналізу літературних джерел

Початок антикризового управління - це ідентифікація ознак кризової ситуації.

На рис.1.1 (Додаток А) наведено основні підходи вітчизняних та закордонних науковців до визначення сутності поняття «антикризове управління». Представлена «модель антикризового управління з урахуванням факторів невизначеності та ризику, через яку реалізується технологія вирішення проблем в умовах кризового функціонування підприємства»

На кожному підприємстві різні ознаки фінансової кризи, яка може проявлятися в декілька етапів залежно від причини, яка її спричинила.

Фактори, які спричиняють кризу, більшість вчених поділяє на дві групи:

- фактори зовнішнього середовища,
- фактори внутрішнього середовища.

До факторів внутрішнього середовища, які спричиняють кризу, належать [5; 6]:

- негативні тенденції розвитку галузі,
- монополізація ринку товару, який випускає підприємство,
- перевищення витрат над ціною реалізації продукції,
- несприятливе відношення стейкхолдерів,
- розвиток підприємства за традиційними, але неефективними стратегіями, зміна оточуючого середовища.

До факторів внутрішнього середовища, які спричиняють кризу, відносять фактори, які спричинені внутрішніми проблемами підприємства [7; 8]:

- зміни в тенденціях розвитку галузі, які не відстежувало підприємство,
- втрата конкурентних переваг,
- неефективна стратегія розвитку,
- відмінність підходів до розвитку бізнесу між власниками та

менеджментом,

- внутрішні конфлікти,
- запізнiла реакція на дії конкурентів,
- невиправданий ризик виведення нових товарів на ринок,
- неефективна реалізація інвестиційних та/чи інноваційних проектів

тощо.

Розвиток кризової ситуації на підприємстві відбувається у декілька етапів:

- поява ознак кризи;
- виявлення кризи;
- фінансова реакція на розгортання кризи;
- розгортання (поглиблення) кризи;
- реакція підприємства на кризу.

На кожному з наведених етапів менеджмент підприємства може розробити та впровадити антикризові заходи за допомогою інструментів антикризового управління.

Залежно від дій чи бездіяльності менеджменту та ефективності розроблених та реалізованих антикризових заходів фінансова криза може поглибитись, або відбутись процес оздоровлення підприємства - вихід із кризового стану.

Основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів - запланованих чи випадкових - за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями [9].

Ефективність антикризового управління значним чином визначається дотриманням притаманних йому функцій та принципів.

У системі антикризового управління в літературі виділяють такі функції:

- планування - процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;
- організація - формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного

використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;

- мотивація - система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

- контроль - прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Результативність роботи в процесі антикризового управління забезпечується дотриманням принципів антикризового фінансового управління, основними з яких є [10, 11]:

- принцип постійної превентивності дії та готовності до реагування;
- терміновості та адекватності реагування;
- комплексності рішень;
- альтернативності дій та адаптивності управління;
- пріоритетності використання внутрішніх ресурсів;
- оптимізації зовнішньої санації;
- принцип ефективності.

Виділяють такі цілі антикризового управління [12]:

- організаційні - цілі, які передбачають удосконалення системи та організаційної структури підприємства, зміну менеджменту підприємства та/чи організаційно-правової форми;

- виробничі - цілі, які, передбачають розширення асортименту, зниження виробничих витрат, випуск нових видів продукції, зниження відсотку браку;

- фінансові - цілі, які передбачають забезпечення належного рівня прибутковості, платоспроможності, ліквідності рентабельності виробничої діяльності, ефективне управління грошовими потоками;

- кадрові - цілі, які, передбачають формування сприятливих умов роботи персоналу підприємства та зниження соціальної і психологічної напруги в трудовому колективі під час кризи;

- збутові - цілі, які передбачають формування ефективної системи логістики, зменшення збутових витрат, оптимізація трансакційних витрат

укладання торговельних трансакцій;

-маркетингові - цілі, які спрямовані на удосконалення комплексу маркетингу, а саме: товару, ціни, розподілу, просування;

-інноваційні - цілі, які передбачають інноваційний розвиток промислового підприємства у всіх сферах діяльності підприємства.

Залежно від особливостей розвитку та стану підприємства, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та післякризове.

Попереджувальне антикризове управління - це управління, що спрямоване на передбачення кризи, зокрема причин її виникнення та прогнозування динаміки розвитку ситуації з метою нейтралізації кризи.

Кризове управління - це процес виявлення можливих загроз та кількісної оцінки кризоутворюючих факторів, розробки антикризової програми для забезпечення поступального розвитку підприємства.

Післякризове управління - це управління, яке спрямоване на оцінку посткризового стану підприємства, планування його діяльності та реалізацію бізнес-проекту.

За наявності ознак кризи антикризове управління підприємством поділяється на активне та пасивне.

Активне антикризове управління - це управління при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища, яке зорієнтоване на використання існуючих оздоровчих заходів або розробку нових.

Пасивне антикризове управління - управління процесів на підприємстві з врахуванням появи можливих небезпек у майбутньому.

Отже, антикризове управління - це управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку. Важливо пам'ятати, що навіть після усунення певних ризиків із навколишнього середовища, криза може все одно наступити, але з іншими параметрами ризиків.

Багато науковців підтверджують наявність кризових явищ, а виникнення криз на сільськогосподарських підприємствах може бути пов'язане з

відсутністю ефективних систем управління, їх недосконалістю або непридатністю для самого підприємства [13].

Кризи можуть мати дестабілізуючі наслідки не лише для окремих підприємств та суб'єктів господарювання, а й для реального сектору економіки та суспільства в цілому. Таким чином, результати досліджень науковців можна узагальнити наступним чином: ризик спричиняє та поглиблює кризи. У зв'язку з посиленням міжнародної інтеграції, більшою відкритістю економіки, підвищенням вимог до якості продукції та розвитком нових технологій, умови функціонування підприємств, у тому числі сільськогосподарських, у сучасній економіці стають дедалі складнішими. Зміни цих факторів можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на бізнес і тягнуть за собою певні ризики [14].

У загальному розумінні «ризик» означає ймовірність того, що підприємець втратить частину своїх ресурсів у результаті реалізації певної фінансової або виробничої стратегії (загрози), що дохід не буде захищений або що будуть понесені додаткові витрати. Ризик залишається як подія, настання якої є невизначеним або точний час настання якої не може бути визначений. Суть ризику полягає в можливості того, що результат буде відхилятися від запланованого. Тому ризик в аграрному секторі не обмежується лише можливістю втрат, а й має потенціал для отримання додаткових вигод. Ризики виникають через невизначеність економічних результатів і залежать від загального стану економіки. Ризики можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки і в кінцевому підсумку відхилятися від запланованих результатів [15].

Існує три групи ризиків в аграрному секторі, які можуть поглибити кризу. Екзогенні глобальні ризики включають валютні, інфляційні, демографічні, процентні, податкові, тарифні, політичні та військові ризики, які знаходяться поза контролем сільськогосподарських підприємств, але які вони повинні враховувати. Екзогенні галузеві ризики включають природні та техногенні ризики, ризики посилення конкуренції, ризики посилення державного контролю та ризики зниження попиту. Внутрішні ендогенні групи ризиків залежать від управлінської діяльності сільськогосподарських

підприємств і включають контрактний ризик, переговорний ризик, репутаційний ризик, комерційний ризик, виробничий ризик, людський ризик, інвестиційний ризик, логістичний ризик, ризик персоналу, кримінальний ризик та юридичний ризик [16].

У науковій літературі виділяють чотири широкі категорії наслідків кризи: фінансові, адміністративні, маркетингові та виробничо-технологічні. Фінансові наслідки кризи включають втрату доходів від основної діяльності, платоспроможності, ліквідності та стабільності. На основі цих фінансових досліджень можна виявити ознаки кризової ситуації або можливої неплатоспроможності. Операційні наслідки включають втрату працівників та розірвання раніше укладених контрактів. Дослідження виробництва і технологій є важливими для підприємств і включають зниження якості продукції через невдалий виробничий цикл, який базується на використанні застарілих технологій або обладнання.

Особливо постраждали українські сільськогосподарські підприємства, які втратили платоспроможність і загалом знизили продуктивність [17]. Дослідження фінансових показників у період карантину порівняно з попередніми періодами [18] виокремлює чотири основні наслідки фінансової кризи. Перший - це порушення логістичних процесів (проблеми з постачанням) через заборону перетину кордону та зупинку транспортних мереж. Іншим наслідком є втрата доходів, що в деяких випадках призводить до банкрутства або зупинки підприємств на невизначений термін. Третьою проблемою, з якою стикаються підприємства, є призупинення нових контрактів, розірвання старих контрактів і невиконання зобов'язань з постачання. Найважливішим наслідком економічної кризи в Україні є втрата робочих місць у всіх секторах, особливо у сфері послуг. Усі ці чотири проблемні наслідки економічної кризи під час пандемії взаємопов'язані та негативно вплинули на економічну ситуацію в країні. Пандемія спричинила зупинку малих і середніх підприємств (МСП), що призвело до «ефекту снігової кулі», суттєво знизивши їхню фінансову стійкість і платоспроможність та збільшивши негативний вплив банкрутств.

На правовому фронті варто відзначити, що законодавство України про

неплатоспроможність наближається до європейського рівня. Одним із прикладів є прийняття у 2021 році Кодексу України з процедур банкрутства, який визначає умови та порядок відновлення платоспроможності юридичних осіб, визнання їх банкрутами та відновлення платоспроможності фізичних осіб щодо задоволення вимог кредиторів [19].

За даними ФАО, військова атака росії призведе до зростання світових цін на продовольство більш ніж на 20% [20]. Воєнний стан та мобілізація в Україні спричинили дефіцит робочої сили в аграрному секторі. А 30% сільськогосподарських земель більше не будуть використовуватися для ведення бойових дій. Щоб запобігти глобальній кризі, уряди повинні переглянути свої стратегії продовольчої безпеки.

