

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Управління антикризовим менеджментом в системі
агробізнесу**

Виконала:

**студент спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»**

Матісов Олександр Дмитрович

Керівник:

Устік Тетяна Володимирівна

д.е.н., проф. кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

***Маслак Олександр Миколайович
Директор Департаменту агропромислового розвитку
Сумської ОДА***

Суми - 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>Маркетингу та логістики</u>
Освітній ступінь	<u>Магістр</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент» ОПП Адміністративний менеджмент</u>

Затверджую:

Завідувач кафедри _____ Макаренко Н.О.
« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Матісов Олександр Дмитрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління антикризовим менеджментом в системі агробізнесу

2. База практичного дослідження: ТОВ АФ «Псьол» Сумського району Сумської області

керівник роботи **Устік Тетяна Володимирівна, д.е.н., професор**
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

статут підприємства, фінансова, статистична звітність, законодавчі і нормативні акти, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління антикризовим менеджментом

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретико-методичну складову понять «криза» та «антикризовий менеджмент», та підходи до антикризового менеджменту в системі управління сільськогосподарським підприємством;

- надати організаційно-економічну характеристику сільськогосподарського підприємства ТОВ АФ «Псьол»;

- провести аналіз фінансових результатів антикризового менеджменту в системі управління підприємством;

- провести дослідження системи управління антикризовим менеджментом;

- розробити заходи по впровадженню антикризового менеджменту в систему управління ТОВ АФ «Псьол».

- зробити висновки.

6. Дата видачі завдання

« ____ » _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	листопад-грудень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень-лютий 2024 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	листопад 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	листопад 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	грудень 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024 р.	виконано

Олександр МАТІСОВ

Студент

Керівник роботи

Тетяна УСТІК

Перевірку на автентичність
проведено

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена
до захисту

Світлана ЛУКАШ

АННОТАЦІЯ

Матісов О.Д. Управління антикризовим менеджментом в системі агробізнесу.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розкрито зміст поняття конкурентоспроможність, визначено як науковці розглядають це питання, проведено бібліографічне дослідження трактування поняття. Обґрунтовано, що важливе місце в досягненні конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства займає конкурентоспроможність продукції, що виробляється ними, оскільки цей фактор є результатом досягнення підприємством запланованих ефектів від своєї діяльності, і від цього залежить поточний стан і розвиток усіх інших факторів. У кваліфікаційній роботі розглянуто проблеми сільськогосподарського підприємства з якими воно стикається при невизначеності та ризику як елементів об'єктивної реальності, які безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність. В роботі проведено аналіз діяльності підприємства ТОВ АФ «Псьол» Сумського району Сумської області та його фінансового забезпечення. В умовах ринкової економіки невизначеність та ризик постійно супроводжують діяльність суб'єктів господарювання. Доведено, що основними критеріями визначення підприємницьких факторів ризику є джерело їх виникнення (зовнішні та внутрішні фактори) та ступінь впливу (фактори прямої та непрямої дії), які можуть змінювати окремі параметри підприємства, що призведе до відхилення фактичні результати виконаних операцій від прогнозованих. Доведено, що забезпечення високого рівня антикризового менеджменту передбачає формування та впровадження ефективної системи управління, яка має забезпечити мінімізацію негативних наслідків підприємницького ризику. Результати дослідження дозволили висунути гіпотезу про те, що фактори, що впливають на формування системи антикризового менеджменту, описуються та вимірюються статистичними та експертними показниками. Проведене дослідження показує, що основним критерієм покращення антикризового менеджменту сільськогосподарського підприємства на ринку є ефективність маркетингової діяльності, наявність оновлення матеріальнотехнічної бази, умов для реалізації інвестиційних проектів, тощо. Нами було запропоновано маркетингові заходи та доведено, що вони мають позитивний вплив на подальшу діяльність підприємства у вигляді збільшення чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та збільшення клієнтської бази.

Ключові слова: менеджмент, антикризовий менеджмент, сільськогосподарські підприємства, агробізнес.

ANNOTATION

Matisov O.D. Management of anti-crisis management in the agribusiness system.

Qualification work in the specialty 073 "Management" OP "Administrative Management", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work reveals the content of the concept of competitiveness, determines how scientists consider this issue, and conducts a bibliographic study of the interpretation of the concept. It is substantiated that an important place in achieving the competitiveness of an agricultural enterprise is occupied by the competitiveness of the products produced by them, since this factor is the result of the enterprise achieving the planned effects of its activities, and the current state and development of all other factors depend on this. The qualification work considers the problems of an agricultural enterprise that it faces in the face of uncertainty and risk as elements of objective reality that directly affect its competitiveness. The work analyzes the activities of the enterprise LLC AF "Psyol" of the Sumy district of the Sumy region and its financial support. In a market economy, uncertainty and risk constantly accompany the activities of business entities. It has been proven that the main criteria for determining business risk factors are the source of their occurrence (external and internal factors) and the degree of influence (factors of direct and indirect action), which can change individual parameters of the enterprise, which will lead to a deviation of the actual results of the performed operations from the predicted ones. It has been proven that ensuring a high level of anti-crisis management involves the formation and implementation of an effective management system, which should ensure the minimization of the negative consequences of business risk. The results of the study allowed us to put forward the hypothesis that the factors influencing the formation of the anti-crisis management system are described and measured by statistical and expert indicators. The study shows that the main criterion for improving the anti-crisis management of an agricultural enterprise in the market is the effectiveness of marketing activities, the availability of updated material and technical base, conditions for the implementation of investment projects, etc. We proposed marketing measures and proved that they have a positive impact on the further activities of the enterprise in the form of an increase in net revenue from the sale of products (goods, works, services) and an increase in the client base.

Keywords: management, anti-crisis management, agricultural enterprises, agribusiness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ В СИСТЕМІ АГРОБІЗНЕСУ	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ ТОВ АФ «ПСЬОЛ» СУМСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ	20
2.1 Організаційна характеристика ТОВ АФ «Псьол»	20
2.2 Аналіз фінансових результатів в системі антикризового менеджменту підприємства	30
2.3 Аналіз стану управління антикризовим менеджментом та потенційних можливостей банкрутства в ТОВ АФ «Псьол»	37
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ ТОВ АФ «ПСЬОЛ» СУМСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ	44
3.1 Формування антикризової політики ТОВ АФ «Псьол»	44
3.2 Визначення основних напрямів антикризового менеджменту в ТОВ АФ «Псьол»	51
3.3 Вдосконалення управління антикризовим менеджментом за рахунок міжнародної сертифікації сільськогосподарської продукції	63
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ В СИСТЕМІ АГРОБІЗНЕСУ

Невизначеність, як частина сучасних умов ведення бізнесу, вимагає від менеджерів уміння виявляти, вирішувати проблеми та долати їх наслідки. Реалізація на сільськогосподарському підприємстві антикризового управління, в тому числі превентивного, дасть змогу уникнути не тільки негативних наслідків кризи, а й, по можливості, самої кризи. Тема дослідження є актуальною, зважаючи на те, що повномасштабне вторгнення посилює негативні процеси, що відбуваються в економіці, як у національному, так і в глобальному вимірах, та вплинуло на всі без винятку суб'єкти господарювання. Тому якщо підприємство хоче й надалі успішно розвиватися, воно повинно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати у свою діяльність антикризове управління [2].

Деякі автори вважають [9], що успіх підприємства залежить від уміння передбачити труднощі і діяти так, щоб усунути або принаймні послабити негативний вплив сьогодні і в майбутньому. Під кризою прийнято розуміти загострення суперечностей, що виникають у будь-якому суспільно-економічному утворенні (державі, підприємстві), що загрожують його життєздатності в сучасних умовах його функціонування або розвитку [15]. Причинами є зовнішні чинники такі як: тенденції розвитку економіки, в тому числі глобальної, конкуренція, політична ситуація в країні і внутрішні такі як: недосконале управління маркетинговими стратегіями, слабкі місця в організації виробництва, інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, внутрішні конфлікти. [17].

Кризові явища в економічних системах завжди цікавили вчених різних країн, але розглядаються вони переважно на макрорівні. Але в останні

десятиліття внаслідок загострення політичних та економічних відносин функціонування суб'єктів господарювання значно ускладнилося через зростання невизначеності зовнішнього середовища. За таких умов увага приділяється подоланню кризових явищ на рівні окремих підприємств, особливо в країнах з перехідною економікою. Криза порушує стабільність системи, водночас радикально її оновлюючи. Стабільний стан і криза можуть стати постійним антагонізмом у розвитку будь-якої системи; водночас очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільне існування. Ці дві сторони (криза і стабільність) не можуть існувати одна без одної, вони є своєрідним законом єдності та боротьби протилежностей. Тому кризу слід вважати переломним моментом у розвитку системи, який дає місце новому витку економічних змін. Підхід до антикризового управління сільськогосподарським підприємством наведено на рисунку 1.1.

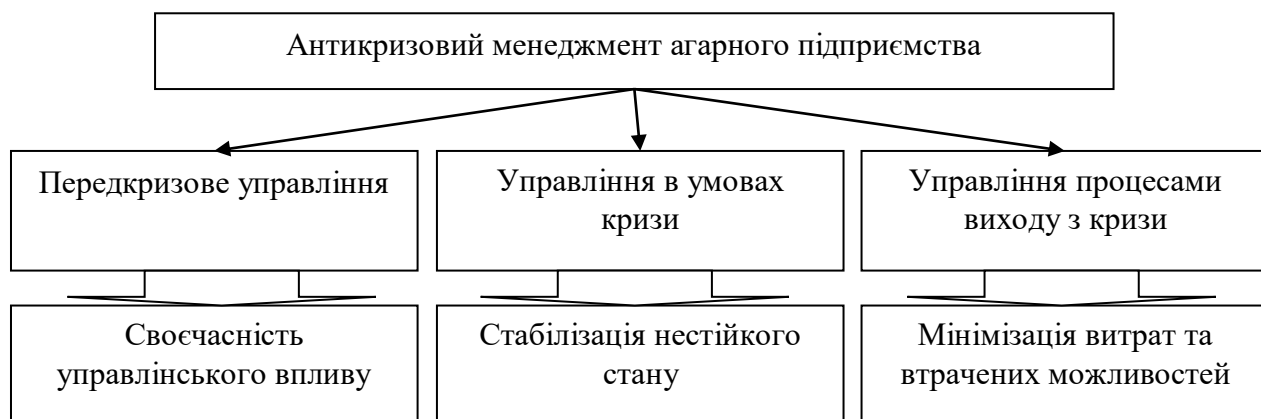


Рисунок 1.1 - Підходи до розуміння поняття антикризове управління сільськогосподарським підприємством

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Функція антикризового управління полягає в адаптації сільськогосподарського підприємства або будь-якої його підсистеми до нових умов господарювання шляхом застосування для них раціональних і ефективних профілактичних і оздоровчих заходів, створення нових умов для подальшого розвитку з найменшими витратами. Як і будь-який вид управлінської

діяльності, антикризове антикризове управління ґрунтується на певних принципах та правилах його здійснення. Стратегічні антикризові заходи включають аналіз та оцінку виробничого потенціалу, виробничих програм підприємства, його прибуткової та інвестиційної політики. Система антикризового управління підприємством наведена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Система антикризового управління підприємством
Джерело: сформовано автором на основі [18]

Враховуючи те, що суб'єкт господарювання не може безпосередньо впливати на фактори зовнішнього середовища, «для посилення ефективності антикризового управління на підприємстві для конкретного підприємства першочерговою є проблема гнучкості, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища» [5]. Фактори внутрішнього середовища можна змінити. Людський фактор є основою ефективного антикризового управління.

Ми поділяємо думку Гудзь О.Є. про те, що за нестабільних умов сучасного бізнесу надзвичайно важливо запровадити на підприємстві систему антикризового управління, спрямовану на попередження кризових ситуацій, усунення проблем до того, як вони набули незворотного характеру [3].

Як правило, антикризове управління ототожнюють з антикризовим управлінням - таке управління організацією, яке здатне запобігти або пом'якшити кризові ситуації в її виробничо-господарській діяльності, а також підтримувати її функціонування в режимі виживання під час кризи і принести вийти з кризової ситуації з мінімальними втратами [15].

За словами Чернікової Н. М. та Зеленського Д. Р. [19], антикризове управління – це функція управління, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансових криз на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності.

Типи антикризового управління наведено на рисунку 1.3. Реальна діагностика діяльності сільськогосподарського підприємства здійснюється за основними показниками на основі річної фінансової звітності та оперативних даних, після чого оцінюються проблеми у внутрішній діяльності підприємства та глибина кризового стану. Виявлені проблеми діяльності трансформуються у визначення цілей і завдань антикризового управління для досягнення головної мети – виходу з кризової ситуації. На підставі визначених цілей і завдань розробляється бізнес-план повернення сільськогосподарського підприємства до попереднього режиму, в якому окреслюються терміни їх досягнення. Визначається обсяг ресурсів, необхідних для реалізації розробленого бізнес-плану, і порівнюється з наявними ресурсами. При цьому створюється група антикризового управління, в якій обов'язкова присутність спеціаліста з антикризового управління (як мінімум фінансового менеджера). Антикризовий менеджер повинен володіти такими навичками як: професіоналізм, лідерські якості, необхідні для об'єднання всіх творчих і конструктивних сил, вміння керувати в екстремальних ситуаціях і формування антикризової команди. Ці якості суб'єкта антикризового управління мають бути доповнені підтримкою з

боку трудового колективу та власників підприємства. Розпізнавання кризових явищ ґрунтується як на загальноприйнятих управлінських індикаторах, так і на специфічних індикаторах, які необхідно розробити та використовувати в майбутньому.