Антикризове управління на підприємствах є необхідним і можливим з кількох причин, серед яких здатність передбачати, прискорювати та пом'якшувати кризові явища, готовність до кризових ситуацій, потреба в спеціальних підходах і знаннях, вміння управляти кризовими процесами та пом'якшувати їхні наслідки [21]. Антикризове управління спрямоване на ліквідацію кризових явищ та запобігання кризам на підприємствах, а проблеми, пов'язані з кризою, впливають на всіх суб'єктів економічної системи. Тому важливим є розробка та заміна антикризового регулювання, в тому числі заходів, що вживаються державою для захисту підприємств від кризи та запобігання банкрутству [22].

Здійснення антикризового управління забезпечують різні групи осіб, що залежить від їх участі в антикризовому процесі:

- 1) власники підприємств;
- 2) фінансові менеджери підприємств;
- 3) функціональні антикризові менеджери, працівники підприємств;
- 4) державні та міністерські органи влади;
- 5) кредитори, залучені до фінансового оздоровлення підприємств;
- 6) кредитори та фахівці з антикризового управління, які беруть участь у фінансовому оздоровленні підприємств.

Фахівці з антикризового управління, які беруть участь у фінансовій

реструктуризації підприємств, є примусовими інструментами, спрямованими на повернення боргів. Антикризове управління передбачає не тільки усунення зовнішніх чинників і запобігання подальшому поглибленню кризи, а й відновлення самоорганізаційної здатності підприємства як мікроекономічної системи. У рамках антикризового управління виділяють такі функції: цілепокладання, планування, організація, мотивація і контроль [23].

Антикризове управління на підприємстві - це зміна в управлінні під час кризової ситуації. Це включає розробку ролей в оперативному плануванні та прийнятті рішень, формування антикризових цільових груп з експертів та персоналу, а також контроль. Важливою є діагностика кризового стану підприємства, яка включає моніторинг, експрес-діагностику та базову діагностику. Функції антикризового управління включають передкризовий менеджмент, управління кризою, вихід з кризи, стабілізацію та прийняття рішень [24; 25].

Антикризове управління підприємством передбачає ефективні кроки з управління передкризовою ситуацією, кризовою ситуацією та процесом виходу з кризи. Взаємозв'язок основних положень системи антикризового управління ілюструє тісну взаємодію та взаємозалежність у процесі антикризового управління. Ці основні положення мають наступні аспекти (рис. 1.2, додаток Б) .

Антикризове управління може виявити різну результативність, так само як будь-яке інше управління. Результативність антикризового управління оцінюється за досягнення цілей, пов'язаних із зменшенням, обмеженням або позитивним використанням кризової ситуації на достатньому рівні витрачених ресурсів.

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

повністю уникнути.

Конфлікт між стабільністю та кризою є невід'ємною частиною розвитку будь-якої системи, зокрема сільськогосподарської. Галузь, яка прагне виходити за межі звичного рівня виробництва та ефективності, потребує дієвих механізмів для подолання кризових ситуацій. Стабільність і криза є взаємопов'язаними аспектами, що забезпечують поступовий розвиток: їхнє протистояння формує основу для змін. Це принцип єдності й боротьби протилежностей: без викликів і подолання труднощів не можливий прогрес. Тому криза в агросекторі повинна розглядатися як переломний момент, що відкриває перспективи для вдосконалення технологій, підходів до управління та економічних змін.

Впровадження антикризових механізмів у сільськогосподарських підприємствах спрямоване на стабілізацію виробничих процесів, підвищення гнучкості, адаптації до змін клімату, ринкових умов, державного регулювання та впливу інших негативних факторів. Це також сприяє ефективному використанню наявних ресурсів, таких як земля, техніка, фінанси та робоча сила.

Антикризове управління у сфері сільського господарства охоплює як загальні, так і специфічні завдання, пов'язані з урахуванням сезонності, природних ризиків і особливостей ринку агропродукції. Система фінансового управління в умовах кризи поєднує взаємозалежні елементи, які забезпечують координацію управлінської діяльності. Вона діє завдяки механізмам кризового реагування, використовуючи кваліфікований персонал і адаптуючись до потреб як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Сьогоднішня нестабільність ринку сільськогосподарської продукції диктує необхідність розглядати антикризове управління як невід'ємний елемент управління фінансово-господарською діяльністю підприємств агросектору.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СТОВ «Ярешківське»

2.1. Загальна характеристика діяльності СТОВ «Ярешківське»

Сільськогосподарське товариство «Ярешківське» є юридичною особою, має власний статут, самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, штампи, бланки, а також інші реквізити. Майно підприємства становлять основні фонди та обігові кошти, земля, а також інші цінності, вартість яких відображена на самостійному балансі товариства.

СТОВ «Ярешківське» вважається утвореним і набуває прав юридичної особи з моменту його державної реєстрації 15 травня 2008 року, що підтверджується свідоцтвом про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності.

Товариство може здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству України. Вищим органом управління товариством є збори учасників. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у Статутному фонді. Товариство не відповідає за зобов'язаннями своїх учасників. Учасники несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства лише в межах їх вкладів до Статутного фонду товариства.

Фінансово-господарська діяльність товариства здійснюється на засадах товарно-грошових відносин. Товариство є платником податків до бюджету та інших податкових платежів відповідно до чинного законодавства України.

Основною метою діяльності СТОВ «Ярешківське» - є виробництво сільськогосподарської продукції, її переробка, реалізація, інші види господарської діяльності, скеровані на задоволення потреб як учасників товариства, так і всього населення України, та отримання прибутку. На ефективне господарювання впливає розміщення підприємства і віддаленість його від основних пунктів реалізації та переробки продукції. Центральна садиба господарства розташована в СТОВ «Ярешківське».

Господарство досить вигідно розташоване, оскільки поблизу населеного пункту знаходяться автомобільні дороги обласного значення, з твердим покриттям. СТОВ «Ярешківське» забезпечене телефонним зв'язком, електромережею, водо- та газопостачанням.

СТОВ «Ярешківське» має постійні зв'язки з ТОВ «Люстдорф», Саливонківським цукровим комбінатом, Київським м'ясокомбінатом, які забезпечують збут продукції, яка виробляється на підприємстві. Умови реалізації с-г. продукції різні: фірма «Люстдорф» проводить оплату по факту одержання продукції, цукровий завод працює на умовах давальницької сировини.

Загальна характеристика діяльності СТОВ «Ярешківське»

Підприємство	СТОВ «Ярешківське»
Повне найменування юридичної особи	СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЯРЕШКІВСЬКЕ»
Скорочена назва	СТОВ "«ЯРЕШКІВСЬКЕ»"
Код ЄДРПОУ	20580241
Дата реєстрації	10.03.2000 (24 роки 10 місяців)
Уповноважені особи	ОМЕЛЬЧЕНКО ВАСИЛЬ МИКОЛАЙОВИЧ
Розмір статутного капіталу	18 720,00 грн.
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Види діяльності	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів 01.46 Розведення свиней 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості

Джерело: сформовано на основі даних сервісу моніторингу реєстраційних даних українських компаній

Сільськогосподарські підприємства є складними та динамічними системами, які постійно розвиваються та потребують адаптації до змін у

внутрішньому та зовнішньому середовищі. Ризики виникнення кризових станів можуть проявлятися на будь-якому етапі їх життєвого циклу, що робить необхідним впровадження антикризового управління. Ефективна діагностика окремих процесів і комплексна оцінка діяльності підприємства є ключовими інструментами, які дозволяють запобігати небажаним тенденціям і зменшувати негативний вплив кризових явищ.

Прогнозування розвитку підприємства та прийняття своєчасних, обґрунтованих рішень сприяють коригуванню його життєвого циклу та переходу від передкризових станів до стабільного функціонування. Розпізнавання загрозової ситуації, детальний аналіз зовнішніх факторів (економічних, кліматичних, регуляторних) і внутрішніх чинників (ефективності управління, використання ресурсів, фінансової стабільності) є основою для розробки стратегій антикризового менеджменту.

До важливих елементів антикризового управління у сільському господарстві належать:

1. Моніторинг ключових показників діяльності підприємства для раннього виявлення негативних тенденцій.
2. Стратегічне планування з урахуванням можливих ризиків і кризових сценаріїв.
3. Розробка та впровадження антикризових заходів, включаючи оптимізацію ресурсів, диверсифікацію виробництва та залучення інноваційних технологій.
4. Формування резервів (фінансових, матеріальних) для покриття можливих втрат.
5. Робота з персоналом, зокрема навчання та підвищення кваліфікації, для забезпечення готовності до змін і кризових ситуацій.

Таким чином, грамотне управління кризовими ситуаціями сприяє збереженню стабільності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств навіть у складних економічних і природних умовах.

Антикризове управління в сільському господарстві базується на ефективній організації діяльності підприємств, раціональному використанні ресурсів та злагодженій співпраці між усіма структурними підрозділами.

Сільськогосподарське господарство має право на придбання земельних ділянок, будівництво необхідних споруд, а його діяльність регулюється виключно договорами, укладеними з іншими суб'єктами. Втручання держави або посадових осіб у господарську діяльність не допускається, що гарантує незалежність і свободу прийняття рішень. Господарство відповідає лише за свої зобов'язання, а держава несе відповідальність за свої. Принципи самоокупності дозволяють підприємству самостійно визначати напрями діяльності, вибирати партнерів для співробітництва та використовувати всі дозволені законодавством методи ведення бізнесу [25].

Організаційна структура господарства (рис 2.1.) додаток В визначає його внутрішню побудову та взаємодію між структурними одиницями. Вона базується на співпраці, раціональному розподілі праці та залежить від таких факторів:

- спеціалізація господарства;
- поєднання різних галузей виробництва;
- розмір і розташування землекористування;
- доступність транспортної інфраструктури та засобів зв'язку;
- кількість та кваліфікація робочої сили;
- наявність і розташування будівель і виробничих об'єктів.

Організаційна структура безпосередньо пов'язана з виробничою структурою підприємства. Кожне господарство адаптує свою організаційну модель відповідно до специфіки своєї діяльності. Основними структурними елементами є первинні та вторинні виробничі одиниці.

1. Первинні одиниці – це базові підрозділи (наприклад, виробничі бригади, ферми), які займаються безпосередньо виробництвом. Вони є основною ланкою організаційної структури.

2. Вторинні одиниці – об'єднують кілька первинних підрозділів і можуть включати виробничі ділянки, цехи, відділи або інші спеціалізовані підрозділи.

Для малих господарств із вузькою спеціалізацією характерною є двоетапна структура: господарство – виробнича бригада (ферма). Це спрощує управління та забезпечує оперативність прийняття рішень.

Антикризове управління передбачає постійний моніторинг ефективності роботи всіх структурних одиниць, оптимізацію їхньої взаємодії та адаптацію організаційної структури до змін ринкових і природних умов. Раціональне поєднання спеціалізації, інноваційних підходів та стратегічного планування сприяє підвищенню стійкості сільськогосподарських підприємств до кризових явищ.

Виходячи із запропонованої схеми, в СТОВ «Ярешківське» функціонує двоступенева організаційна структура управління, яка забезпечує чітку взаємодію між усіма рівнями управління та структурними підрозділами. Основним механізмом зв'язку є прямий контакт між керівництвом господарства і виробничими одиницями (бригадами, фермами). Ця структура функціонує за схемою: підприємець → бригада, що сприяє швидкому прийняттю рішень і їх реалізації.

Структури управління підприємством поділяються на горизонтальні та вертикальні, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності управління.

Горизонтальні структури управління охоплюють окремі ланки, такі як відділи, групи або команди, які функціонують як організаційно відокремлені структурні підрозділи. Кожна ланка відповідає за виконання певного набору завдань відповідно до принципів функціонального поділу праці. Основні характеристики горизонтальних структур:

1. Розподіл завдань – кожен підрозділ спеціалізується на окремих функціях, таких як фінанси, маркетинг, виробництво або логістика.

2. Координація діяльності – ланки співпрацюють між собою для узгодження розробки, прийняття та реалізації рішень, що сприяє досягненню загальних цілей підприємства.

3. Типи зв'язків – горизонтальні зв'язки можуть бути:

- Прямими, коли комунікація здійснюється безпосередньо між підрозділами;
- Зворотними, коли передається інформація про результати виконання завдань або необхідність коригування процесів.

Горизонтальні структури забезпечують гнучкість, що дозволяє швидко адаптуватися до змін і запроваджувати нові стратегії, зокрема в умовах криз.

Переваги горизонтальних структур

- Підвищення ефективності завдяки функціональній спеціалізації.
- Забезпечення більш оперативної взаємодії між підрозділами.
- Сприяння колективному прийняттю рішень, що враховують різні аспекти діяльності підприємства.

Горизонтальні структури мають вирішальне значення в сучасних підприємствах, орієнтованих на гнучкість і інновації, особливо в умовах швидкозмінного середовища чи кризових ситуацій.

Структура управління підприємством – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які визначають поділ праці, службові зв'язки та взаємодію між структурними підрозділами та апаратом управління. Її ефективність залежить від правильного балансу між ієрархічними рівнями, технічними можливостями управління та ресурсною базою підприємства [26].

Як приклад, структуру управління в ТзОВ «Ярешківське» можна відобразити у вигляді схеми (рис. 2.2), додаток Г, що деталізує взаємозв'язки між підрозділами, рівнями управління та службами.

Вертикальні структури управління побудовані на принципі ієрархії, що передбачає наявність кількох рівнів управління, кожен з яких включає сукупність управлінських ланок, підпорядкованих один одному у напрямку "знизу вгору". Кожен рівень має свої функції, завдання та відповідальність, формуючи систему підзвітності та координації.

Сукупність ланок, які виконують схожі функції, утворюють служби управління, що сприяють чіткому розподілу обов'язків і спрощують управлінські процеси.

Фактори, що впливають на вертикальну структуру управління:

1. Кваліфікація управлінського персоналу – визначає здатність ефективно керувати підрозділами та вирішувати складні завдання.
2. Наявність технічних засобів управління – включає використання сучасних технологій, автоматизацію процесів і засоби комунікації.
3. Диспетчерські служби – забезпечують координацію роботи різних підрозділів у реальному часі.
4. Механізація виробництва та прогресивні технології – впливають на складність і масштаб управлінських завдань.
5. Склад працівників – повинен відповідати специфічним потребам кожного підрозділу.
6. Ресурсна база – визначає можливості для організації управління (фінанси, матеріально-технічні засоби тощо).

Структура управління є ключовим елементом, що об'єднує всі аспекти діяльності підприємства. Вона регламентує внутрішні зв'язки, визначає поділ праці між підрозділами та працівниками, забезпечує координацію і взаємодію між ними.

Вертикальна структура управління відображається у штатному розписі, який є офіційним документом, що закріплює кількість і функції управлінських посад.

Організація управління товариством

Загальні збори учасників є вищим колективним органом управління СТОВ «Ярешківське». Їхні основні функції включають:

- вибір правління товариства;
- призначення голови товариства та головного бухгалтера.

Голова товариства забезпечує керівництво всіма напрямками діяльності господарства. У своїй роботі він спирається на групу головних спеціалістів:

- головний економіст – відповідає за фінансово-економічне планування та аналіз;
- головний бухгалтер – контролює бухгалтерський облік і звітність;
- головний агроном – здійснює керівництво у сфері рослинництва;
- головний інженер-технік – відповідає за технічну базу господарства;
- головний ветеринар – забезпечує контроль за станом здоров'я тварин.

Головні спеціалісти мають повноваження керувати відповідними галузями господарства, що сприяє оптимізації управлінських процесів та забезпечує ефективне функціонування кожної виробничої ділянки.

Двоступенева структура управління СТОВ «Ярешківське» забезпечує ефективну взаємодію між керівництвом та виробничими одиницями. Завдяки чітко визначеним функціям кожного управлінського рівня і спеціаліста підприємство може ефективно використовувати свої ресурси, працювати над усуненням слабких сторін і протидіяти зовнішнім загрозам.

2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства

Земля - основний і незамінний ресурс сільськогосподарського виробництва, один з найважливіших складових ресурсного потенціалу аграрного формування.

Раціональне використання землі здійснюється на основі чинного законодавства. Зокрема, земельний фонд використовується відповідно до Земельного кодексу України, в якому записано, що земля в нашій країні може бути державною, колективною чи приватною власністю.

Склад земельних угідь СТОВ «Ярешківське» наведено в табл. 2.1 (Додаток Д)

Провівши аналіз показників таблиці 2.1 слід зазначити, що загальна земельна площа та площа сільськогосподарських угідь в 2023 році в порівнянні з 2021 роком зменшилась на 33 га за рахунок передачі землі в оренду. В структуру сільськогосподарських угідь СТОВ «Ярешківське» входять рілля в

розмірі 1420 га, що становить 71,68%, багаторічні насадження в розмірі 556 га, що становить 28,07%.

Засоби виробництва на підприємстві створюються залежно від спеціалізації, розміру території, географічного положення, природних умов, прийнятої технології виробництва і забезпеченості трудовими ресурсами.

СТОВ «Ярешківське» для здійснення господарської діяльності використовує сучасний автотранспорт, машини та обладнання, будівлі та споруди, ремонтні майстерні, навіси та спеціальні майданчики, гаражі для зберігання техніки, нафтобази, складські приміщення різного призначення

Для зберігання зерна використовують токи, системи машин для сушіння та очищення зерна, приміщення для його зберігання.

В сільськогосподарському товаристві є тваринницька галузь, тому використовуються приміщення для утримання худоби і птиці, кормоцехи, силосні та сінажні споруди, приміщення для первинної обробки або сортування продукції, гноєсховища тощо. Сукупність усіх елементів матеріально-технічної бази господарства в грошовому виразі називають основними фондами. Для аналізу забезпеченості основними виробничими фондами та ефективності їх використання розраховують такі показники як фондозабезпеченість та фондоозброєність, фондомісткість та фондівіддача [27].

Фондозабезпеченість підприємства - це вартість основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення, що припадає на 100 га сільськогосподарських угідь.

Фондоозброєність праці - це вартість основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення в розрахунку на одного середньорічного працівника.

Фондовіддача - це вартість валової продукції з розрахунку на 1 грн основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення.

Фондомісткість - це вартість основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення з розрахунку на 1 грн. валової продукції.

Забезпеченість СТОВ «Ярешківське» основними виробничими засобами і ефективність їх використання відображено в табл. 2.2 (Додаток Е).

Показники таблиці 2.2 свідчать про зростання забезпеченості господарства основними фондами виробничого призначення.

В СТОВ «Ярешківське» прослідковується тенденція підвищення фондозабезпеченості на 3,38 тис. грн. за рахунок збільшення вартості основних фондів та зменшення площі сільськогосподарських угідь.

Показник фондоозброєності зріс на 4.93 тис. грн у порівнянні з 2021 роком за рахунок зменшення середньорічної чисельності працівників та збільшення вартості основних виробничих фондів.

В СТОВ «Ярешківське» показник фондівіддачі склав 1,27 грн., це означає, що на 1 грн. вартості основних виробничих фондів було вироблено 1,27 грн. вартості валової продукції. Показник фондомісткості склав 0,79 грн., тобто на 1 грн. валової продукції припадає 0,79 грн. вартості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення.

Розвиток підприємства залежить від подальшого зростання продуктивності, що належить до основних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства і свідчить про прогресивний процес його розвитку. Продуктивність – ефективність використання ресурсів – праці, капіталу, землі – в процесі виробництва різних товарів і надання послуг. Як економічна категорія продуктивність відображає взаємозв'язок між кількістю та якістю виконаної роботи з вартістю використаних ресурсів. Проаналізуємо продуктивність праці в СТОВ «Ярешківське» (табл. 2.3) Додаток Ж

Проаналізувавши показники таблиці 2.3, слід зауважити про зниження продуктивності праці в СТОВ «Ярешківське», оскільки спостерігається зменшення виробництва валової продукції на одного працівника на 45,33 тис. грн. або на 52,41%, в тому числі в рослинництві - на 52,25 тис. грн. або на 61,88%. В тваринництві спостерігається підвищення продуктивності праці, оскільки вартість продукції на одного працівника зросла на 42,57 тис. грн. або на 44,16%.