Рисунок 1.3 – Типи антикризового управління

Джерело: власне узагальнення на основі [19]

В умовах ринкової економіки відбувається чергування станів занепаду і піднесення, розвитку і занепаду. Це зумовлює необхідність розробки нових синтетичних індикаторів з метою більш точного та своєчасного визначення ймовірності та термінів настання кризи. Важливе значення для практичного використання має не тільки система індикаторів, що відображають основні

ознаки кризи, а й методика їх побудови та практичного використання. У сучасному механізмі управління це найслабша ланка, оскільки методологія розпізнавання кризових явищ має пронизувати всі сторони цього процесу: цілі, показники, їх використання в аналізі ситуації, практичне значення для прогнозування кризових явищ тощо. Криза тісно пов'язана з організацією цієї роботи, яка передбачає наявність спеціалістів з конкретними функціями їх діяльності, станом пропозицій щодо їх вирішення та взаємодією в системі управління.

Як правило, на думку деяких науковців [21] провісником кризових явищ на підприємствах є їх фінансовий стан. Перші ознаки кризи якраз відображаються на фінансовій підсистемі. Сільськогосподарські підприємства мають обмежені загальні фінансові ресурси для підтримки економічних процесів на всіх рівнях як за обсягом, так і за структурою. У структурі сукупних фінансових ресурсів сільськогосподарських товаровиробників основну частину становить поточна дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, яка є найбільш неліквідною через складний фінансовий стан дебіторів, взаємовідносини з ними, а також велику суму залишків готової продукції за рахунок зниження платоспроможного попиту, обмеженість грошових коштів і поточних фінансових вкладень за рахунок зниження кредитної активності.

У сучасних динамічних і невизначених умовах спостерігається тенденція до використання неефективних традиційних методів господарювання. Вони не дають реального ефекту, оскільки орієнтовані на підприємства, які добре функціонують на ринку. У сучасних умовах у діяльності більшості сільськогосподарських підприємств звичайні інструменти управління вже не допомагають. Тому актуальною проблемою є пошук і широке впровадження таких форм і методів управління, застосування яких не призведе до кризової ситуації, а сприятиме підготовці та реалізації програми вдосконалення підприємства. Антикризове управління досягається шляхом реалізації єдиної політики, системи правових, організаційних і технічних заходів, спрямованих

на усунення загроз життєво важливим інтересам підприємств та забезпечення їх функціонування та сталого розвитку. Цей специфічний вид управління підприємством наразі перебуває на стадії становлення і на практиці представлений окремими окремими заходами, спрямованими на подолання наслідків прояву різного роду кризових явищ. Маркетингова стратегія в умовах фінансової неспроможності передбачає, перш за все, організацію якісної маркетингової політики та діяльності, використання активних каналів збуту, пошук більш вигідних клієнтів, максимальне задоволення потреб споживачів. Ціноутворення в умовах нестабільності та виникнення кризових ситуацій має базуватися на таких ознаках, як: встановлення оптимальних для покриття собівартості та, по можливості, отримання мінімального прибутку цін на продукцію, врахування коливань попиту та моніторинг конкурентів. ціни. При перших ознаках кризи запобіжним заходом може бути диверсифікація як відповідь на зовнішні ризики. Стратегія диверсифікації спрямована на виробництво нових видів продукції з використанням новітніх технологій у сільському господарстві, на підвищення якості продукції, а також на розвиток нових видів діяльності [21].

Особливості антикризового управління залежать від організаційно-правової форми суб'єкта господарювання, яка, зокрема, визначає принципи механізму інвестування, залучення позикових коштів та державної підтримки та інше. Спільним для різних форм організації та законодавства про підприємницьку діяльність є алгоритм реагування на кризові явища, що включає його попередження, реалізацію антикризових процедур, розробку програм фінансового оздоровлення, розробку та прийняття управлінських рішень, координацію дій у сфері фінансового розвитку. та організація їх виконання, впровадження заходів стимулювання, облік і контроль результатів. Метою антикризового управління є створення умов для сталого функціонування підприємства на ринку у відповідь на будь-які економічні, політичні та соціальні перетворення в країні, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозів і прогнозів розвитку ситуації, уникнення

фінансових проблем і подолання загрози банкрутства з мінімальними втратами, впровадження інноваційних змін у діяльності [25]; попередження, нейтралізація, ліквідація виявлених кризових явищ. Досягнення цієї мети забезпечується стабілізацією. Особливостями умов реалізації стабілізаційних заходів є обмеженість у часі, психологічне навантаження на персонал та невизначеність фінансового становища, причиною чого є нестабільний стан підприємства та проблеми з визначенням порядку та прийняттям управлінських рішень. Для усунення причин неплатоспроможності підприємства практикою антикризового управління розроблено багато різноманітних заходів. У державі допускається прийняття різноманітних управлінських рішень, що допускають певні збитки, за винятком яких можна відновити платоспроможність підприємства [19].

Перш за все, виходом із цієї ситуації може стати збільшення грошових надходжень або зменшення оборотних коштів за рахунок накопичень. Збільшення грошових надходжень може бути досягнуто за рахунок реалізації готової продукції, товарів, невикористаних запасів або за рахунок перетворення інших активів підприємства в готівку. Ліквідація основного виробничого об'єкта допускається лише в крайніх випадках, оскільки продаж основних фондів має здійснюватися за ціною, нижчою від балансової. Водночас є проблеми з кредиторами. Тому всі отримані підприємством кошти блокуються та списуються на їх користь. Таким чином, резервами збільшення грошового надходження коштів у банкрутстві можуть бути: продаж короткострокових фінансових вкладень, реалізація боржників; реалізація запасів готової продукції; реалізація додаткової вартості товарів; реалізація збиткової продукції та об'єктів невиробничої сфери. Оптимальним рішенням для організації та подолання кризових ситуацій у сільськогосподарських підприємствах є підтримання швидкості оборотності оборотних коштів з урахуванням того, що за їх допомогою у майбутньому буде збільшуватися прибуток. Відновлення фінансової стабільності включає такі заходи, як скорочення неефективних витрат шляхом зменшення обсягів виробництва або

реалізації невикористаних необоротних активів. Шляхи відновлення фінансової стійкості наведені на рисунку 1.4.

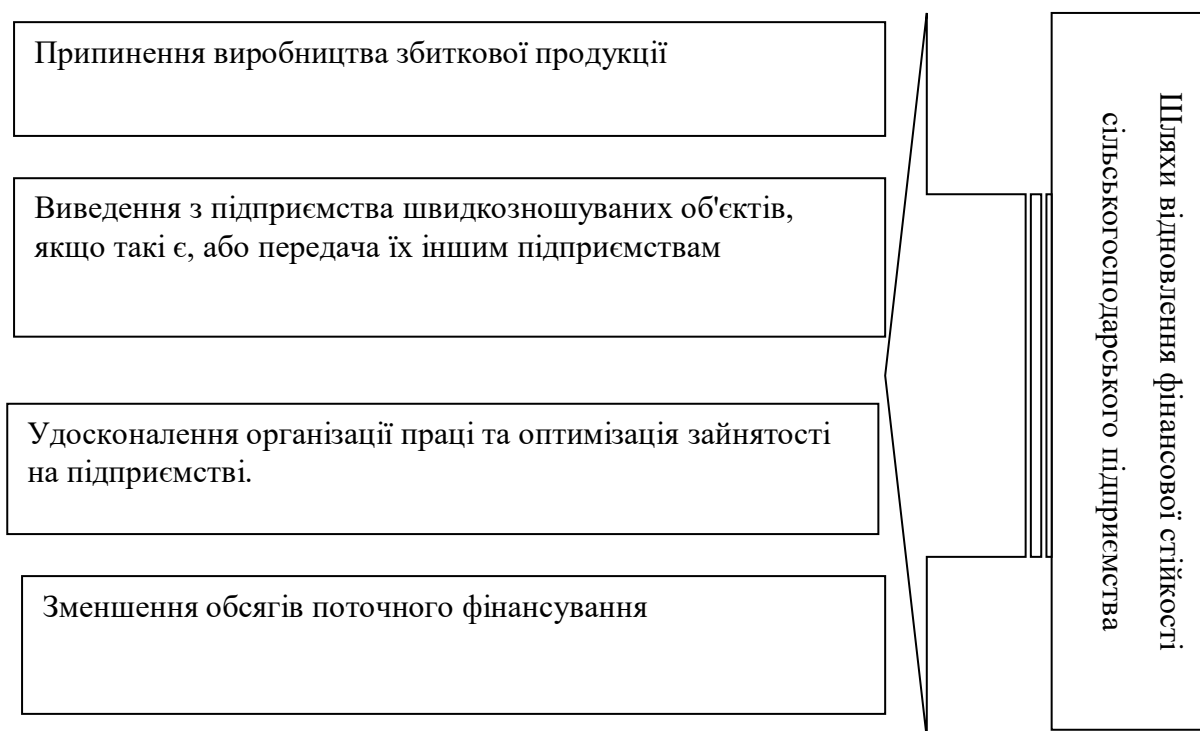


Рисунок 1.4 - Шляхи відновлення фінансової стійкості сільськогосподарського підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [20]

У сільськогосподарських підприємствах це досить проблематично, оскільки виробництво нерентабельних видів рослинницької продукції можна припинити лише на початку сівби. Можливий варіант – переорієнтація рослинництва та тваринництва на більш рентабельні напрямки до початку операційного циклу. А сільськогосподарська специфіка потребує утримання ряду додаткових приміщень і послуг на виробничих потужностях. У цьому випадку оптимальним варіантом може бути об'єднання з подібними сусідніми господарствами в кооператив. Оскільки в умовах кризи скорочення основної чисельності на підприємстві є непопулярним заходом, доцільно відмовитися від доплат і надбавок, певних соціальних виплат тощо. Але, разом з тим, варто прислухатися до порад експертів, оскільки можливе зниження мотивації

приведе до погіршення якості роботи, відтоку кваліфікованих кадрів. Реструктуризація боргових зобов'язань у сільськогосподарських підприємствах може відбуватися у таких формах: переуступка або продаж боргових зобов'язань з дисконтом; - конвертація боргу в статутний капітал; укладання форвардних контрактів на майбутні поставки продукції підприємства за фіксованою ціною [25].

У посткризовий період актуальними є стратегії, спрямовані на оптимізацію виробництва, ефективне ціноутворення, зміцнення ринкових позицій та оптимізацію управління. Передумовою і головною ознакою стабільного розвитку підприємства є його здатність повністю виконувати взяті на себе зобов'язання (забезпечувати споживачів продукцією за доступною ціною, високої якості та вчасно). Для досягнення фінансової стійкості та стабільного розвитку підприємства необхідно ефективно управляти внутрішніми факторами, що впливають на його діяльність.

Інтенсифікується впровадження системи антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах за допомогою механізмів контролю тривалості виробничого, операційного та фінансового циклів з метою вдосконалення управління оборотними активами, скорочення тривалості фінансового циклу, диверсифікації виробництва, реінжиніринг тощо. Доцільним є використання превентивного, реактивного, ситуаційного та «ручного» антикризового управління залежно від типу кризи, характеру її виникнення та перебігу, що забезпечує конструктивну відповідь на кризові виклики в їх системному плані. відносини.

Підсумовуючи вищенаведене ми вважаємо, що дійснення антикризового управління на сільськогосподарському підприємстві визначається необхідністю уникнення негативних наслідків кризи, або, за можливості, самої кризи. Антикризове управління розглядається з точки зору двох підходів: вузького це застосування певних методів, коли підприємство вже перебуває в кризовій ситуації та широкого коли управління відбувається під час кризи, а також запобігання її настанню.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ АФ «ПСЬОЛ»

2.1 Організаційно економічна характеристика ТОВ АФ «Псьол»

Товариство з обмеженою відповідальністю агрофірми "Псьол" засноване 5 лютого 1996 року. Дане підприємство знаходиться в селі Велика Рибиця Краснопільського району Сумської області. Основною метою фермерського господарства є отримання прибутку, а предметом – організація та виробництво сільськогосподарської продукції.

Підприємство самостійно визначає напрями своєї організаційно-господарської діяльності, розпоряджається виробленою продукцією. ТОВ АФ «Псьол» спеціалізується на виробництві зернових та зернобобових культур. Слід зазначити, що основне та додаткове виробництво на ТОВ «Псьол» розміщено раціонально, оскільки побічна продукція рослинництва використовується як корм для тваринницької галузі, а побічна продукція тваринництва використовується як органічні добрива у виробництві сільськогосподарських культур.

Підприємство займається виробництвом сільськогосподарської продукції. Основним видом діяльності за КВЕД є «01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), зернобобових культур та насіння олійних культур», а також інші пов'язані з цим види діяльності. На початку нашого дослідження ТОВ АФ «Псьол» також займалося виробництвом продукції тваринництва, але на кінець дослідження у 2023 році такої продукції майже не залишилося. Здійснює комплекс виробничої діяльності, що охоплює різні аспекти сільськогосподарської галузі. Проаналізуємо вироблену продукцію за даними таблиці 2.1. Дослідження показує, що за період 2021-2023 років відбулося загальне зниження обсягів реалізації сільськогосподарської продукції, зокрема,

у 2023 році порівняно з 2021 роком обсяг зменшився на 52 864 тонни.

Таблиця 2.1 – Реалізація вироблено сільськогосподарської продукції ТОВ АФ «Псьол»

Назва	Роки			Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023		
	ц	ц	ц	ц	%
Пшениця	19 126,0	24 654,0	21 232,0	2 106,0	11,0
Кукурудза на зерно	140 536,0	113 720,0	50 970,0	-89 566,0	-63,7
Насіння соняшнику	26 113,0	12 830,0	40 771,0	14 658,0	56,1
Інша продукція рослинництва	-	4 029,0	20 247,0	20 247,0	100,0
Всього по рослинництву	185 775,0	155 233,0	133 220,0	-52 555,0	-28,3
Велика рогата худоба	343,0	-	-	-343,0	-100,0
Свині	150,0	80,0	189,0	39,0	26,0
Мед натуральний	5,0	-	-	-5,0	-100,0
Всього по тваринництву	498,0	80,0	189,0	-309,0	-62,0
Разом	186 273,0	155 313,0	133 409,0	-52 864,0	-28,4

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ АФ «Псьол»

Загальна виручка від виробництва продукції рослинництва зменшилася на 28,3%. Найбільше подешевшала кукурудза – на 63,7%. Водночас продажі насіння соняшнику зросли на 56,1%. Ще більше зменшився загальний обсяг реалізації продукції тваринництва – на 62%. Поголів'я корів зменшилось на 100%. Трохи зріс лише обсяг реалізації свинини – на 26%. Тому ТОВ «АФ «Псьол» завжди демонструє негативну динаміку реалізації сільськогосподарської продукції, що може бути пов'язано із загальним спадом сільськогосподарського виробництва в країні та певними внутрішніми проблемами підприємства.