Важливим фактором підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва є його спеціалізація. Визначають спеціалізацію за структурою грошових надходжень від реалізації товарної продукції. Для того, щоб

визначити виробничий напрямок СТОВ «Ярешківське», розглянемо таблицю 2.4 Додаток И, в якій наведено склад і структуру товарної продукції.

Найбільше грошових надходжень господарство отримує від реалізації продукції рослинництва 76,06%. В тому числі від реалізації зернових 24,56%. Загальна питома вага товарної продукції рослинництва зменшилася на 1840,9 тис. грн. або на 4,92%. У тваринництві спостерігається зростання вартості реалізованої продукції на 545,8 тис.грн. та питомої ваги в структурі товарної продукції на 4,9 %. Зокрема, вартість реалізованого молока зросла на 986,8 тис. грн., питома вага молока в структурі товарної продукції зросла на 7,17 %.

По галузі, яка займає найбільшу частину в структурі товарної продукції визначається відповідність господарства тому чи іншому виробничому напрямку. СТОВ «Ярешківське» спеціалізується на виробництві молока на вирощуванні соняшника, зернових та зернобобових культур, плодів.

В таблиці 2.5 (Додаток К) проаналізуємо виробничі показники галузі рослинництва.

Аналіз даних таблиці 2.5. свідчить про те, що виробничі показники галузі рослинництва зросли. Зокрема, по пшениці озимій валовий збір зріс на 6400 ц за рахунок збільшення урожайності на 9,66 ц/га та збільшення площі посіву на 87 га, по соняшнику валовий збір зріс на 3453 ц за рахунок збільшення площі посіву на 111 га. В господарстві за останні два роки не вирощувались цукрові буряки через високу собівартість коренеплодів та не вигідні умови реалізації буряків на цукрові заводи.

Отже, для одержання максимального валового збору сільськогосподарських культур потрібно підбирати оптимальну структуру посівних площ, дотримуватись сівозміни, відводити площі під ті культури, які мають високу урожайність та рентабельність.

В таблиці 2.6 (Додаток Л) проаналізуємо виробничі показники галузі тваринництва.

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про те, що на підприємстві продуктивність корів збільшилася, зокрема надій молока на 1 корову зріс на 375,34 кг, при цьому відбулося збільшення поголів'я корів на 7 гол. Та

збільшення валового надою на 1108 ц. Продуктивність великої рогатої худоби зросла, зокрема, середньодобовий приріст ВРХ збільшився на 212,81 г, при цьому відбулося зменшення поголів'я ВРХ на 276 гол та зменшення валового приросту 116 ц. Продуктивність свиней також підвищилась, зокрема, середньодобовий приріст свиней зріс на 261,52 г, при цьому відбулося збільшення поголів'я свиней на 22 гол.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності є прибуток, який визначають поетапно.

Аналіз показників свідчить про отримання прибутку СТОВ «Ярешківське» від господарської діяльності. Проте протягом останніх років спостерігається тенденція до зменшення чистого прибутку. За рахунок прибутку, в першу чергу, по встановлених нормативах здійснюються розрахунки з бюджетом, формуються цільові фонди на підприємстві, покриваються збитки минулих років.

2.3. SWOT-аналіз сільськогосподарського підприємства «Ярешківське»

Для того щоб одержати якісну оцінку сил підприємства і ситуації на ринку, існує SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – це одна з найважливіших діагностичних процедур, що використовуються консультаційними фірмами світу для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що входять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).. Крім того, її можна і потрібно розглядати як важливу для будь-якої організації бізнес-технологію, технологію оцінку вихідного стану, незадіяних ресурсів і загроз діяльності підприємства. Методика SWOT-аналізу виключно ефективний, доступний, дешевий спосіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в організації [24]. Консультанти рекомендують регулярно, принаймні раз на рік проводити SWOT-аналіз діяльності організації власними силами керівництва фірми. На прикладі сільськогосподарського товариства ТОВ «Ярешківське», було розглянуто чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, та як наслідок будуюмо SWOT-матрицю для

узагальнення інформації. Основні чинники для SWOT- матриці.

Підприємство «Ярешківське» є одним із провідних гравців сільськогосподарського сектору, що відзначається багаторічним досвідом, високою репутацією та значним впливом на аграрний ринок. Проведення SWOT-аналізу дозволяє оцінити його сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, які мають вирішальне значення для формування антикризових стратегій (табл. 2.7) Додаток М.

Сильні сторони підприємства

- Великий земельний фонд. Підприємство володіє значними земельними ресурсами, що створює можливості для вирощування широкого асортименту сільськогосподарських культур. Це забезпечує стабільні поставки продукції на ринок і зміцнює позиції підприємства в умовах конкуренції.
- Висока якість продукції. «Ярешківське» славиться виробництвом сільськогосподарської продукції високої якості, що сприяє збільшенню попиту, формуванню лояльності споживачів і розширенню ринків збуту.
- Ефективне управління ресурсами. Завдяки кваліфікованій команді управлінців, підприємство досягає оптимального використання земельних, водних і матеріальних ресурсів, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність.
- Широка географічна присутність. Розташування сільгоспугідь у різних регіонах забезпечує географічну диверсифікацію та знижує ризики, пов'язані з несприятливими погодними умовами або локальними економічними коливаннями.
- Інноваційний підхід. Підприємство активно впроваджує сучасні технології вирощування культур, системи автоматизації та цифровізації управлінських процесів, що дає змогу досягати більш високих врожаїв та покращувати якість продукції.

Ефективне антикризове управління у сільськогосподарській сфері базується на здатності підприємства:

- Оперативно ідентифікувати ризики. Для цього проводиться моніторинг ринку, аналіз внутрішніх процесів та зовнішніх чинників.

- Формувати стратегії реагування. Це може включати диверсифікацію виробництва, зміну підходів до управління ресурсами або пошук нових ринків збуту.
- Використовувати сильні сторони. Земельні ресурси, якість продукції та інноваційний потенціал стають ключовими перевагами в умовах кризових ситуацій.
- Мінімізувати слабкі сторони та загрози. Впровадження програм підвищення кваліфікації персоналу, модернізація техніки та інвестиції в інфраструктуру є важливими складовими стратегій стабілізації.

Слабкі сторони підприємства

- Високий рівень конкуренції на ринку. Сільськогосподарський сектор є дуже конкурентним. Підприємство стикається з тиском з боку інших виробників, що може знижувати ціни на продукцію та впливати на рентабельність.
- Залежність від зовнішніх факторів. Діяльність підприємства сильно залежить від змін у зовнішньому середовищі, таких як:
 - Політичне регулювання (зміни у податковій політиці, субсидії).
 - Економічна ситуація (інфляція, девальвація національної валюти).
 - Торговельні обмеження (санкції, обмеження експорту).
 Ці фактори створюють ризики та додають невизначеності у плануванні діяльності.
- Сезонність виробництва. Сільське господарство має природний сезонний характер, через що підприємство стикається з нерівномірністю доходів. Сезонність також впливає на потребу у ресурсах, викликаючи періодичні коливання в обсягах праці, фінансування та постачання.
- Вплив на навколишнє середовище. Підприємство несе відповідальність за екологічні наслідки своєї діяльності. Використання хімічних добрив, засобів захисту рослин та інтенсивних систем зрошення може спричинити довгострокові негативні наслідки, зокрема:
 - Зниження якості ґрунту.
 - Забруднення водних ресурсів.

- Погіршення екологічного балансу регіону.

Доповнення до стратегії антикризового управління

1. Диверсифікація діяльності. Залучення до виробництва нових видів продукції або розширення спектра послуг, наприклад, зберігання та переробки сільськогосподарських культур.
2. Розвиток партнерств. Активна співпраця з іншими підприємствами, кооперативами та державними програмами для отримання додаткових ресурсів і фінансування.
3. Удосконалення логістики. Створення сучасних систем зберігання та транспортування продукції для забезпечення її якості та зниження витрат.
4. Розширення інноваційних технологій. Впровадження систем точного землеробства, автоматизованих систем поливу та моніторингу врожаїв.

Антикризове управління у сільському господарстві є ключовим інструментом для забезпечення стабільності, підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств в умовах нестабільності ринку та зовнішніх ризиків. SWOT-аналіз діяльності підприємств, таких як «Ярешківське», демонструє важливість гнучкого стратегічного планування, що дозволяє ефективно використовувати сильні сторони, зменшувати вплив слабких сторін, реалізовувати можливості та мінімізувати загрози.

Загалом, антикризове управління у сільському господарстві дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, посилювати свою ринкову позицію, зберігати економічну стабільність та сприяти сталому розвитку аграрного сектору. Підприємствам важливо інтегрувати стратегічне планування, інновації та екологічні практики, що стане основою їх довготривалого успіху навіть у складних умовах.

Успіх СТОВ «Ярешківське» ґрунтується на кількох ключових перевагах, які забезпечують його стабільний розвиток. Основними серед них є висока якість продукції та конкурентні ціни, що дозволяють підприємству утримувати сильні позиції на ринку та відповідати очікуванням клієнтів. Додатковою перевагою є наявність власних сільськогосподарських земель і ресурсів, які

сприяють ефективному виробництву й стабільним поставкам. Сприятливі кліматичні умови регіону також підсилюють конкурентоспроможність компанії. Важливим чинником є розвинена дистрибуційна мережа, що забезпечує ефективну доставку продукції споживачам.

Однак підприємство стикається і з певними слабкими сторонами, які можуть стримувати його розвиток. Серед них — залежність від зовнішнього фінансування, що підвищує ризики фінансової нестабільності, а також виклики, пов'язані з низькою рентабельністю та недостатньою ефективністю виробництва, що може впливати на прибутковість і обмежувати доступ до необхідних ресурсів.

Для забезпечення подальшого успіху СТОВ «Ярешківське» варто зосередитися на максимальному використанні своїх сильних сторін і раціональному управлінні ресурсами. Водночас необхідно працювати над усуненням слабких місць і адаптацією до викликів. Це може включати диверсифікацію джерел фінансування, розширення асортименту продукції, впровадження екологічно стійких практик, застосування сучасних технологій і активний пошук нових можливостей на ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СТОВ «Ярешківське»

Сучасні господарства стикаються з впливом зовнішніх і внутрішніх чинників фінансової кризи. Зовнішні чинники мають об'єктивний, загальноекономічний і стратегічний характер, обумовлений впливом численних ринкових і політичних факторів, на які окремий суб'єкт господарювання вплинути не може. Водночас внутрішні фактори безпосередньо впливають на ефективність бізнесу та пов'язані з комерційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю господарства. Ці фактори можливо передбачити та виявити завчасно.

Такі проблеми можуть виникати навіть за умов фінансової стабільності на рівні країни чи регіону. Тому в кризовий період надзвичайно важливо зосередитися на ефективному управлінні кожною господарською одиницею та впровадженні активних антикризових заходів, які здатні підвищити економічну ефективність діяльності й забезпечити розвиток потенціалу господарств.

Для покращення економічного стану необхідно розробити ефективні антикризові заходи, спрямовані на подолання негативних наслідків світової фінансової кризи. Крім того, дослідження та наукове обґрунтування механізмів впливу антикризових заходів на економічну ефективність є ключовим для прогнозування майбутніх результатів діяльності суб'єктів господарювання.

Можливі заходи виходу з кризи для СТОВ «Ярешківське» залежно від обсягів виробництва наведені в таблиці 3.1 (Додаток Н). Системне й своєчасне впровадження цих заходів сприятиме покращенню економічної ефективності підприємства та створить передумови для його стабільного розвитку.

Запровадження вищезазначених заходів сприятиме зниженню ймовірності виникнення кризових ситуацій, мінімізації збитків, підвищенню стратегічного потенціалу та ефективності управління кризовими явищами. Це також покращить адаптивність компаній до змін ринку та зміцнить їх конкурентні позиції. Важливим аспектом є визначення оптимального

співвідношення та послідовності виконання цих заходів, щоб забезпечити стабільність господарства на початкових етапах, уникнути банкрутства та створити умови для подальшого ефективного функціонування. Такий підхід дозволяє досягти стабільного положення на ринку та отримувати бажаний прибуток.

Система безпеки фінансового менеджменту в антикризовому управлінні слугує засобом реалізації стратегії та досягнення мети найбільш ефективними методами. Поняття "механізм" у цьому контексті включає систему, орієнтовану на виявлення симптомів кризи, розробку заходів для їх нейтралізації, аналіз слабких сторін, конкурентних переваг, потенційних ризиків та витрат, пов'язаних із фінансовою діяльністю підприємства. На рисунку 3.1 (Додаток П) наведено структурно-логічну схему механізму антикризового фінансового управління СТОВ «Ярешківське».

Антикризовий фінансовий менеджмент можна розглядати з двох аспектів:

1. Превентивні заходи – це система дій, спрямована на запобігання фінансовій кризі. Вона включає систематичний аналіз сильних і слабких сторін компанії, оцінку ймовірності банкрутства, управління ризиками (ідентифікація, оцінка та нейтралізація), а також створення комплексу профілактичних заходів.

2. Кризове управління – це система фінансових дій, спрямованих на подолання кризи. Вона може включати реорганізацію або реструктуризацію суб'єкта господарювання з метою стабілізації та відновлення його ефективної діяльності.

Головною метою антикризового управління є використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Ефективне впровадження таких механізмів не лише зменшує фінансовий тягар і ризик банкрутства, але також сприяє зниженню залежності від зовнішнього фінансування, пришвидшує економічний розвиток і забезпечує стійкість бізнесу.

Фінансова стабілізація підприємств, що перебувають у кризі, здійснюється в такі етапи:

Ліквідація неплатоспроможності. Незалежно від оцінки масштабів кризи підприємства за результатами діагностики неплатоспроможності, найактуальнішим завданням у системі заходів фінансової стабілізації є відновлення здатності підприємства виконувати свої невідкладні фінансові зобов'язання з метою уникнення банкрутства.

Відновлення фінансової стійкості (фінансової рівноваги). Неплатоспроможність підприємства може бути усунена за короткий час за допомогою серії «екстрених» фінансових операцій, але причини, що призвели до неплатоспроможності, можуть залишитися незмінними, і фінансова стабільність підприємства навряд чи буде відновлена. Рівень безпеки. Таким чином, відновлення фінансової стабільності усуває загрозу неплатоспроможності протягом відносно тривалого періоду часу, а не лише в короткостроковій перспективі.

Підтримка довгострокової фінансової рівноваги. Повна фінансова стабільність може бути досягнута лише за умови забезпечення довгострокової фінансової рівноваги в ході майбутнього економічного розвитку, тобто за умови стабільного досягнення середньозваженої ціни інвестованого капіталу та стабільного зростання ринку збуту.

Значущість. Це завдання вимагає прискорення економічного розвитку на основі коригування певних параметрів фінансової стратегії підприємства. Відповідна фінансова стратегія компанії (з урахуванням сприятливих факторів) повинна забезпечити високі та стійкі темпи зростання обсягів бізнесу і водночас нейтралізувати ризик майбутньої неплатоспроможності.

Кожному рівню фінансової стабілізації підприємства відповідає певний внутрішній механізм, який у практиці фінансового менеджменту поділяють на оперативні, тактичні та стратегічні (рис. 3.2) Додаток Р. Ці механізми фінансової стабілізації можуть бути «захисними» або «наступальними».

Оперативні механізми фінансової стабілізації - це система заходів, спрямованих на зменшення поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства в короткостроковій перспективі та збільшення обсягу

активів, що гарантують погашення цих зобов'язань у довгостроковій перспективі.

Якщо підприємство хоче обрати стабільний і довгостроковий шлях розвитку, розраховувати на постійне зростання, утримувати свої позиції на ринку та забезпечувати належну конкурентоспроможність, воно повинно сформулювати власну стратегію.

Правильно обрана стратегія є першим і найважливішим результатом і ефективним методом стратегічного управління, оскільки вона організовує і спрямовує використання всіх організаційних сил у певних напрямках, що гарантують успіх.

Створення ефективного механізму управління є найважливішим результатом стратегічного управління, поряд з розробкою стратегії. Стратегії та механізми управління взаємозалежні: механізми управління адаптуються до створеної стратегії, а якщо це неможливо, то стратегія адаптується до реального механізму управління. Загалом, стратегічному менеджменту пропонується вирішити: в якому якісному стані має бути ця конкретна організація в цій стратегічній перспективі. У результаті вся робота зі стратегічного управління може бути зведена до повного обґрунтування стратегічних конкурентних переваг і визначення відповідних стратегічних цілей для їх досягнення. Отже, сутність стратегічного антикризового управління СТОВ «Ярешківське» характеризується конкретними цілями та ефективністю, надання пріоритету зовнішньому середовищу, а також отримання та збереження конкурентних переваг, що вважаються досягненням стратегічно значущих результатів.

Отже, оцінка кризового рівня підприємства, як правило, здійснюється за допомогою комплексу тестів, які використовують показники важливої фінансово-господарської діяльності та чітко ідентифікують ситуацію суб'єкта, що аналізується [28].

Крім цих аспектів, використання такого методичного підходу не позбавлене і недоліків.

- Оцінка в першу чергу базується на фінансових показниках, які не

відображають економічний стан підприємства. Це суперечить основним принципам економічної діагностики щодо використання всієї наявної інформації, в тому числі й пов'язаної з інноваційними напрямками для вирішення криз [29].

- Результати, отримані під час застосування методологічного підходу, сильно залежать від аналізованого часу та вибірки компанії, що створює загальний критерій оцінки кризового рівня інших компаній...

- Для подальшого усунення наслідків або запобіжних заходів отримані результати є лише поточними характеристиками, не відображають сфери, які обіцяють стратегічне управління кризою, включаючи інновації, та забезпечують довгострокову економічну стабільність, менш корисну, оскільки їх можна зробити. Усунення цих недоліків повинно здійснюватися шляхом запровадження показників, за допомогою яких можна оцінити інноваційний потенціал підприємства, можливість використання нетрадиційних сфер діяльності суб'єкта господарювання для більш стабільних умов. Крім того, вчені визнають необхідність диференціації інноваційного напрямку програм реагування на кризу, особливо в необхідності диференціації засобів шляхом акцентування на економічних елементах національних механізмів і можливостей самих компаній [30].

Остання група повинна включати такі методи, як менеджмент, маркетинг, організаційні можливості та фінансування, які підпадають під дію вищезгаданих інструментів у антикризових програмах. Інструменти менеджменту слід використовувати в першу чергу, оскільки вони зосереджені на всьому комплексі антикризового управління — корекції місії та системи цілей компанії, яка вимагає втручання для вирішення кризи або її не відбувається. Зосередити антикризову програму.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Криза є невід'ємною фазою життєвого циклу підприємства, подолання якої відкриває можливості для її подальшого зростання. Нестабільність ринкового середовища та труднощі з прогнозуванням майбутнього вимагають розробки антикризової стратегії, яка забезпечить стійкість підприємства та створить механізми адаптації до динамічних умов ринку.

Антикризова стратегія слугує інструментом для подолання змін, пристосування діяльності підприємства до нових реалій та пошуку шляхів виходу з кризової ситуації. Її впровадження дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, що сприяють розвитку підприємства в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, мінімізувати їх негативний вплив і забезпечити подальше зростання.

Антикризове управління для сільськогосподарського підприємства «Ярешківське» полягає у здатності ефективно використовувати наявні ресурси, впроваджувати інновації та адаптуватися до зовнішніх викликів. Постійний аналіз ринкових умов та оптимізація внутрішніх процесів дозволяють зміцнювати позиції підприємства навіть в умовах економічної нестабільності.