Обсяг і структура товарної продукції сільськогосподарського підприємства може змінюватися в залежності від його характеристик і стратегії. Структура може бути модифікована в залежності від особливостей ринку, потреб користувачів і стратегії розвитку компанії. Важливо враховувати

внутрішні та зовнішні чинники, які можуть впливати на обсяг виробництва та структуру сільськогосподарських підприємств.

Незважаючи на загальне збільшення кількості комерційної продукції ТОВ «Псьол», існує дисбаланс між філіями, що може призвести до фінансових проблем у довгостроковій перспективі. Тому підприємства повинні приділяти більше уваги оптимізації структури продукції.

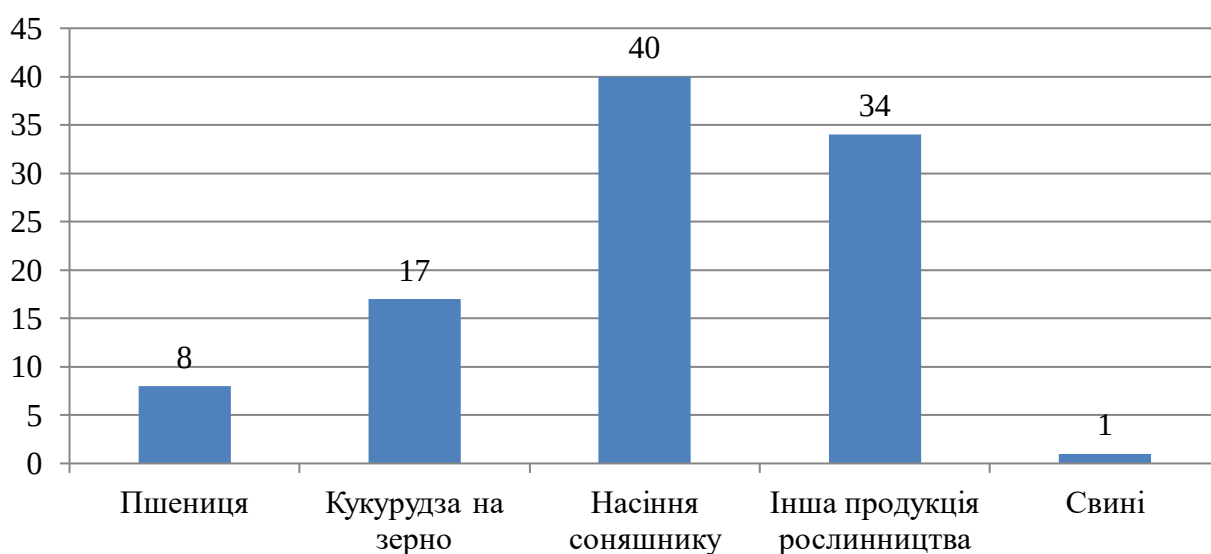


Рисунок 2.1 - Структура товарної продукції ТОВ АФ «Псьол» станом на 2023 рік, %

Джерело: сформована автором на основі звітності ТОВ АФ «Псьол»

Негативна тенденція спостерігається у зниженні загальних обсягів реалізації продукції. З цієї причини чистий обсяг продажів у 2023 році зменшився на 19,2% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про зменшення обсягів діяльності підприємства. У динаміці майже всі показники демонструють зниження. Однак зменшення витрат відбувається швидше, ніж доходів, внаслідок чого зменшується і прибуток до оподаткування.

Однією з проблем, що виникла в процесі перебудови економіки України, є кризові явища та банкрутство суб'єктів господарювання. Вагомими причинами цього процесу на сучасному етапі стали економічна і політична нестабільність, недосконалість ринку товарів і послуг та все більше відкриття

вітчизняного ринку для зарубіжних товаровиробників. Все це особливо підвищує інтерес до проблем дослідження кризових явищ на вітчизняних підприємствах. Зниження рівня кризових явищ на підприємствах можливе не лише завдяки покращанню макроекономічних умов господарювання, а й через збільшення здатності суб'єктів підприємництва оцінити кризовий стан та вміння розробляти і реалізовувати найефективніші антикризові управлінські рішення. Це вимагає єдності бачень щодо базових положень теорії кризового стану підприємства, удосконалення методичних підходів оцінювання та прогнозування кризових явищ, що вагомо вплине на якість вироблення антикризових рішень

Діагностика глибини кризового стану сільськогосподарських підприємств є важливим етапом у визначенні масштабу проблеми та розробці стратегії виходу з кризової ситуації. Водночас діагностика можливого банкрутства сільськогосподарського підприємства є важливим етапом визначення фінансового стану та забезпечення своєчасного застосування заходів щодо уникнення банкрутства.

Необхідними умовами для визначення можливого банкрутства сільськогосподарських підприємств є експертиза ліквідності та викуп активів. В таблиці 2.3, наведено динаміку та структуру основних виробничих засобів ТОВ АФ «Псьол» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура основних засобів ТОВ АФ «Псьол»

Групи основних засобів	Роки						Відхилення	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будинки і споруди	55 711,0	62,1	50 834,00	62,4	49520,00	63,4	-6191,00	88,9
Машини і обладнання	22 733,0	25,3	21 111,00	25,9	20136,00	25,8	-2597,00	88,6
Транспортні засоби	8 040,0	9	7 149,00	8,8	6123,00	7,8	-1917,00	76,2
Інструменти, прилади, інвентар	3 262,0	3,6	2 428,00	3,0	2350,00	3,0	-912,00	72,0
Разом	89 746,0	100	81 522,00	100	78129,00	100,0	-11617,00	87,1

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ

АФ «Псьол»

На підприємстві відбулося загальне зменшення вартості основних засобів на 11617,00 тис. грн. або на 12,9 відсотка. При цьому найбільше зменшилася вартість інструментів, приладів та інвентарю – на 28 відсотків. Це свідчить про зношення та недостатню модернізацію виробничого обладнання підприємства.

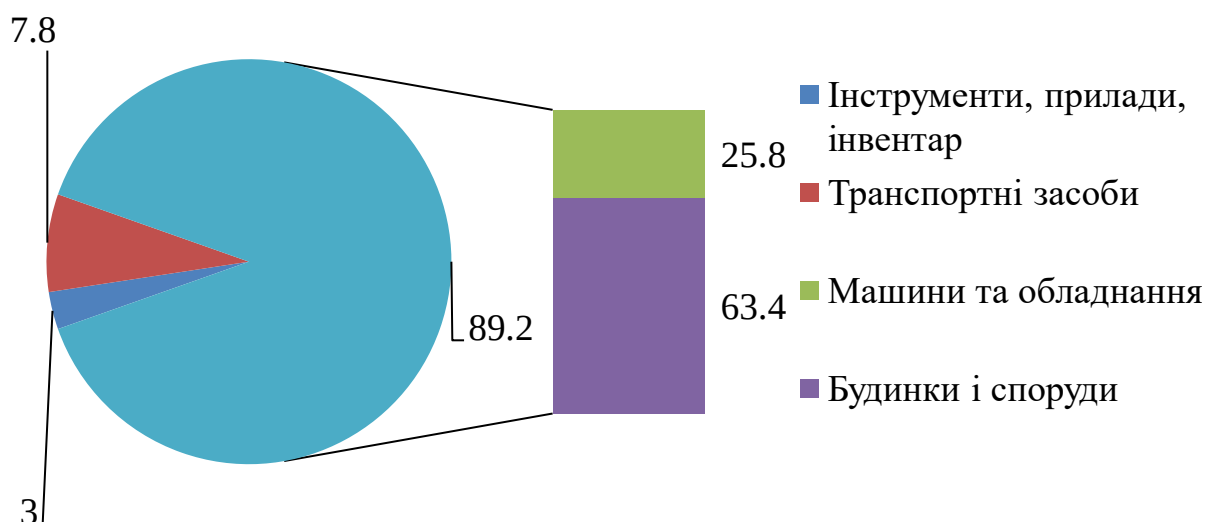


Рисунок 2.2 - Структура основних засобів ТОВ АФ
«Псьол» станом на 2023 рік, %

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Псьол»

При цьому частка будівель і споруд залишається найбільш значною і становить близько 63 відсотків від загальної вартості основних засобів. Таким чином нерухомість становить основу матеріально-технічної бази аграрного формування.

Аналіз структури та динаміки основних фондів свідчить про негативні зрушення в модернізації матеріально-технічної бази ТОВ АФ «Псьол». Тому для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва необхідно активно оновлювати техніку, обладнання та транспортні засоби.

Ефективне використання трудових ресурсів сільськогосподарських

підприємств є ключовим аспектом досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

До основних принципів ефективного використання трудових ресурсів належать: оптимізація робочих процесів; раціональний розподіл трудових функцій; підвищення кваліфікації працівників; створення позитивної корпоративної культури; ефективна система управління персоналом; тощо.

За даними таблиці 2.4 можна проаналізувати ефективність роботи працівників ТОВ АФ «Псьол». Зокрема, у 2023 році порівняно з 2021 роком відбулося зменшення кількості працівників на 18 осіб або 12 відсотків. Це негативна тенденція, оскільки свідчить про згортання діяльності агрофірми.

Що стосується фонду оплати праці то він збільшився на 2304 тис.грн. або на 17 відсотків, ефективності використання трудових ресурсів а саме продуктивність праці зменшилася на 8 відсотків.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ АФ «Псьол» свідчить про його раціональне управління та розвиток відповідно до діяльності підприємства в умовах повномасштабного вторгнення рф. Економічний аналіз має велике значення у вирішенні проблем використання трудових ресурсів на сучасному етапі розвитку економіки. До цих проблем передовсім відносяться наступні: приховане безробіття. неефективне використання робочого часу; спад продуктивності праці, низький ступінь зайнятості у виробництві, плинність кадрів на підприємстві тощо.

На мікрорівні трудовими ресурсами є персонал підприємства. Від забезпеченості господарюючих суб'єктів персоналом, його раціонального використання залежать обсяг виробництва, ефективність використання основних засобів, собівартість, прибуток. Ефективність господарської діяльності досягається за умови поєднання засобів виробництва із робочою силою у суворо визначених кількісних та якісних пропорціях. Неповне використання того чи іншого виду ресурсів зменшує загальну кількість продукції, що виробляється. В найбільшій мірі це стосується трудових ресурсів.

Таблиця 2.4 – Ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві ТОВ АФ «Псьол»

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021	
	2021	2022	2023	Абсолютні	Відносні, %
Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послугі, тис.грн.	116456	130276	94088	-22368	81
Середньорічна чисельність працівників, осіб	153	160	135	-18	88
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками	308448	322560	272160	-36288	88
Витрати робочого часу, людино-днів	38556	40320	34020	-4536	88
Фонд оплати праці, тис.грн.	13734	14443	16038	2304	117
Середньомісячна заробітна плата, грн.	7480	7522	9985	2505	133
Продуктивність праці, тис. грн./особу	761	814	697	-64	92

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Псьол»

Фондовіддача характеризує відношення валового прибутку до вартості основних засобів. Висока рентабельність інвестицій свідчить про ефективне використання виробничих ресурсів. Фондомісткість визначає, наскільки ефективно використовуються виробничі фонди для виробництва продукції. Підвищення фондомісткості свідчить про підвищення продуктивності виробничих потужностей. Фондоозброєність показує загальну кількість виробничих ресурсів та їх потужність. Цей показник є основою для оцінки загального рівня виробничої потужності підприємства. Аналіз вищеописаних показників наведена в таблиці 2.5.

Виходячи з даних таблиці 2.5, спостерігається негативна динаміка зростання обсягів виробництва. Зокрема, обсяг валової продукції у 2023 році порівняно з 2021 роком відбулося зменшення на 19,2 відсотка. Це свідчить про зменшення обсягів виробництва продукції підприємства. Відбулося незначне зниження середньорічної вартості основних виробничих фондів на 7,8%.

Таблиця 2.5 – Ефективність управління основними виробничими фондами ТОВ АФ «Псьол»

Показники	Роки			Відхилення 2023-2021	
	2021	2022	2023	Абсолютні	Відносні, %
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	84751,5	83055,0	78129,0	-6622,5	92,2
Вартість валової продукції, тис.грн.	116456,0	130276,0	94088,0	-22368,0	80,8
Середньорічна чисельність парцівників, осіб	153,0	160,0	135,0	-18,0	88,2
Фондовіддача, тис.грн.	1,4	1,6	1,2	-0,2	x
Фондомісткість, тис.грн.	0,7	0,6	0,8	0,1	x
Фондоозброєність, тис.грн.	553,9	519,1	578,7	24,8	x

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Псьол»

Однак це не компенсувалося зростанням продуктивності праці, про що свідчить зменшення фондовіддачі на -0,2.

Спостерігалась позитивна динаміка показника фондомісткості – його значення збільшилося на 0,1 %. Це означає, що підприємство стало ефективніше використовувати існуючі основні засоби.

Відбулося збільшення фондоозброєності на 24,8 %, що можна пов'язати як зі зменшенням чисельності персоналу, так і зі зменшенням вартості основних засобів. Цей показник використовується для визначення ефективності використання основних виробничих фондів і дозволяє керівникам приймати рішення щодо оптимізації виробничих процесів, використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У цілому можна зробити висновок, що підприємство ефективно управляє своїми виробничими фондами. На діяльність сільськогосподарських підприємств впливає багато факторів, які можна поділити на екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні). Вони взаємодіють і формують основні економічні показники діяльності підприємства. До екзогенних факторів

належать природні та кліматичні умови, ринкова кон'юнктура, економічна політика та регулювання, а також геополітичні фактори. До ендегенних належать наступні чинники: менеджмент і стратегія, виробничі ресурси, кадровий і управлінський потенціал, рівень технології та ін. Загальна ефективність сільськогосподарського підприємства залежить від управління зовнішніми і внутрішніми факторами, а також його здатності адаптуватися до змін в економічному, соціальному та екологічному середовищі.

На підставі даних таблиці 2.6 можна проаналізувати динаміку основних економічних показників ТОВ «АФ «Псьол» та зробити наступні висновки.

Таблиця 2.2 - Основні економічні показники діяльності ТОВ АФ «Псьол»

Показник	Рік			2023р. до 2021р. (+/-)	2023р. до 2021р. (%)
	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	116 456,0	130 276,0	94 088,0	-22 368,0	80,8
Інші операційні доходи	44 484,0	48 316,0	19 993,0	-24 491,0	44,9
Разом доходи	160 940,0	178 592,0	114 081,0	-46 859,0	70,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	72 694,0	91 630,0	67 137,0	-5 557,0	92,4
Інші операційні витрати	35 904,0	44 178,0	19 993,0	-15 911,0	55,7
Разом витрати	28 673,0	17 283,0	87 130,0	58 457,0	303,9
Фінансовий результат до оподаткування	25 131,0	25 534,0	10 120,0	-15 011,0	40,3
Чистий прибуток (збиток)	25 131,0	25 534,0	10 102,0	-15 029,0	40,2
Рівень рентабельності, %	34,6	27,9	15,0	-19,6	X

Джерело: сформована автором на основі звітності ТОВ АФ «Псьол»

Спостерігається позитивна динаміка зменшення обсягів реалізації продукції. Так, чистий дохід від реалізації зменшився 11,2% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про зменшення масштабів бізнесу підприємства у зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ. Також по всіх інших показниках спостерігається зменшення, наприклад разом доходи

зменшилися на -46 859,0 тис.грн. або на 29,1 відсоток а інші операційні витрати на -15 911,0 або на 44,3 відсотка. Таке падіння привело до зменшення чистого прибутку на 15029,0 тис.грн. або на 59,8 відсотка. Це негативно характеризує результати фінансово-господарської діяльності ТОВ АФ «Псьол». Водночас спостерігається зростання витрат підприємства що може бути пояснено як зменшення виробництва, так і зростанням цін на ресурси. Незважаючи на зростання витрат, фінансовий результат та чистий прибуток зменшився на досить низькому рівні. Рівень рентабельності знизився з 34,6% до 15,0%, що може свідчити про певне зниження ефективності господарювання товариства яке викликане зростанням витрат та негативними наслідками повномасштабного вторгнення.

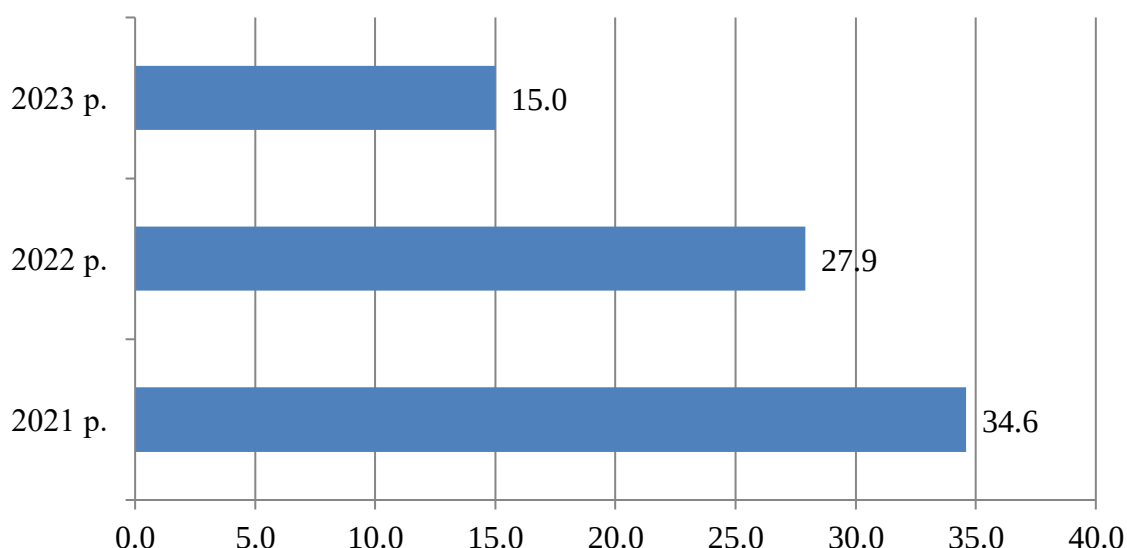


Рисунок 2.3 – Рівень рентабельності ТОВ АФ «Псьол»

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Псьол»

Отже, незважаючи на деяке зниження прибутковості, фінансові результати ТОВ АФ «Псьол» залишаються на нашу думку достатньо стійкими.

2.2 Аналіз фінансових результатів в системі антикризового менеджменту підприємством

Аналіз фінансових результатів антикризового управління в системі управління підприємством є важливою частиною процесу ідентифікації та управління фінансовими ризиками під час кризових ситуацій. Такий аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони фінансової діяльності сільськогосподарського підприємства, спрямовує увагу на можливі напрями вдосконалення та оптимізації.

Фінансовий аналіз є частиною загального аналізу господарської діяльності, яка складається з двох взаємозалежних частин: фінансового аналізу та аналізу управління виробництвом. Фінансовий аналіз, який ґрунтується виключно на даних бухгалтерської звітності, набуває характеру зовнішнього аналізу, тобто аналізу, який проводиться за межами підприємства його зацікавленими контрагентами чи власниками або державними органами.

Можна виділити такі основні етапи фінансового аналізу.

Перше. Збір і підготовка вхідної інформації.

Друге. Аналітична обробка.

Третє. Аналіз, оцінка та інтерпретація результатів.

Четверте. Підготовка висновків та рекомендацій.

Перший етап передбачає збір внутрішньої та зовнішньої інформації та оцінку її достовірності; вивчити особливості облікової політики підприємства, вибрати необхідні форми бухгалтерської звітності та звірити їх, зібрати статистичну інформацію. На другому етапі стандартні форми бухгалтерської звітності трансформуються в аналітичні форми, які дозволяють проаналізувати структуру звітності та динаміку змін, провести розрахунки та згрупувати показники за основними напрямками аналізу. Третій етап передбачає аналіз структури та динаміки змін основних показників фінансової звітності, виявлення зв'язків між основними показниками та інтерпретацію результатів. На четвертому етапі готується висновок про фінансовий стан підприємства,

виявляються «вузькі місця» і резерви підвищення ефективності діяльності, розробляються рекомендації.

Фінансовий аналіз може бути використаний як інструмент для обґрунтування коротко- та довгострокових економічних рішень, доцільності інвестицій; як засіб оцінки управлінських навичок і якості; як спосіб прогнозування майбутніх фінансових показників. Фінансове прогнозування дозволяє суттєво покращити управління підприємством шляхом координації всіх виробничих і реалізаційних факторів, зв'язку діяльності всіх підрозділів і розподілу відповідальності.

Здійснюється оцінка змін грошових потоків, аналізуються зміни грошових надходжень і відтоків для забезпечення нормального функціонування підприємства в умовах кризи. Здійснюється контроль за прибутковістю та ліквідністю підприємства, визначається можливість своєчасного погашення зобов'язань та уникнення фінансових труднощів. Також проводиться аналіз вартості капіталу та забезпеченості власним капіталом, визначення готовності підприємства витримувати фінансовий тиск та врахування вартості залучених коштів. Порівняльний аналіз бухгалтерського балансу є важливим інструментом для фінансового аналізу та прийняття управлінських рішень, оскільки він дозволяє керівництву та інвесторам зрозуміти фактори, що впливають на фінансовий стан підприємства та як це може вплинути на його результати.

За даними таблиці 2.7, в якій наведено порівняльний аналіз активу балансу підприємства ТОВ АФ «Псьол» за 2023р. та 2022 р. можна зробити наступні висновки.

Необоротні активи підприємства зменшилися на 2313,0 тис. грн. або на 2,4% і становила 92896 тис. грн. у 2023 році. Їх питома вага в структурі активів зменшилася на 12,4 в.п. і становила 54,5%. Це свідчить про збільшення операційної діяльності підприємства. Дещо зменшилися оборотні активи на - 6306,0 тис. грн. або на 7,5% і становили у 2023 році 77976,0 тис. грн.. Їх частка зросла на 12,4 в.п. і становив 45,7% від загальної суми активів.

Таблиця 2.7 – Порівняльний аналітичний активів балансу підприємства
ТОВ АФ «Псьол»

Стаття активу	Абсолютна величина, тис. грн.		Зміни за період	
	2022р.	2023р.	в абсолютних величинах, тис. грн.	темп приросту, %
I. Необоротні активи	95209	92896	-2313	2,4
II. Оборотні активи	84282	77976	-6306	7,5
у т. ч.:				
– запаси	64895	67439	2544	-3,9
– дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	16804	8680	-8124	48,3
– інша дебіторська заборгованість	1601	432	-1169	73,0
– грошові кошти та їх еквіваленти	1520	399	-1121	73,8
Баланс	179491	170463	-9028	5,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Псьол»

Таке зменшення відбулося за рахунок збільшення наступних складових оборотних активів:

- акцій - на 28,295 тис. грн. або 77,3 %;
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги - на 6880,0 тис. грн. або 83,8 %;
- інша дебіторська заборгованість - на 1169,0 тис. грн. або в 3,2 рази.

Таким чином, підприємство суттєво зменшило обсяг операційної діяльності у 2023 році порівняно з 2022 роком, про зростання якого свідчить питома вага оборотних активів та їх складових.

Вартість необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття становила 0,0 грн. в обох звітних періодах.

Баланс зменшився на 9028,0 тис. грн. або 5,0% і становив в 170463,0 тис. грн. у 2023 р. Це відображає зростання загальних активів компанії.

Аналіз активів балансу ТОВ «АФ «Псьол» свідчить про негативну динаміку діяльності підприємства у 2023 році порівняно з 2022 роком –

зменшення обсягу операційної діяльності, представленої оборотними активами та їх складовими, з одночасним зменшенням необоротних активів.

На підставі наведених даних пасиву балансу ТОВ «Псьол» можна зробити наступний аналіз та висновки.

Власний капітал підприємства збільшився на 1256,0 тис. грн. Це свідчить про підвищення фінансової стійкості та незалежності підприємства. Найбільше зросли інші поточні зобов'язання та забезпечення на 385,0 тис.грн. Частка нерозподіленого прибутку зменшилася на 7232,0 тис.грн., що є негативною тенденцією. У структурі пасиву частка власного капіталу зросла з 75,6% до 80,7%, а частка поточних зобов'язань зменшилася з 24,4% до 19,3%.

Таблиця 2.8 – Порівняльний аналітичний пасивів балансу ТОВ АФ «Псьол»

Стаття активу	Абсолютна величина, тис. грн.		Зміни за період	
	2022р.	2023р.	в абсолютних величинах, тис. грн.	темп приросту, %
1. Власний капітал	144890	146146	1256	-0,9
1.1. Статутний капітал (пайовий капітал)	852	852	0	0,0
1.2. Додатковий капітал	93611	2099	-91512	97,8
1.3. Резервний капітал	1121	1121	0	0,0
1.4. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	49306	42074	-7232	14,7
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	34601	24317	-10284	29,7
3.1. Кредиторська заборгованість	33176	19102	-14074	42,4
3.2. Інші поточні зобов'язання та забезпечення	1425	1810	385	-27,0
Баланс	179491	170463	-9028	5,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Псьол»

Це свідчить про зниження фінансових ризиків та зміцнення фінансової стабільності. При цьому абсолютна сума зобов'язань зменшилася на 10284,0

тис. або на 29,7%, що веде до зменшення ризику ліквідності. Проте частка кредиторів у структурі зобов'язань практично не змінилася. Аналіз пасиву балансу свідчить про загальне зміцнення фінансового стану ТОВ АФ «Псьол», зростання фінансової стійкості та самостійності. Однак необхідно звертати увагу на динаміку кредиторів, щоб уникнути ризиків ліквідності.

За показниками рентабельності ТОВ АФ «Псьол», наведеними в таблиці, можна зробити такі висновки: у 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігалася негативна динаміка практично всіх показників рентабельності.

Найбільше знизився показник рентабельності господарської діяльності – на 19,55 п.в. Це означає, що знизилася ефективність інвестування коштів власника в діяльність підприємства. Також значно знизився показник рентабельності капіталізації (перманентного капіталу) – на 0,05. Це свідчить про менш ефективне використання всіх наявних активів підприємства.

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності ТОВ АФ «Псьол»

Назва показника	Рік			Відхилення показника
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,22	0,20	1,40	1,19
Коефіцієнт рентабельності капіталу (активів)	0,18	0,16	0,55	0,38
Коефіцієнт рентабельності власних коштів (власного капіталу)	0,23	0,19	0,64	0,42
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	0,20	0,19	1,20	1,00
Коефіцієнт рентабельності капіталізації (перманентного капіталу)	0,23	0,19	0,18	-0,05
Рентабельність господарської діяльності, %	34,6	27,9	15,05	-19,55

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Псьол»

При цьому позитивним моментом є зростання коефіцієнту рентабельності виробничих фондів у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про певне покращення цінової політики та якості продукції компанії.