Висновки за результатами SWOT-аналізу

1. Використання сильних сторін для реалізації можливостей.
2. Використання доступу до ресурсів, вигідного географічного розташування та кваліфікованого персоналу для посилення конкурентоспроможності.
3. Подолання слабких сторін.
4. Вдосконалення внутрішніх процесів управління, підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва для зменшення витрат і підвищення ефективності.
5. Мінімізація впливу загроз.
6. Розробка стратегій управління ризиками, включаючи підготовку до змін клімату, економічних коливань та посилення ринкової конкуренції.

Таким чином, підприємство «Ярешківське» має потенціал для досягнення сталого розвитку, забезпечення конкурентних переваг та створення умов для ефективного реагування на виклики ринку.

Ураховуючи ідентифіковані слабкі сторони, підприємству необхідно:

- Розробляти стратегії подолання конкуренції, включаючи підвищення якості продукції, створення бренду, орієнтацію на експорт та впровадження маркетингових заходів для зміцнення позицій на ринку.
- Диверсифікувати ризики, пов'язані із зовнішніми факторами, шляхом оптимізації витрат, залучення альтернативних джерел фінансування та співпраці з державними програмами.
- Покращити управління сезонністю через фінансове планування, створення резервного фонду, залучення нових технологій для продовження вегетаційного періоду рослин.
- Інвестувати у екологічно безпечні технології, зокрема біодобрива, системи раціонального використання води, перехід на точне землеробство, щоб зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Для вдосконалення системи антикризового управління СТОВ «Ярешківське» можна запропонувати наступні шляхи:

1. Діагностика та моніторинг ризиків.

- Розробити та впровадити систему постійного моніторингу фінансових, операційних та ринкових ризиків.
- Запровадити регулярний аналіз показників ймовірності банкрутства, фінансової стійкості та ефективності.
- Використовувати сучасні методи прогнозування кризових явищ, такі як економіко-математичне моделювання.

2. Оптимізація фінансової діяльності.

- Скоротити витрати за рахунок впровадження ресурсозберігаючих технологій.
- Провести реструктуризацію заборгованостей із залученням більш вигідних кредитних умов.

- Розробити план диверсифікації джерел фінансування, включаючи залучення інвесторів, грантів та програм підтримки аграрного сектору.

3. Підвищення ефективності управління.

- Реорганізувати структуру управління для прискорення прийняття рішень у кризових ситуаціях.

- Створити антикризовий штаб, який відповідатиме за розробку та впровадження оперативних заходів у разі загострення фінансової кризи.

- Запровадити систему внутрішнього контролю для виявлення слабких місць у діяльності компанії.

4. Розширення ринкових можливостей.

- Розвивати дистрибуційну мережу для скорочення часу доставки продукції до споживачів.

- Запровадити маркетингові програми для зміцнення бренду, пошуку нових ринків збуту та залучення клієнтів.

- Диверсифікувати асортимент продукції, додавши товари з високою доданою вартістю.

5. Впровадження інноваційних технологій.

- Інвестувати в сучасне обладнання та автоматизацію виробничих процесів для підвищення продуктивності та зниження витрат.

- Використовувати цифрові платформи для управління бізнес-процесами, включаючи фінансовий облік, планування та логістику.

- Впроваджувати технології точного землеробства для оптимізації використання земельних ресурсів.

6. Покращення кадрової політики.

- Проводити регулярне навчання працівників у сфері антикризового управління, фінансового менеджменту та сучасних агротехнологій.

- Запровадити систему мотивації для залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

- Організувати програми внутрішнього розвитку лідерських якостей у ключових співробітників.

7. Формування стратегічних резервів.

- Створити резервний фонд для покриття невідкладних витрат у кризових ситуаціях.

- Розробити плани дій на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (стихійні лиха, значні коливання ринкових цін).

8. Покращення комунікацій.

- Налагодити ефективну взаємодію з постачальниками, партнерами та споживачами для зменшення ризиків зриву контрактів.

- Використовувати цифрові канали для швидкого інформування зацікавлених сторін про дії підприємства в умовах кризи.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити адаптивність СТОВ «Ярешківське» до зовнішніх і внутрішніх викликів, зміцнити фінансову стійкість, посилити конкурентні переваги та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176.
2. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf
3. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
4. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства* : зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.
5. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269. <https://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/DE5292C9-77EA-4BB1-A268-C9CE57776B87.pdf>
6. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. № 2(6). С. 914-918. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2\(6\)_230](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2(6)_230)
7. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2018/19.pdf
8. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692. URL: [https://www.theism.org/public-library/Bundy,%20Pfarrer,%20Short%20&%20Coombs%20\(2017\)%20Crises%20&%20Crisis%20Management%20-%20Integration,%20Interpretation%20&%20Research%20Development.pdf](https://www.theism.org/public-library/Bundy,%20Pfarrer,%20Short%20&%20Coombs%20(2017)%20Crises%20&%20Crisis%20Management%20-%20Integration,%20Interpretation%20&%20Research%20Development.pdf)
9. Сіліна І. В. Управління фінансовим станом підприємства в кризових умовах. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 85-88. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_11_22

10. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2018. № 1 (65). С. 161-173.

11. Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.

12. Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2. С. 98-105. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-98-105](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-98-105)

13. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 8. С. 278–281. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf

14. Ватченко, Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. 38-43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.

15. Сак Т. В., Ющишина Л. О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 2. С. 66-74.

16. Соболева, Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Випуск 41, 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567/1508>

17. Головач К. С. Основні аспекти антикризового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2016. № 22. С. 62–66. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/22_2016/12.pdf

18. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447>

19. Дурман М. О. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. № 1. С. 153-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_1_21
20. Копчинська В. В. Основні підходи до моделювання антикризового управління на підприємстві. форум. 2017. № 3. С. 165-171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_3_28
21. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/8.pdf
22. Сова О. Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. Вчені записки Таврійського національного університету імені І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). 43-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)_10)
23. Химич І. Г. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. *Modern economics*. 2021. № 25. С. 153-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2021_25_26
24. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки Української академії друкарства. 2016. № 1. С. 235–239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31
25. Шуміло О. С. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 11-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_3
26. Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for future research. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/23311975.2021.1878979?needAccess=true>
27. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0149206316680030>

28. Zamoum Khaled, Gorpe Tevhide Serra. Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises. IntechOpen. 2018. P. 203–217. DOI: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>
29. Коваль, Н. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки. *Економіка та суспільство*, 2021 (30). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43>
30. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217-226.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис.1.1. - Модель антикризового управління

Джерело: [4]

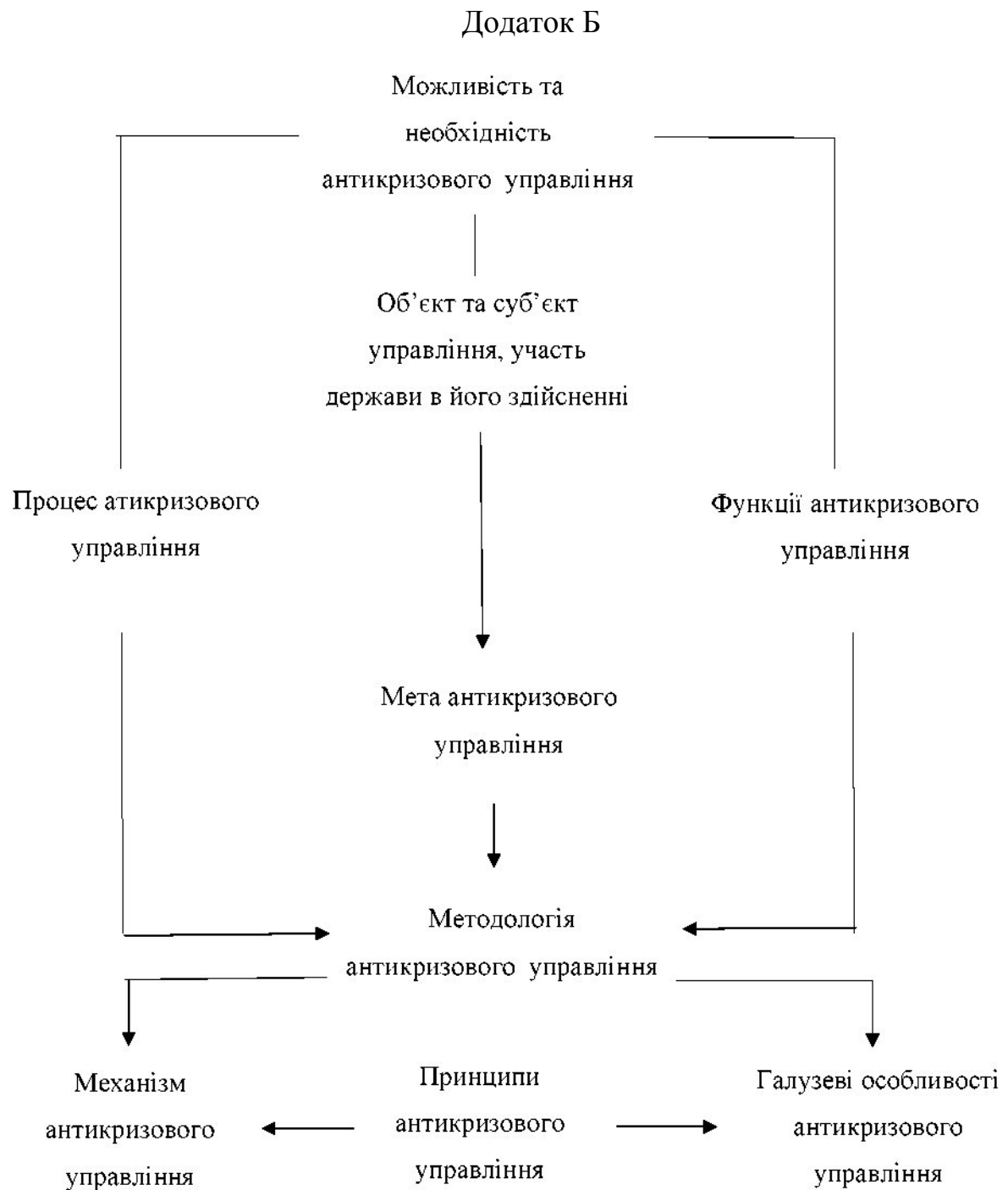


Рис.1.2. Концепція системи антикризового управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Додаток В