Незважаючи на певні позитивні зрушення у 2023 році, ТОВ «Псьол» необхідно оптимізувати використання наявних ресурсів для підвищення ефективності та прибутковості своєї діяльності. Показник фінансової стійкості сільськогосподарського підприємства використовується для оцінки та моніторингу його здатності протистояти фінансовим труднощам і забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі. Цей показник надає інформацію про фінансовий стан підприємства та його здатність виконувати свої фінансові зобов'язання (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники фінансової стійкості ТОВ АФ «Псьол»

Назва показника	Нормативне значення	Рік			Відхилення (+/-)
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	$> 0,5$	0,80	0,81	0,75	0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	0,25	0,24	1,17	-0,08
Питома вага дебіторської заборгованості у вартості майна	-	0,09	0,09	9,81	0,02
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	>1	4,08	4,19	0,17	1,08
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$>0,1$	0,24	0,34	0,53	0,21
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$>0,1$	0,5	0,59	1,16	0,29
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,8	0,807	0,86	0,05

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Псьол»

На підставі вищенаведеної таблиці можна зробити наступні висновки щодо показників фінансової стійкості ТОВ «Псьол».

Таким чином, коефіцієнт автономії протягом усього аналізованого періоду перевищував нормативне значення 0,5 і мав позитивну динаміку зростання від 0,80 у 2021 році до 0,75 у 2023 році. Це свідчить про досить високий рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності не перевищував нормативного значення 2 і мав тенденцію до зниження з 0,25 у 2021 році до 1,17 у 2023 році. Це підтверджує попередній висновок про зростання рівня фінансової автономності підприємства.

Відбулося зменшення коефіцієнта співвідношення власних і залучених коштів з 4,08% у 2021 році до 0,17% у 2023 році. Це може свідчити про певні проблеми в сфері розрахунків з боржниками. Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу з 0,24 у 2021 році до 0,53 у 2023 році. Це означає зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Значно зросли показники мобільності власного капіталу та забезпеченості власними оборотними коштами, що свідчить про збільшення можливості фінансування поточної діяльності за рахунок власних ресурсів. Загальний коефіцієнт фінансової стійкості також демонструє позитивну динаміку і знаходиться в межах оптимального значення.

Антикризовий менеджмент вітчизняних суб'єктів господарювання не втрачає своєї актуальності, яка посилюється недостатнім для сталого розвитку рівнем показників прибутковості, платоспроможності та ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності тощо.

Аналіз показав, що політика антикризового фінансового управління передбачає:

- періодичне обстеження фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак розвитку його кризи, що призводить до ризику банкрутства;
- визначення масштабів кризового стану підприємства;
- дослідження основних факторів, що визначають кризовий розвиток підприємства;
- формування мети та вибір основних механізмів антикризового фінансового управління підприємством у разі ризику банкрутства;
- реалізація внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства;
- вибір ефективних форм санації підприємства;

- фінансове забезпечення ліквідаційної процедури у разі банкрутства підприємства.

Таким чином, аналіз основних показників фінансової стійкості ТОВ АФ «Псьол» за 2022-2023 роки свідчить про зміцнення фінансової автономності, ліквідності та платоспроможності підприємства. Є певні застереження щодо прискорення обороту боргів для підтримки стабільного фінансового стану підприємства.

2.3. Аналіз статусу управління антикризовим менеджментом та потенційної можливості банкрутства в ТОВ АФ «Псьол»

Сьогодні для успішного розвитку підприємства важливо реально оцінювати його фінансовий стан та конкурентів на ринку. Для кожного підприємства фінансовий стан є найважливішою характеристикою господарської діяльності. За результатами своєї оцінки управлінський персонал може визначити основні сильні та слабкі сторони економіки, оцінити можливості компанії у відносинах з партнерами та знайти відповіді на питання, що дозволяють приймати рішення на майбутнє.

Діагностика глибини кризової ситуації аграрного підприємства є важливим етапом для визначення масштабу проблеми та розробки стратегії виходу з кризи. Водночас діагностика потенційного банкрутства сільськогосподарського підприємства є важливим етапом для визначення його фінансового стану та забезпечення своєчасного вжиття заходів щодо запобігання банкрутству. З метою визначення ймовірності банкрутства сільськогосподарського підприємства необхідною умовою є дослідження ліквідності та оборотності активів.

У процесі аналізу фінансового стану підприємства використовуються різні методи та техніки. Варто зазначити, що найбільш поширеними є такі методи оцінювання: балансові методи, оцінка за допомогою коефіцієнтів, рейтингова оцінка, комплексна інтегральна оцінка, тощо. Щоб уникнути краху

організацій, також були розроблені різні методи прогнозування майбутнього стану підприємств. Питання діагностики банкрутства підприємства набуло досить актуального значення в економічній науці. Така увага зумовлена тим, що банкрутство конкретного суб'єкта господарювання порушує макроекономічну рівновагу, тому його запобігання та підтримка є дуже важливими на ринку економічних відносин. Аналіз можливості банкрутства можна здійснити з використанням існуючих підходів до оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. Існує чотири основні підходи:

- експертні методи;
- економіко-математичні методи;
- системи штучного інтелекту;
- методи оцінки фінансового стану.

При прогнозуванні ймовірності банкрутства підприємства виділяють набір показників, що характеризують його фінансовий стан. Крім того, аналіз може містити основні дані відповідних показників за кілька років, що дозволяє оцінити схильність підприємства до банкрутства з урахуванням фактору часу. Вибравши необхідну модель для аналізу, можна отримати точний результат.

Оцінка того, наскільки швидко підприємство може перетворити свої активи в готівку і наскільки ефективно воно використовує свої ресурси, а також визначення здатності вчасно виконувати фінансові зобов'язання (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Матеріальні оборотні кошти ТОВ АФ «Псьол», тис. грн.

Показник	Ум. позначення	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Запаси	З	43 974,00	64 895,00	67 439,00
Власні оборотні кошти	ВОК	29 293,00	49 681,00	53 250,00
Власні оборотні кошти та довгострокові позикові джерела формування коштів (функціональний капітал)	ФК	29 293,00	49 681,00	53 250,00
Загальна величина основних джерел формування коштів	ДФ	42 043,00	49 681,00	53 250,00

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Псьол»

На підставі наведених розрахунків та узагальнень можна зробити наступні висновки щодо динаміки матеріальних оборотних коштів ТОВ «Псьол» АФ. Протягом аналізованого періоду спостерігалось зростання вартості акцій компанії. Так, у 2021 році резерви становили – 43 974,0 тис. грн. (на 20,2% більше, ніж у 2020р.), а у 2022р. 64 895,0 тис. грн. (на 47,7% та 32,5% більше, ніж у 2020 та 2021 роках відповідно). Така тенденція може свідчити про уповільнення оборотності товарних запасів.

Позитивним моментом є зростання самого оборотного капіталу підприємства. Зокрема, якщо у 2021 році ВОК становив 29 293,00 тис. грн., то у 2021 році спостерігалось їх подвоєння до 49 681,00 тис. грн. У 2023 році ВОК продовжить зростати і вже становитиме 53 250,00 тис. грн. Це свідчить про підвищення фінансової стійкості ТОВ «Псьол».

Показник «Функціональний капітал» у 2020 та 2021 роках дорівнює значенню ВОК, що може свідчити про відсутність залучення довгострокових позикових коштів. Водночас у 2023 році ФК залишається на рівні ВОК, що також може свідчити про консервативну стратегію фінансування оборотних активів за рахунок власних ресурсів.

Таким чином, у аналізованому періоді спостерігалась загальна позитивна динаміка щодо забезпеченості ТОВ «Псьол АФ» власними обіговими коштами. Проте ефективність використання оборотних активів суттєво потребує додаткового аналізу з огляду на їх зростаючу вартість.

Використовуючи отримані результати щодо динаміки матеріальних оборотних коштів ТОВ АФ «Псьол», дослідимо тип фінансової стійкості цього сільськогосподарського підприємства (табл. 2.12).

На підставі даних таблиці 2.12 можна зробити такі висновки щодо фінансової стійкості ТОВ «Псьол». Показник $\pm FS$ (відхилення власних оборотних коштів від резервів) має значення 0 для абсолютної та нормальної фінансової стійкості та 1 для недостатньої та кризової стійкості.

Таблиця 2.12 – Типи фінансової стійкості ТОВ АФ «Псьол»

Показники	Типи фінансової стійкості			
	абсолютна	нормальна	недостатня	кризова
$\pm\Phi C = \text{ВОК} - 3.$	0	1	1	1
$\pm\Phi T = \Phi K - 3.$	0	0	1	1
$\pm\Phi O = \text{ДФ} - 3.$	0	0	0	1
$S(\Phi)$	(0; 0; 0)	(1; 0; 0)	(1; 1; 0)	(1; 1; 1)

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Псьол»

Це свідчить про те, що при нормальній або абсолютній стійкості підприємство має достатньо ВОК для фінансування запасів, а при недостатній стійкості або кризі – недостатньо.

Показник $\pm\Phi T$ (відхилення оборотних коштів від резервів) дорівнює 0 лише при абсолютній стійкості, а в інших випадках – 1. Таким чином, ТОВ має достатньо FC для покриття запасів лише за умови абсолютної стабільності.

$\pm\Phi O$ (відхилення довгострокових фінансових інвестицій від акцій) має значення 0 для абсолютної, нормальної та недостатньої стійкості. Це свідчить про відсутність ДФС для фінансування паїв.

За показником $S(F)$ підприємство має абсолютну фінансову стійкість (0; 0; 0), нормальну (1; 0; 0), недостатню (1; 1; 0) та кризову (1; 1; 1).

Таким чином, фінансову стійкість ТОВ АФ «Псьол» можна оцінити як недостатню, оскільки не вистачає власних обігових коштів та довгострокових джерел фінансування для покриття резервів підприємства. Для покращення ситуації рекомендується збільшити частку власного капіталу та довгострокових зобов'язань у структурі джерел фінансування.

Варто підкреслити, що оцінка ймовірності банкрутства повинна проводитися не лише тоді, коли підприємство вже знаходиться під загрозою банкрутства, а й з метою своєчасної діагностики банкрутства та запобігання кризовим явищам. Отже, моделі діагностики кризового стану підприємства дають можливість отримати загальну інформацію про стан підприємства за кількома показниками. Дослідження та пошук шляхів визначення фінансового стану підприємства та його аналіз є надзвичайно важливим елементом успішної

діяльності підприємства, оскільки його оцінка може допомогти раціонально мобілізувати фінансові ресурси, визначити напрями покращення фінансового стану та уникнути кризова ситуація в майбутньому.

Динаміку ймовірності банкрутства підприємства можна оцінити за допомогою різних моделей і методів фінансового аналізу. Такою є модель Альтмана (Z-скоринг). Ця модель ґрунтується на п'яти фінансових показниках: коефіцієнті оборотного капіталу, коефіцієнті незалежності, коефіцієнті прибутку, коефіцієнті оборотності активів і відношенні позикових коштів до активів. Кожен із цих показників отримує ваговий коефіцієнт, а загальний результат дозволяє класифікувати підприємство за ймовірністю банкрутства.

Модель Р. Ліса, відома як модифікована версія моделі Альтмана, використовує для визначення ймовірності банкрутства такі показники, як коефіцієнт ліквідності, оборотність активів, співвідношення капіталу до активів і прибутковість.

Модель Г. Спрінгейта. Ця чотирифакторна модель включає такі показники: коефіцієнт покриття поточних зобов'язань активами (K1), коефіцієнт прибутковості активів (K2); коефіцієнт рентабельності власного капіталу (K3); коефіцієнт оборотності активів (K4).

Таблиця 2.13 – Динаміка ймовірності банкрутства ТОВ АФ «Псьол» за різними моделями

Модель	Рік		
	2021	2022	2023
Е. Альтмана (значення показника Z за моделлю)	3,37	3,36	1,8
Вірогідність банкрутства	дуже низька	дуже низька	висока
Р. Ліса (значення показника Z за моделлю)	0,057	0,063	0,052
Вірогідність банкрутства	низька	низька	низька
Тафлера (значення показника Z за моделлю)	0,98	0,92	0,74
Вірогідність банкрутства	низька	низька	низька

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Псьол»

На основі даних таблиці 2.13 можна зробити наступні висновки щодо динаміки ймовірності банкрутства ТОВ АФ «Псьол».

За моделлю Альтмана ймовірність банкрутства компанії у 2021-2022 роках оцінюється як «дуже низька», оскільки значення показника Z перевищує три. Це свідчить про хороший фінансовий стан компанії та незначну загрозу банкрутства у найближчі роки. Але в 2023 році цей показник склав 1,8 що свідчить про високий рівень банкрутства.

За моделлю Ліса ймовірність банкрутства ТОВ АФ «Псьол» у 2021-2023 роках також залишається на низькому рівні. Проте спостерігається незначне погіршення показників порівняно з попередніми роками. Модель Тафлера показує низьку вірогідність банкрутства ТОВ АФ «Псьол» протягом аналізованого періоду. Проте знову ж таки простежується тенденція до погіршення показників у 2023 році порівняно з 2021-2022 роками.

В цілому, результати розрахунків свідчать про загалом сприятливий та стабільний фінансовий стан ТОВ АФ «Псьол». Проте в останні роки спостерігаються ознаки деякого погіршення стійкості компанії, про що сигналізує динаміка окремих показників за моделями прогнозування банкрутства. Тому керівництву ТОВ АФ «Псьол» слід звернути увагу на можливі фінансові ризики та посилити антикризове управління з метою недопущення погіршення фінансового стану компанії у майбутньому.

Для забезпечення більшої об'єктивності результатів аналізу діагностика банкрутства вітчизняних підприємств має ґрунтуватися на таких принципах: необхідність поєднання в процесі аналізу кількісних і якісних критеріїв, що сигналізують про потенційну загрозу банкрутства суб'єктів господарювання; врахування особливостей розвитку бізнес-циклів у аграрній галузі при визначенні показників кризових явищ на підприємстві; узагальнення світового досвіду розробки методичного інструментарію діагностики банкрутства та його адаптації до умов функціонування та інформації вітчизняних сільськогосподарських підприємств; комплексний підхід до оцінки фінансового стану підприємств, які зазнали фінансових труднощів у своїй

діяльності.

Підсумовуючи все сказане, можна виділити, що під час фінансового аналізу підприємства використовуються різні методи та прийоми. Вони залежать від того, що саме досліджується та з якою метою. Оскільки чимало підприємств мають незадовільний фінансовий стан або ж знаходяться у стані кризи, методи фінансового аналізу є досить нагальними та можуть позитивно вплинути на ситуацію. Застосування описаної методики дає змогу оцінити наявну ситуацію підприємства, врахувати існування потенційної загрози банкрутства, обґрунтовувати застосування наступних дій в проведенні аналізу. Оцінка фінансового стану підприємства, спрямована на його підтримку, містить постійний моніторинг стану підприємства, контроль, розробку заходів при виникненні кризових явищ тощо. Для цього є необхідність у постійному систематичному фінансовому аналізі, проведенні методів вдосконалення фінансового стану, прогнозування перспектив розвитку в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ ТОВ АФ «ПСЬОЛ» СУМСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Формування антикризової політики аграного підприємства

Сучасний бізнес стикається із зовнішніми та внутрішніми факторами фінансової кризи. Зовнішні фактори – це передусім об’єктивні, загальноекономічні, стратегічні, які посилюються впливом багатьох ринкових і політичних факторів, на які не може вплинути жоден суб’єкт господарювання. Внутрішні фактори впливають на ефективність бізнесу. Вони тісно пов’язані з комерційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю компанії, і їх можна передбачити та відстежити з часом. Такі проблеми часто можуть виникати для окремих компаній, навіть якщо є фінансова стабільність на рівні країни чи окремого регіону. Тому, особливо в кризовий період, необхідно приділяти увагу ефективному управлінню кожною господарською одиницею та впроваджувати активні антикризові заходи, які підвищують економічну ефективність діяльності та надають можливості для подальшого розвитку потенціалу. Водночас для покращення їх економічного стану необхідно розробити антикризові заходи, які зможуть подолати негативні наслідки світової фінансової кризи. Крім того, на нашу думку, неможливо спрогнозувати майбутні результати діяльності суб’єктів господарювання без дослідження та наукового обґрунтування механізмів впливу антикризових заходів на їх економічну ефективність.

Розглядаючи формування антикризової політики сільськогосподарського підприємства в основу його механізму має бути комплекс заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам, а також подолання їх негативних наслідків. Ми вважаємо, що основні з них наступні:

- моніторинг фінансового стану підприємства для своєчасного виявлення

ознак кризи що дозволить завчасно розробити заходи щодо стабілізації ситуації;

- постійна робота з оптимізація собівартості продукції за рахунок впровадження ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій, підвищення продуктивності праці та ін.;
- диверсифікація діяльності за рахунок розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків збуту;
- постійне підвищення кваліфікації кадрів у сфері антикризового управління;
- проведення роботи з удосконалення організаційної структури управління, розмежування повноважень і відповідальності які сприяють вдосконаленню внутрішнього управління, підвищенню прозорості та ефективності прийняття рішень у кризових ситуаціях;
- формування адекватної обліково-аналітичної системи для прийняття управлінських рішень;
- розробка системи антикризових заходів у разі виникнення загрози.

Формування стратегії необхідно почати з підготовки комплексних заходів що дозволить мінімізувати ймовірність та наслідки фінансової кризи в сільськогосподарському підприємстві. Система раннього виявлення кризових ситуацій на сільськогосподарському підприємстві повинна складатися з таких основних елементів.

1. Відділ економічного аналізу та прогнозування, який постійно стежить за фінансово-економічними показниками підприємства, галузевими тенденціями, станом ринку збуту тощо. На основі отриманих даних формується прогноз щодо можливого погіршення ситуації.

2. Система аналізу беззбитковості та оцінки ризиків, що дозволяє виявити «слабкі місця», які можуть спричинити збитки чи інші проблеми, і розробити заходи щодо їх усунення.

3. Внутрішній аудит господарської діяльності, який спрямований на виявлення слабких місць в організації виробничих процесів і управління, які

можуть бути джерелами кризових явищ.



Рисунок 3.1 – Система організаційно-економічних антикризових заходів для ТОВ АФ «Псьол»

Джерело: сформовано автором

4. Система оперативної звітності про результати господарської діяльності, яка дає можливість аналізувати поточний фінансовий стан підприємства та оперативно реагувати на негативні тенденції.

5. Аналіз сильних і слабких сторін компанії, загроз і можливостей з боку зовнішнього середовища.

Чіткі організаційні умови та взаємодія всіх компонентів така система забезпечить раннє виявлення ознак кризи та дасть змогу своєчасно розробити комплекс антикризових заходів.

Механізм антикризового управління має бути гнучким, адаптованим до конкретних умов та специфіки сільськогосподарського сектору для максимально ефективного вирішення проблем та забезпечення стійкості підприємства в умовах кризи.

Вдосконалення організаційної структури управління, розмежування повноважень і відповідальності є ключовими елементами ефективного антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Такі заходи сприяють покращенню внутрішнього управління, збільшенню прозорості та ефективності прийняття рішень в умовах кризи.

Розмежування повноважень і відповідальності кожного окремого елемента в структурі управління допомагає підприємствам легше адаптуватися до змін, швидко реагувати на кризові ситуації та ефективно впроваджувати антикризові заходи (рис. 3.2).

Команда з управління ризиками в аграрному підприємстві відіграє важливу роль у виявленні, аналізі та управлінні ризиками, з якими стикається підприємство. Основні функції цієї групи можна описати так:

- ідентифікація ризиків при визначенні потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність аграрного підприємства;
- аналіз ризиків при оцінці ймовірності та впливу ризиків на різні аспекти діяльності підприємства, а також розробка методів категоризації та пріоритезації ризиків;

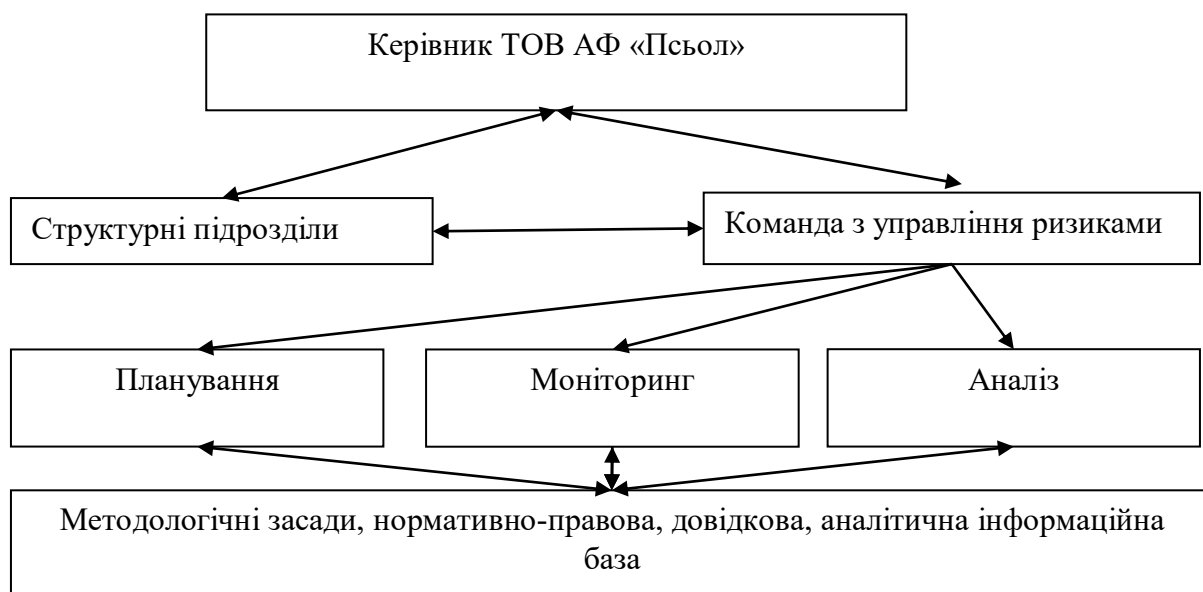


Рисунок 3.2 - Комунікаційна підсистема управління ризиками ТОВ АФ «Псьол»

Джерело: власна розробка

- планування стратегії управління ризиками при визначенні стратегій і заходів для управління виявленими ризиками. Розробка плану реагування на можливі кризові ситуації;
- впровадження та моніторинг заходів при адаптації стратегій і заходів з управління ризиками, а також безперервний моніторинг ситуації та коригування планів у разі необхідності;
- залучення зацікавлених сторін, коли внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони можуть бути залучені до процесу управління ризиками;
- проведення тренувань і навчань при організації навчання співробітників з управління ризиками;
- звітність і комунікація при підготовці звітів для керівництва та зацікавлених сторін про стан управління ризиками та вжиті дії, забезпечуючи розуміння та прийняття культури безпеки серед працівників.

До складу команди повинні входити представники різних функціональних сфер підприємства, таких як фінанси, виробництво, маркетинг,

персонал, агрономія тощо, залежно від виду діяльності підприємства. Також важливо включити експертів з управління ризиками, спеціалістів з охорони праці, аудиторів та інших спеціалістів. Система підпорядкованості такої групи повинна забезпечувати ефективний зв'язок з вищим керівництвом і забезпечувати можливість самостійного функціонування групи в межах своїх повноважень. Така команда може підпорядковуватися директору, менеджеру з управління ризиками або іншій відповідальній посадовій особі підприємства.

Ці викладки привели нас до розробки концептуального вдосконалення ТОВ АФ «Псьол» (рисунки 3.3).

Виділимо основні процеси системи управління ризиками ТОВ АФ «Псьол»:

Перше: ідентифікація ризиків - ідентифікація можливих ризиків, пов'язаних з діяльністю компанії (ціни, виробництво, клімат тощо).

Друге: оцінка ризиків - кількісний та якісний аналіз ідентифікованих ризиків за параметрами ймовірності виникнення та рівня можливих втрат.

Третє: вибір методів управління ризиками - визначення способів впливу на ризики (уникнення, зниження, передача, прийняття ризиків).

Четверте: розробка заходів щодо управління ризиками - формування конкретного комплексу заходів щодо обраного методу впливу на ризики.

П'яте: моніторинг і контроль ризиків - моніторинг ризиків, оцінка ефективності заходів з управління ризиками та коригування за необхідності.

Шосте: культура ризику - формування в колективі розуміння важливості ризик-орієнтованого мислення та дій.

Створення ефективного механізму управління є найважливішим результатом стратегічного управління, поряд з розробкою стратегії. Стратегія та механізми управління взаємозалежні: механізми управління адаптуються до створеної стратегії, а якщо це неможливо, то стратегія адаптується до реальних механізмів управління.



Рисунок 3.3 – Вдосконалення управління ТОВ АФ «Псьол» з метою запобігання ризикам

Джерело: власна розробка

Реалізація цього процесу підвищить готовність ТОВ АФ «Псьол» протистояти можливим ризикам і загрозам та зменшить їх негативний вплив.

Загалом, стратегічному менеджменту пропонується вирішити: в яких якісних умовах повинна перебувати ця конкретна організація в цій стратегічній перспективі? яку принципову позицію має зайняти організація на відповідному ринку; наскільки якісно необхідно змінити ринкову нішу організації в усіх сферах діяльності. У результаті всю роботу зі стратегічного управління можна звести до повного обґрунтування стратегічних конкурентних переваг і визначення відповідних стратегічних цілей для їх досягнення. Отже, сутність антикризового стратегічного управління ТОВ АФ «Псьол» характеризується конкретними цілями та компетенціями, наданням пріоритету зовнішньому середовищу, а також отриманням і збереженням конкурентних переваг, які вважаються стратегічно значущими досягненнями.

3.2 Визначення основних напрямів антикризового менеджменту в ТОВ АФ «Псьол»

Аграрне підприємство може зіткнутися з ризиковими ситуаціями в різних сферах виробництва, оскільки необхідно дбати про різні аспекти виробництва та управління. Сфери виробництва, в яких виникають ризикові ситуації в сільськогосподарському підприємстві ТОВ АФ «Псьол» наступні: рослинництво, тваринництво, технічне оснащення підприємства, матеріально-технічне забезпечення та постачання, економічні ризики, ризики в управлінні персоналом. Види ризиків, які можуть виникнути в ТОВ АФ «Псьол»: погодні умови, шкідники та хвороби рослин, хвороби тварин, неналежні умови утримання тварин, аварії обладнання, необхідність модернізації обладнання, затримки поставок матеріалів та послуг, транспортування. проблеми, зміни ринкових цін, курсові ризики, дефіцит кваліфікованої робочої сили. Негативний вплив погодних умов, таких як посуха, повені, град, може значно вплинути на врожай і виробництво. Поширення шкідників і хвороб може спричинити втрати врожаю та потребу в використанні пестицидів. Виникнення хвороб серед тварин може спричинити збитки та втрати поголів'я та продуктивність.

Необхідність забезпечення відповідних умов для тварин, щоб уникнути стресів і хвороб. Поломка або несправність сільськогосподарської техніки може стати причиною простою виробництва і фінансових втрат. Застаріле обладнання може вимагати значного інвестиції для модернізації для забезпечення більш ефективного виробництва. Проблеми з постачанням необхідних матеріалів може вплинути на виробництво та спричинити збої в роботі підприємства. Затримки транспортування та аварії можуть спричинити втрату якості та не доставку необхідних матеріалів та сировини. Зміна ціни на сільськогосподарську продукцію може вплинути на прибутковість підприємств. Зміна курсу валют може вплинути на вартість імпортованих і експортованих матеріалів. Проблемою може стати нестача робочої сили або кваліфікованих працівників для виробництва аграрної продукції.