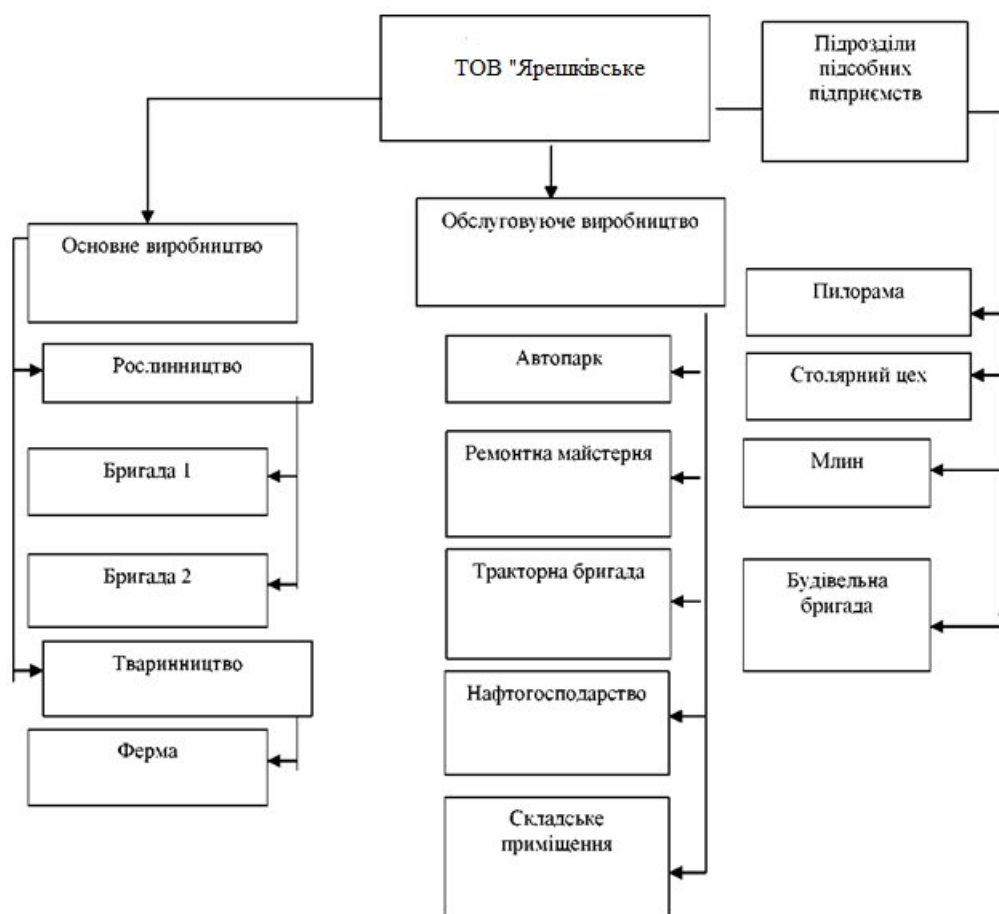


Рис 2.1. Організаційна структура управління в СТОВ «Ярешківське»

Джерело: складено автором.

Додаток Г

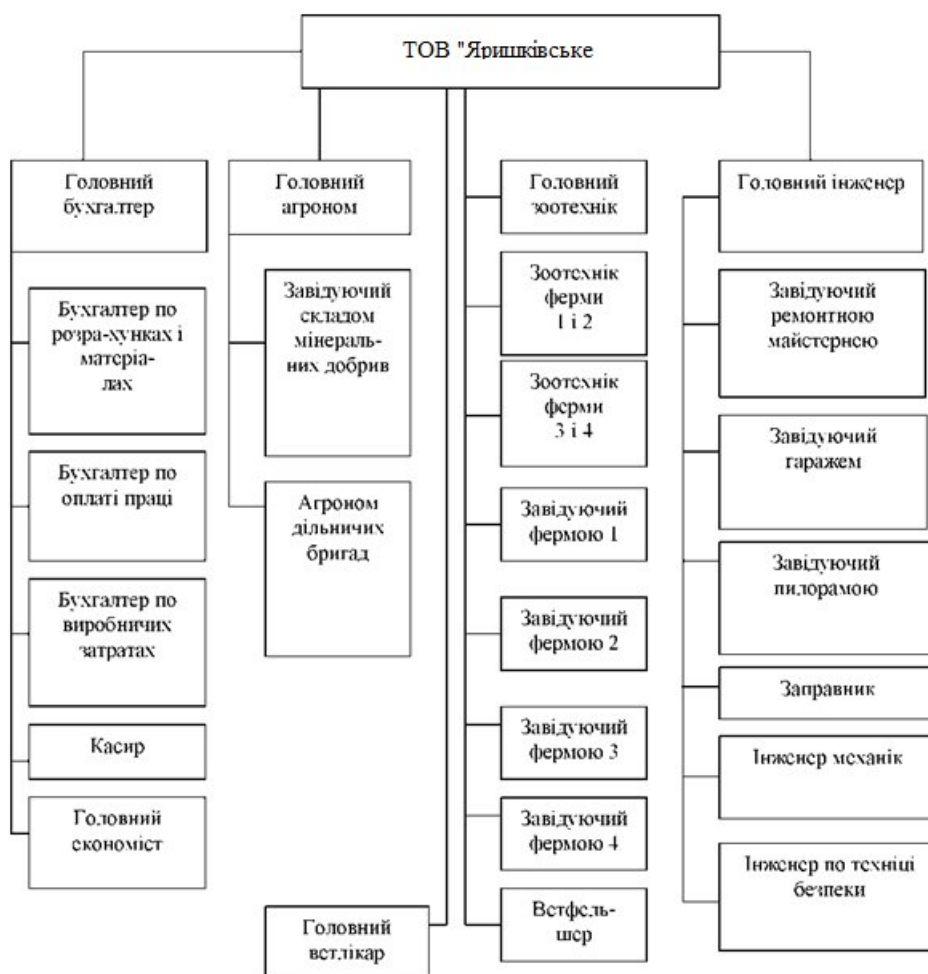


Рис.2.2. Схема структури управління ТОВ «Яришківське»

Джерело: складено автором.

Додаток Д

Таблиця 2.1

Склад та структура земельних угідь по підприємству СТОВ**«Ярешківське»**

№ п/п	Види угідь	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення +,- 2023 до 2021 р.	
		Га	%	га	%	га	%	площа	%
1	Загальна земельна площа	2023	100	1997	100	1981	100	-33	-
2	Сільськогосподарські угіддя, в тому числі:	2009	99,75	1992	99,75	1976	99,75	-33	0
2.1	Рілля	1418	70,41	1418	71,01	1420	71,68	2	1,27
2.2	Сіножаті	13	0,65	-	-	-	-	-13	-0,65
2.3	Пасовища	20	0,99	18	0,9	-	-	-20	-0,99
2.4	Багаторічні насадження	558	27,71	556	27,84	556	28,07	-2	0,36
3	Інші землі	5	0,25	5	0,25	5	0,25	0	0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Додаток Е

Таблиця 2.2

Забезпеченість основними виробничими фондами та ефективність їх використання по підприємству СТОВ «Ярешківське»

№ п/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 до 2021р.
1	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	6059	9378,5	12648	6589
2	Вартість валової продукції, тис. грн.	19114,6	16321	16094,6	-3020
3	Середньорічна чисельність працівників, чол.	221	177	391	170
4	Площа сільськогосподарських угідь, га	2009	1992	1976	-33
5	Фондозабезпеченість, тис. грн.	3,02	4,71	6,4	3,38
6	Фондоозброєність, тис. грн.	27,42	52,99	32,35	4,93
7	Фондовіддача, грн.	3,15	1,74	1,27	-1,88
8	Фондомісткість, грн.	0,32	0,57	0,79	0,47

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Додаток Ж

Таблиця 2.3

Продуктивність праці по підприємству СТОВ «Ярешківське»

Показники	Роки			Відхилення +,- 2023 р.-2021 р.	
	2021	2022	2023		% ‘
Вартість валової продукції, тис. грн	19114,6	16321	16094,6	-3020	-15,8
В т. ч. по рослинництву	15451	12174,3	11617,9	-3833,1	-24,8
по тваринництву	3663,6	4147,2	4169,5	505,9	13,8
Чисельність працівників, чол.	221	177	391	170	76,9
по рослинництву	183	146	361	178	97,3
по тваринництву	38	31	30	-8	-21,05
Вартість продукції на одного працівника, тис. грн.	86,49	92,21	41,16	-45,33	-52,41
по рослинництву	84,43	83,39	32,18	-52,25	-61,88
по тваринництву	96,41	133,78	138,98	42,57	44,16

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Додаток И

Таблиця 2.4

Структура товарної продукції по підприємству СТОВ «Ярешківське»