Тому здатність аграрної компанії ефективно управляти різноманітними ризиками визначає її стабільність і конкурентоспроможність. Управління ризиками вимагає систематичного аналізу та планування, а також ефективної стратегії управління для зменшення ймовірності негативних наслідків.

Формування системи антикризового управління виробничою сферою ТОВ «АФ «Псьол» наведена на рисунку 3.4.

Дослідження ймовірності виникнення кризових ситуацій в ТОВ «Псьол» у різних сферах виробництва. Слід також підкреслити, що на сьогоднішній день ТОВ «АФ «Псьол» досить ефективно займається виробництвом продукції рослинництва, а тому можливе виникнення ризикових ситуацій у сфері рослинництва, особливо погодних умов. Підприємство також приділяє максимальну увагу галузі свиначства, тому ймовірність ризикових ситуацій у цій галузі мінімальна.

Для дослідження стану технологічного обладнання, яке використовується у виробництві сільськогосподарської продукції на ТОВ АФ «Псьол», використаємо показники стану майна досліджуваного підприємства.



Рисунок 3.4 - Схема системи антикризового менеджменту у виробничій сфері
ТОВ АФ «Псьол»

Джерело: власне узагальнення

На підставі даних таблиці 3.1 можна побачити динаміку показників стану майна ТОВ аф «Псьол» за 2021-2023 роки.

Коефіцієнт зносу основних засобів показує частку амортизаційної вартості основних засобів у первісній вартості. За аналізований період він зріс на 0,09 в.п. з 0,42 у 2020 році до 0,51 у 2023 році. Це свідчить про погіршення технічного стану основних засобів підприємства.

При цьому коефіцієнт придатності основних фондів, який характеризує частку залишкової вартості у первісній вартості, зменшився на 0,09 в.п.- з 0,58 до 0,49. Також відображає погіршення технічного стану обладнання та необхідність його оновлення.

Безпосередньо темпи оновлення основних засобів у 2023 році знизилися до 0,024, що пояснюється інвестиціями в оновлення основних засобів.

Коефіцієнт вибуття основних засобів залишається на низькому рівні, що свідчить про малу частку ліквідованих основних засобів.

Таблиця 3.1 – Показники майнового стану ТОВ АФ «Псьол»

№	Назва показника	Рік			Коливання показника(+ збільшення; - зменшення) 2022 р. до 2020 р.
		2021	2022	2023	
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,42	0,47	0,51	0,09
2	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,58	0,53	0,49	-0,09
3	Коефіцієнт оновлення	0,039	0,013	0,024	-0,02
4	Коефіцієнт вибуття	0,002	0,002	0,002	0,00

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Псьол»

Таким чином, на основі аналізу показників майнового стану можна зробити висновок про поступове погіршення технічного стану основних засобів ТОВ АФ «Псьол».

Незважаючи на те, що у 2021 році відбулося певне оновлення обладнання, загальна тенденція до збільшення зносу свідчить про необхідність подальших інвестицій в основний капітал для підтримки виробничого потенціалу підприємства та мінімізації виникнення ризикових ситуацій у технологічній сфері підприємства.

Показники якості управління персоналом є ключовими елементами оцінки ефективності управління персоналом сільськогосподарських підприємств та можливості виникнення ризикових ситуацій (табл. 3.2).

На основі даних таблиці 3.3 можна зробити наступні висновки щодо якісних показників управління персоналом на ТОВ «АФ «Псьол».

Відбулося зменшення чисельності облікових працівників з 153 осіб у 2021 році до 135 осіб у 2023 році, що свідчить про розширення штату компанії.

Таблиця 3.2 – Показники якості управління персоналом в ТОВ АФ «Псьол»

Показники руху кадрів	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Облікова чисельність працівників, осіб	153	160	135
Кількість прийнятих працівників, осіб	22	18	14
Кількість звільнених працівників з усіх причин, осіб	15	14	39

в т.ч. за власним бажанням, осіб	8	9	8
Коефіцієнт плинності кадрів	9,8	8,8	28,9

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Псьол»

Кількість прийнятих працівників у 2021 році становила 22 особи, що на 7 осіб, або на 46,7% більше, ніж у 2020 році. Водночас у 2023 році цей показник зменшився до 14 осіб. Збільшилась кількість звільнених працівників із 15 осіб у 2021 році до 39 осіб у 2023 році. Коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році склав 28,8 %, що на 19,1 п.в. більше, ніж у 2021 році. Це свідчить про зменшення обсягів роботи з найму у 2023 році. Динамічний аналіз показників якості управління персоналом свідчить про певне погіршення ситуації у 2023 році порівняно з 2021 роком – збільшилася плинність кадрів, підвищилася стабільність кадрів. Водночас зросла кількість звільнень, що потребує уваги з боку керівництва підприємства.

Найпоширенішою причиною звільнення є незадоволеність рівнем грошової винагороди. У 2022 році з цієї причини залишили роботу 5 працівників, або 35,7% від загальної кількості звільнених а в 2023 році 7 осіб. Другою важливою причиною звільнення є неетична поведінка працівників та їх звільнення з ініціативи керівництва. У 2023 році з цієї причини звільнено 6 осіб або 38,7% від загальної кількості. Це може бути пов'язано з недоліками в роботі з кадрами, а також з недосконалою кадровою політикою.

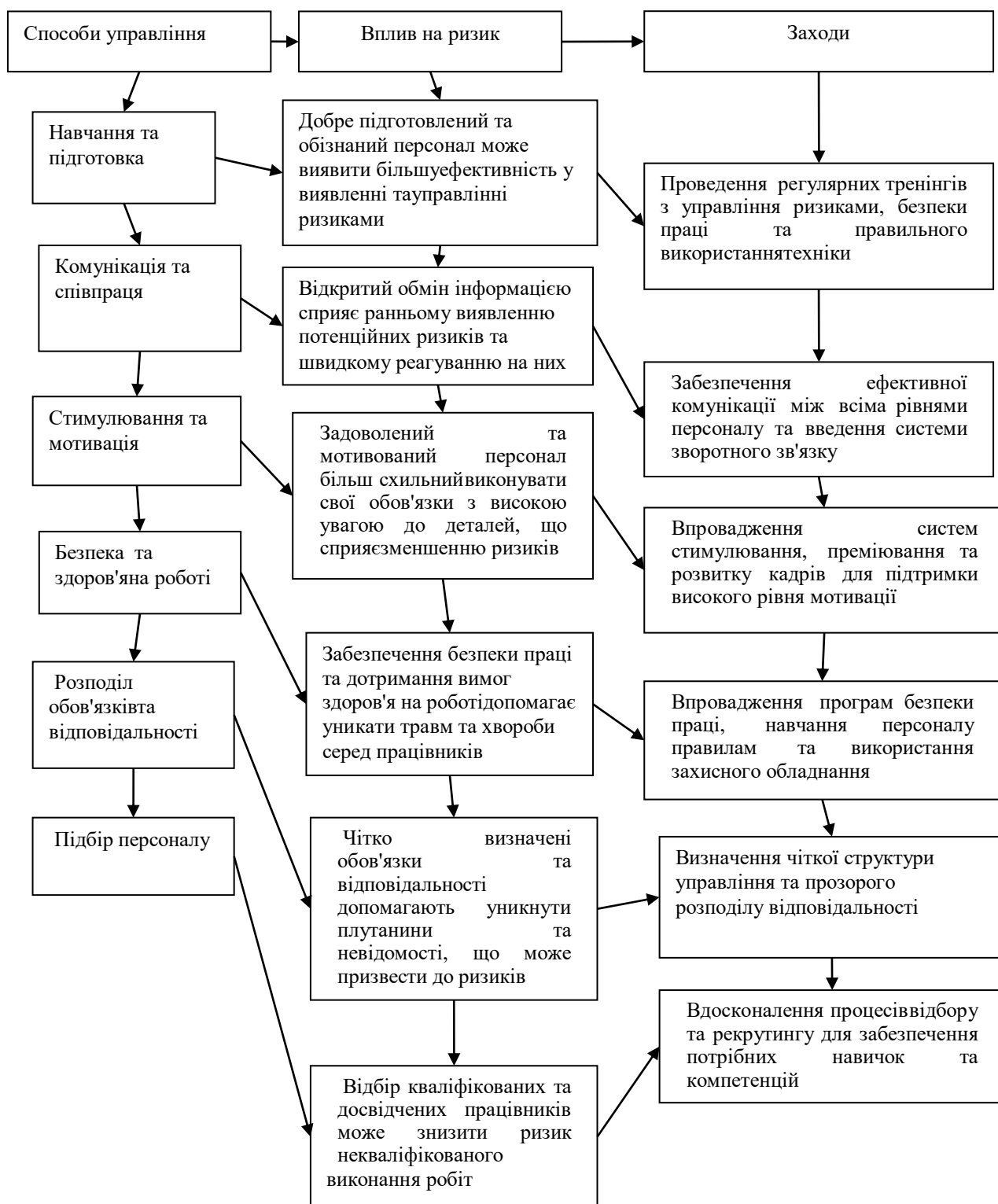


Рисунок 3.5 – Способи управління персоналом для мінімізації кризових ситуацій в ТОВ АФ «Псьол»

Джерело: власне узагальнення

Ще 3 особи у 2023 році (21,4% від загальної кількості звільнених) вказали причиною звільнення незадоволення умовами праці, а 1 особа (7,1%) –

незадоволення графіком роботи. Аналіз причин звільнення показав певні проблеми в системі мотивації та організації праці на ТОВ «АФ «Псьол».

Для вирішення цього доцільно розробити програму підвищення лояльності персоналу, яка може включати перегляд системи оплати праці, поліпшення умов праці, вдосконалення корпоративних етичних норм тощо.

Показники якості управління персоналом є ключовими елементами оцінки ефективності управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

Важливу роль у системі управління ризиками сільськогосподарських підприємств відіграє управління персоналом. Ефективне управління персоналом може істотно знизити ризики і підвищити загальну стійкість підприємства.

Ми визначили, як управління персоналом взаємодіє з управлінням ризиками. Скоординована реалізація цих заходів дозволить сільськогосподарським підприємствам більш ефективно управляти ризиками, підвищити якість продукції та загальну стійкість у сфері сільськогосподарської діяльності (рис. 3.5).

Людський фактор є основним вектором заходів щодо зниження ризикової ситуації в компанії ТОВ АФ «Псьол».

Тому всі зусилля повинні бути спрямовані на мінімізацію виникнення ризиків у цьому сегменті.

Основним напрямком діяльності, спрямованої на мінімізацію людського фактору, є підвищення мотивації працівників до кращого виконання своїх обов'язків. Підвищення мотивації працівників пропонуємо шляхом збільшення розміру матеріального заохочення, а саме підвищення посадових окладів, запровадження доплат за якість та ефективність виконання кожним працівником сільськогосподарського підприємства своїх трудових інструкцій.

Вивчивши фактичну заробітну плату основних груп працівників, як основних спеціалістів, а саме: головного агронома, головного інженера, так і допоміжного та обслуговуючого персоналу, можна констатувати наступну

ситуацію. Дослідження показали, що існує суттєва різниця в оплаті праці керівного персоналу (заступники директора, головні інженери, головні агрономи) і рядових працівників (агрономи, зоотехніки, допоміжний персонал). Так, середня заробітна плата керівників становить 39333,0 грн., тоді як заробітна плата рядових робітників набагато менше. Премії та грошові винагороди складають значну частину загальної винагороди керівників у середньому приблизно 35 відсотків від загальної виплати. Це свідчить про використання гнучкої схеми мотивації управлінського персоналу.

Для осіб рядового і начальницького складу встановлюється лише посадовий оклад без доплат. Така система оплати праці не стимулює зростання продуктивності праці, особливо якщо порівнювати з відносно високою оплатою праці вищого керівництва порівняно з рядовими працівниками.

Тому в ТОВ АФ «Псьол» доцільно переглянути систему мотивації з метою більш справедливого розподілу коштів заробітної плати між різними категоріями персоналу. Зокрема, на нашу думку, мають бути запроваджені додаткові заохочувальні виплати (премії за виконання планів, премії за високі результати роботи тощо) для осіб рядового складу.

У аграрних підприємствах оплата за надурочний час може нараховуватися різним категоріям працівників залежно від характеру та умов їхньої праці: робота на сільськогосподарській техніці часто пов'язана з сезонністю і необхідністю виконання роботи в певні терміни; високий сезонний попит на певні види робіт (збирання врожаю, оранка) може вимагати виконання робіт у критичний час; ефективне використання машин і своєчасне завершення роботи може вимагати понаднормової роботи; необхідність постійного спостереження та догляду за тваринами може вимагати праці в непередбачуваний час; сезонні операції, такі як посів, обробка та збір урожаю, можуть потребувати додаткового часу та зусиль.

У більшості випадків оплата понаднормової роботи зумовлена сезонністю та специфікою аграрної галузі, де робота пов'язана з виробничим циклом і природними факторами. Це спосіб відзначити та винагородити працівників за

роботу в періоди підвищеної активності та важливих агротехнічних заходів.

На підставі планових даних можна зробити наступні висновки щодо підвищення оплати понаднормової роботи на ТОВ «Псьол АФ»:

Посадовий оклад усім категоріям персоналу пропонується підвищити на 45%. (таблиця 3.3). Таке підвищення заробітної плати стимулюватиме працівників до понаднормової роботи та посилить мотивацію персоналу, що в свою чергу може призвести до підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва.