Види продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення +,- 2023 р.-2021р.	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
Зернові і зернобобові	4036,6	23,21	4277,3	20,06	3953,6	24,56	-83	1,35
пшениця озима	1002,7	5,77	1556	7,3	1972,7	12,26	970	6,49
пшениця яра	227,4	1,31	-	-	-	-	-227,4	-1,31
Жито	174,4	1	-	-	-	-	-174,4	-1
Г речка	50,4	0,29	-	-	-	-	-50,4	-0,29
кукурудза на зерно	1733	9,97	2267,3	10,63	1672,4	10,39	-60,6	0,43
ячмінь озимий	173,1	1	116,2	0,55	-	-	-173,1	-1
ячмінь ярий	503,8	2,9	327,1	1,53	299,9	1,86	-203,9	-1,03
Овес	171,8	0,99	10,7	0,05	8,6	0,05	-163,2	-0,93
Соняшник	1411	8,11	1818,8	8,53	3094,4	19,23	1683,4	11,11
Соя	604,7	3,48	602,6	2,83	1085,2	6,74	480,5	3,27
Ріпак озимий	-	-	420,8	1,97	1545,6	9,6	1545,6	9,6
Цукрові буряки	300,3	1,73	-	-	-	-	-300,3	-1,73
Плоди	7645,5	43,97	10388	48,72	2298,5	14,28	-5347	-29,68
Ягоди	8,3	0,05	-	-	-	-	-8,3	-0,05
Інша продукція рослинництва	76,7	0,44			264,9	1,65	188,2	1,2
Разом по рослинництву	14083,1	80,99	17804,5	83,51	12242,2	76,06	-1840,9	-4,92
Молоко	2251,4	12,95	2875,6	13,49	3238,2	20,12	986,8	7,17
М'ясо ВРХ	497	2,86	419,8	1,97	-	-	-497	-2,86
Мед	500	2,88	3	0,01	-	-	-500	-2,88
Інша продукція тваринництва	5	0,03	169,8	0,8	567,2	3,52	562,2	3,5
Разом по тваринництву	3259,6	18,74	3468,2	16,27	3805,4	23,64	545,8	4,9
Послуги в с/г	47	0,27	47	0,22	47	0,29	0	0,02
Разом по господарству	17389,7	100	21319,7	100	16094,6	100	-1295,1	

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Додаток К

Таблиця 2.5

Аналіз виробничих показників галузі рослинництва СТОВ «Ярешківське»

Види культур	Площа, га			Урожайність, ц.			Валовий збір, ц.			Відхилення +,- 2023р.-2021р.		
	2021	2021	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	П	У	ВЗ
Пшениця озима	203	280	290	41,37	49,18	51,03	8399	13771	14799	87	9,66	6400
Пшениця яра	87	-	-	20,57	-	-	1790	-	-	-87	-20,57	-1790
Жито	20	-	-	69,3	-	-	1386	-	-	-20	-69,3	-1386
Гречка	7	10	-	4,14	5,8	-	29	58	-	-7	-4,14	-29
Кукурудза на зерно	195	300	180	72,07	100,11	81,17	14054	30034	14611	-15	9,1	557
Ячмінь озимий	51	40	-	29,96	23,13	-	1528	925		-51	-29,96	-1528
Ячмінь ярий	202	76	95	24,95	46,05	29,62	5039	3500	2814	-107	4,68	-2225
Горох	-	10	35	-	41,2	35,37	-	412	1238	95	35,37	1238
Овес	30	7	5	47,77	42,14	38	1433	295	190	-25	-9,77	-1243
Соняшник	104	150	215	36,51	46,19	33,72	3797	6929	7250	111	-2,79	3453
Соя	158	140	163	17,53	18,71	17,56	2769	2620	2862	5	0,03	93
Ріпак озимий	-	59	126	-	24,75	29,96	-	1460	3775	126	29,96	3775
Цукрові буряки	55	-	-	213,56	-	-	11746	-	-	-55	-213,56	-1174
Плоди	556	556	556	110,23	153,92	30,98	61619	85580	17226	0	-79,84	-4435
Ягоди	2	-	-	4	-	-	8	-	-	-2	-4	-8

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Додаток Л

Таблиця 2.6

Аналіз виробничих показників галузі тваринництва СТОВ «Ярешківське»

Показники	один. виміру	2021	2022	2023	Відхилення +,- 2023 р.-2021р.
Поголів'я корів	гол	214	215	221	7
Валовий надій молока	ц	8514	9581	9622	1108
Надій на одну корову	кг	3978,5	4456,28	4353,85	375,34
Поголів'я ВРХ	гол	497	210	221	-276
Валовий приріст ВРХ	ц	518	369	402	-116
Середньодобовий приріст ВРХ	г	285,55	481,41	498,36	212,81
Поголів'я свиней	гол	-	5	22	22
Валовий приріст свиней	ц	-	10	21	21
Середньодобовий приріст свиней	г	-	547,95	261,52	261,52

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Додаток М

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Ярешківське»

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

Джерело: власна розробка автора

Додаток Н

Таблиця 3.1

Антикризові заходи та їх вплив на мінімізацію негативних наслідків діяльності СТОВ «Ярешківське»

Назва заходу	Суть заходу	Результати
Створення антикризової команди	На основі аналізу фінансового стану, питань безпеки тощо розглядається вихід підприємства із ситуації, що склалася.	Це допоможе оцінити поточну ситуацію та перейти до механізмів швидкого прийняття рішень.
Скорочення кадрів	В першу чергу звільняється технічний персонал: секретарі, водії, кур'єри, прибиральниці тощо.	Зменшити трудовитрати
Розробка антикризової програми	Це внутрішній документ, який містить перелік основних видів діяльності, які будуть здійснюватися в компанії.	Досягнення мети - виведення підприємства з кризи
Підготовка антикризового плану дій	Він створюється на основі антикризової програми та містить перелік заходів, які необхідно здійснити, дати початку та закінчення діяльності, необхідні ресурси, виконавців та очікуваний результат.	Забезпечує вирішення проблем фінансового оздоровлення та відновлення ефективності бізнесу.
Виявлення причин платіжної кризи	Це аналіз його зовнішніх і внутрішніх причин: претензій і зобов'язань.	Допомагає уникнути негативних фінансових наслідків у компанії
Реорганізація виробництва	Переконайтеся, що відділ маркетингу та продажів працює належним чином.	Ефективність бізнесу покращується
Проведення маркетингових досліджень	Ми збираємо та аналізуємо такі дані: канали збуту (ціни та терміни доставки для окремих каналів), маркетингове дослідження ринку для окремих товарів.	Це дозволяє нам зробити висновки про переважні канали збуту та типи продуктів, які потрібні ринку для зростання.
Підвищення конкурентоспроможності компанії	Це забезпечення стабільної життєдіяльності підприємства; у вироботі компанії та її вихід на виготовленні продукції випереджає сучасний попит; у створенні ефективної системи якості	Це забезпечить стабільну роботу компанії та її вихід на нові ринки.

Джерело: складено автором на основі літературних джерел

Додаток П

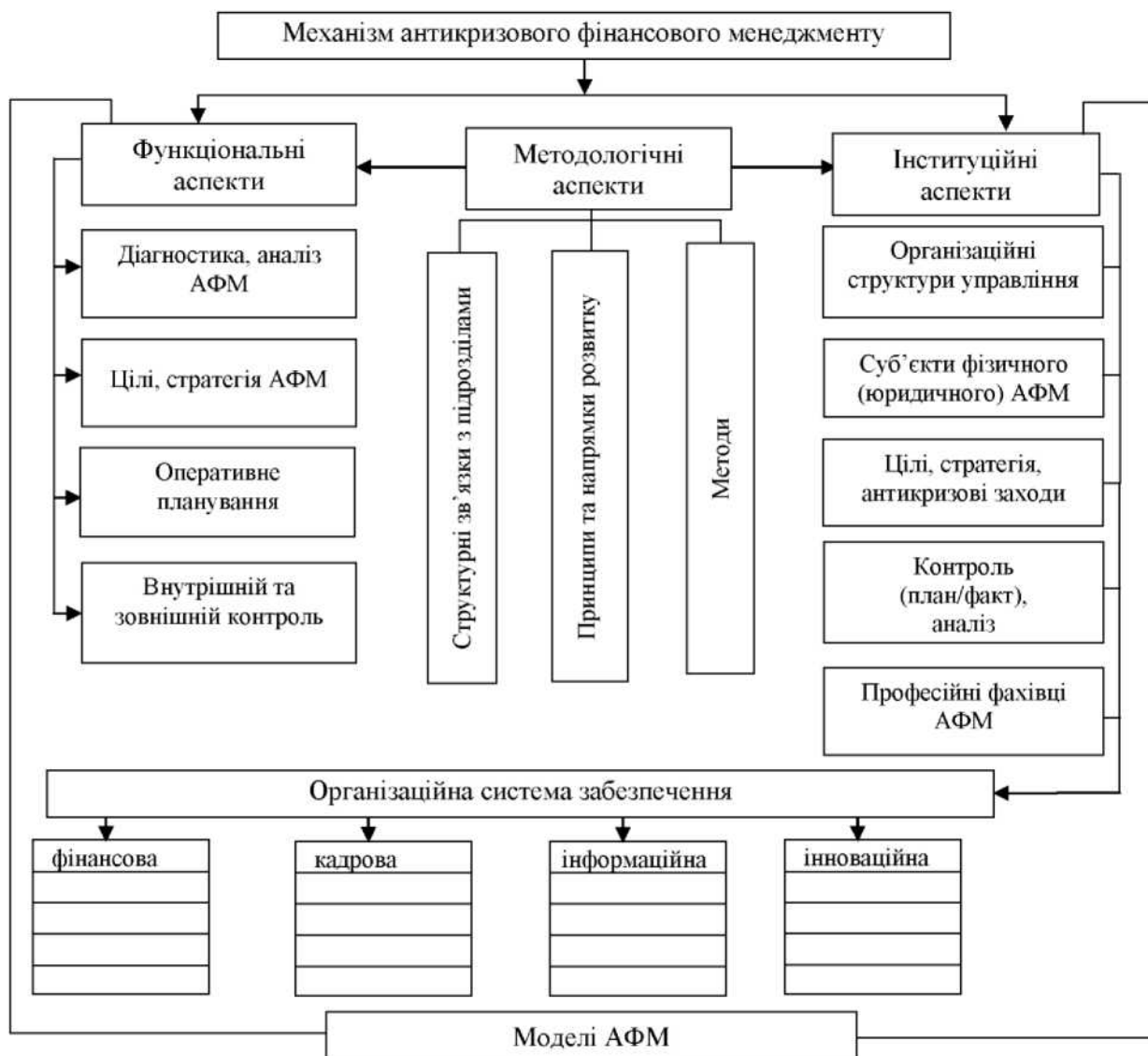


Рис. 3.1. Механізм антикризового фінансового управління в
СТОВ «Ярешківське»

Джерело: складено автором на основі літературних джерел

Додаток П



Рис. 3.2. Внутрішні механізми фінансової стабілізації

СТОВ «Ярешківське»

Джерело: складено автором на основі літературних джерел