Таблиця 3.3 – Розрахунок підвищеної оплати праці робітникам ТОВ АФ «Псьол» (грн./місяць)

Посада	Фактична оплата,	Пропонована денна оплата
Агроном	10999,8	15945,5
Зоотехнік	10000,2	14500,5
Допоміжний персонал	9000,6	13049,4
Обслуговуючий персонал	9000,6	13049,4

Джерело: власні розрахунки

Враховуючи сучасні тенденції на ринку праці та зростаючу конкуренцію між роботодавцями за кваліфікований персонал, таке підвищення заробітної плати є розумним заходом для утримання цінних спеціалістів на підприємстві.

Загалом запропоновані заходи з оплати праці відповідають сучасним тенденціям на ринку та дозволять ТОВ АФ «Псьол» залишатися конкурентоспроможним роботодавцем. Проте важливо постійно контролювати ефективність таких заходів для своєчасного коригування компенсаційної політики.

У сільськогосподарських підприємствах різні категорії працівників, які виконують додаткові завдання або працюють у нестандартних умовах, можуть отримати доплати за суміщення професій або збільшення обсягу роботи. Ось деякі з цих співробітників:

Управління господарством. Під час важливих періодів, таких як весняний посів та осіннє збирання врожаю, керівники господарств можуть виконувати

додаткові функції та обов'язки, за які вони можуть отримувати доплати.

Технічний персонал. Виконання технічних робіт, ремонт і технічне обслуговування сільськогосподарської техніки може потребувати праці в непередбачуваний час або в умовах підвищеної складності.

Ветеринари та зоотехніки. Догляд за тваринами та вирішення нагальних ветеринарних проблем можуть змусити ветеринарів і зоотехніків працювати понаднормово.

Працівники ферми. Час отелення, доїння та інші завдання можуть змінюватися, вимагаючи додаткового часу та зусиль.

Обробка та зберігання врожаю. Збільшений обсяг робіт під час збору врожаю може потребувати додаткової робочої сили.

Агрономи. Сезонні дії, такі як посів, обробка та збір урожаю, можуть потребувати додаткового часу та зусиль.

Надбавки за суміщення або навантаження можуть бути запроваджені для компенсації працівникам, які виконують важливі функції в критичні періоди або за обставин, що вимагають додаткових зусиль і гнучкості.

Тобто для всіх представлених категорій працівників пропонується однаковий відсоток підвищення посадових окладів у розмірі 17% як додаткова компенсація за підвищене навантаження.

Такі заохочувальні виплати є ефективним методом мотивації персоналу в умовах підвищеної інтенсивності та обсягу праці. Крім того, адекватна додаткова винагорода сприяє підвищенню лояльності та залученню на підприємство цінних спеціалістів. Запропоновані заходи відповідають сучасній мотиваційній політиці в аграрному секторі та дозволять ТОВ «АФ «Псьол» ефективно мотивувати персонал до збільшення навантаження.

Також пропонується збільшити одноразові виплати на оздоровлення для всіх категорій працівників, а саме: агрономів, зоотехніків, допоміжного та обслуговуючого персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Підвищені виплати на оздоровлення для ТОВ АФ «Псьол»

Посада	Фактичні одноразові	Пропоновані одноразові	Відхилення
--------	------------------------	---------------------------	------------

	виплати, грн	виплати, грн	
Агроном	11000	13750	2750
Зоотехнік	10000	12500	2500
Допоміжний персонал	9000	10800	1800
Обслуговуючий персонал	9000	10800	1800

Джерело: розроблено автором

Відносне підвищення для всіх категорій працівників становить 25% і 20%. Це проведення про єдиний підхід до стимулювання оздоровлення різних категорій персоналу.

Таблиця 3.5 – Загальні витрати на формування комплексної системи антикризового менеджменту персоналу на підприємстві в ТОВ АФ «Псьол», тис.грн.

Фінансування заходів	2023р.	2025р.	Відхилення (+/-)
Витрати на оплату праці	14443,0	24640,7	10197,7
Відрахування на соціальні заходи	3177,0	6652,4	3475,4
Додаткові витрати на			
- підвищену оплату за понаднормові роботи	0	6160,1	6160,1
- спеціальні доплати за збільшення навантаження	0	4037,7	4037,7
- виплати на оздоровлення	2115,75	2475,4	359,7
- запровадження навчання, підвищення кваліфікації головних спеціалістів	0	875	875,0
- інші комунікаційні заходи	0	125	125,0
Разом витрат	19735,8	44966,3	25230,5

Джерело: власні розрахунки

Загалом таке підвищення виплат є позитивним кроком, після сприятливого покращення здоров'я та самопочуття працівників, що зрештою позначиться на їх продуктивність.

Пропонування збільшення одноразового внеску на оздоровлення для ТОВ «Псьол АФ» є обґрунтованим та вигідним кроком, який позитивно впливає на мотивацію та ефективність роботи персоналу.

На підставі отриманих даних можна зробити наступні висновки.

Спостерігається значне зростання витрат на оплату праці у 2025 році порівняно з 2023 роком – на 70,61% (10197,7 тис. грн.). Пояснюється це введенням доплат за понаднормову роботу, збільшенням обсягу роботи тощо.

Відрахування на соціальні заходи збільшуються відповідно до зростання фонду оплати праці – на 109,39% (3475,4 тис. грн.).

Запроваджуються нові статті додаткових витрат, яких не було у 2022 році, зокрема на: підвищені виплати за надурочний час (6160,1 тис. грн), спеціальні доплати за підвищений обсяг роботи (4037,7 тис. грн), навчання та підвищення кваліфікації (875 тис. грн.). Загальне збільшення витрат на формування системи управління ризиками становить 128% або 25230,5 тис. грн.

Таким чином, дані свідчать про значне збільшення інвестицій в управління персоналом з метою формування ефективної системи упередженого ставлення та зниження ризиків. Це позитивно вплине на продуктивність, лояльність і задоволеність співробітників.

Пропоноване значне збільшення інвестицій в управління персоналом дозволить комплексно вплинути на мінімізацію ризикової ситуації в ТОВ «АФ» «Псьол» наступним чином:

Перше - підвищення посадових окладів та заохочувальних виплат сприятиме мотивації працівників кваліфіковано виконувати свої обов'язки, уникати порушень трудової дисципліни, що знижує операційні ризики.

Друге - додаткове навчання та підвищення кваліфікації ключових спеціалістів підвищить їх ефективність, здатність приймати виважені рішення, запобігати помилкам – це знижує як операційні, так і стратегічні ризики.

Третє - покращення умов праці в цілому (зокрема, оздоровлення) сприятиме задоволеності та лояльності персоналу, що зменшує плинність кадрів і втрату цінних спеціалістів (кадрові ризики).

Четверте - розвиток комунікаційних заходів забезпечить відкритий зворотний зв'язок із співробітниками, можливість оперативного реагування на проблеми – що дозволить запобігти ескалації багатьох ризиків.

Таким чином, комплексний підхід до управління персоналом посилить здатність компанії прогнозувати та запобігати низці кризових ситуацій у діяльності ТОВ «Псьол».

3.3 Вдосконалення управління ризиками для ТОВ АФ «Псьол» за рахунок міжнародної сертифікації сільськогосподарської продукції

Становлення ринку та ринкової інфраструктури, нові механізми налагодження економічних відносин, розвиток підприємництва, зростання конкуренції потребують поглиблення теорії економічного ризику, методів його оцінки та регулювання на всіх рівнях господарювання: державному, районному, місцевому, галузевому а також підприємства, відділень та районів незалежно від форм власності. Конкуренція змушує керівників активно вивчати інформацію, щоб уникнути можливих помилок при здійсненні ризикованих виробничих, фінансових, комерційних та інших операцій. Зовнішні та внутрішні фактори, що визначають підприємницьку діяльність в умовах ринкової економіки, є динамічними, і часто їх можна відслідковувати та контролювати лише за допомогою різноманітних елементів та важелів управління. Детерміновані ситуації, коли відсутній ризик, досить рідкісні в діяльності людини і, зокрема, в економіці. Більшість невизначених подій, які викликають ризики, неможливо повністю передбачити та контролювати, їх неможливо усунути, а тому, здавалося б, ефективні рішення можуть призвести до значних втрат. Повністю звільнитися від ризику неможливо: намагаючись позбутися однієї ризикованої ситуації, можна потрапити в іншу. Навіть абсолютна бездіяльність в економічному житті пов'язана з ризиком невикористаних можливостей. Невизначеність призводить до ризику через відсутність повної інформації та неможливість точного прогнозування. Істотно

вплинути на їх виникнення можуть такі фактори, як погодні умови, науково-технічний прогрес, ринковий попит і ціни на товари тощо. Ризик виникає, коли рішення приймається з кількох можливостей, і існує невпевненість, що це рішення призведе до найбільш ефективних наслідків.

Аналізуючи систему управління ризиками, яка використовується в даній організації в цілому, можна сказати, що хоча деякі методи зниження ризиків досить успішно використовуються на підприємстві, сама система не є повною та адекватною умовам господарювання. Важливим завданням керівництва ТОВ АФ «Псьол» на етапі його розвитку є визначення політики підприємства у сфері ризиків, яка включає набір нормативних вимог, що пред'являються до працівників підприємства, та шляхів виконання цих вимог. Політика управління ризиками має бути частиною загальної стратегії досліджуваного господарства, яка включатиме комплекс заходів, спрямованих на зниження ризику помилок під час прийняття рішень та зменшення ймовірності негативних наслідків таких рішень на інших етапах функціонування підприємства. Загалом політика управління ризиками включає три основні напрями: стратегію, структуру та навички оцінки. Таким чином, стратегія управління ризиками залежить від конкретних ризиків, які можуть виникнути в процесі діяльності підприємства, уміння правильно оцінити ту чи іншу ризикову ситуацію, знайти оптимальний вихід з урахуванням наявних ресурсів підприємства.

Одним із найбільш проблемних питань у розвитку конкурентної переваги українських агровиробників є зменшення ризиків в роботі є частина невідповідність якості пропонованої продукції вимогам споживачів та міжнародним стандартам. Тому міжнародна сертифікація є не лише одним із чинників формування конкурентних переваг та зменшення ризикованості діяльності сільськогосподарських товаровиробників, а й часто стає умовою їх виходу на зовнішні ринки. Основними цілями сертифікації сільськогосподарської продукції є: захист споживачів від неякісної продукції; створення умов для участі сільськогосподарських товаровиробників у

міжнародному економічному, науково-технічному співробітництві та міжнародній торгівлі; перевірка заявлених виробником показників якості продукції; протидія продажу небезпечної для життя і здоров'я людини продукції, що забруднює довкілля. ТОВ АФ «Псьол» слід враховувати, що незважаючи на часте використання термінів «міжнародна сертифікація» та «міжнародна сертифікація», не існує міжнародного органу сертифікації, який би міг видавати міжнародні сертифікати. У кожній країні існують національні організації, що займаються акредитацією органів сертифікації, а також державні та приватні організації, які здійснюють процес акредитації виробництва на окремих підприємствах. Визнання сертифікатів, виданих органом сертифікації однієї країни, може здійснюватися в іншій країні на основі міжурядових угод або двосторонніх і багатосторонніх угод між національними організаціями з акредитації про взаємне визнання систем акредитації та органів сертифікації, акредитованих у цій системі. Слід зазначити, що національні організації з акредитації встановлюють компетенцію органів сертифікації лише у сферах, регламентованих національними стандартами наприклад в Україні – ДСТУ у Німеччині – DIN.

Для того, щоб міжнародні стандарти стали національними стандартами (ДСТУ ISO), необхідне рішення відповідної організації стандартизації. У країнах ЄС стандартам ISO спочатку надається статус європейських стандартів (EN ISO), а потім національних стандартів у всіх країнах ЄС, наприклад, DIN EN ISO 9001:2008 - у Німеччині, на основі рішення Європейської організації. для стандартизації. В Україні діє державна система сертифікації продукції – УкрСЕПРО. Ця організація проводить добровільну та обов'язкову сертифікацію якості продукції. Роботу, яка проводиться в системі УкрСЕПРО, організовує Державна інспекція України з питань захисту прав споживачів скорочена назва Держпродспоживслужба України, яка є національною організацією з сертифікації. На міжнародному рівні відомими центрами акредитації, що надають послуги у сфері сільського господарства, є: NSF International (Бельгія), United Kingdom Accreditation Service (Велика Британія), Dubai Accreditation

Center (OAE) , Singapore Accreditation Council (Сінгапур), National Accreditation Board for Certification Bodies (Індія), Deutsche Akkreditierungsstelle (Німеччина), тощо. Тому, коли говорити про використання українськими агровиробниками міжнародної сертифікації як чинника формування їх конкурентних переваг на зовнішніх ринках, вид стандартів, яким надають перевагу слід брати до уваги імпортерів як міжнародних так і вітчизняних. У зв'язку з вищевикладеним виробникам аграрної продукції необхідно коригувати свою експортну стратегію навіть при початково запланованому рішенні експортувати переорієнтовану продукцію на ринки інших країн. Інакше сільськогосподарські підприємства не тільки не зможуть отримати конкурентну перевагу на ринку, а й просто не зможуть функціонувати. Переваги сертифікації GlobalGAP для сільгоспвиробників показано на малюнку 3.4.

Особливістю GlobalGAP є те, що це своєрідний перехід на світовий ринок агропродукції, без якого не починаються переговори з постачальниками. Звичайно, GlobalGAP недостатньо в деяких країнах. Наприклад, у Великобританії також потрібен сертифікат, що підтверджує відповідність національному стандарту BRC, на Близькому Сході - сертифікат HALAL і т. д. Але ця довідка зазвичай потрібна пізніше і для розгляду пропозиції продавця і попередніх покупок. Для початку переговорного процесу потрібен GlobalGAP. Крім очевидних переваг впровадження міжнародної системи сертифікації, для ТОВ АФ «Псьол» існує ряд застережень і обмежуючих факторів.

Це, зокрема, низький рівень розвитку виробничої інфраструктури, довіри покупців і споживачів, відсутність найнеобхідніших приміщень для проведення сертифікації: товарних складів, зон зберігання добрив і засобів захисту рослин, приміщень для переробки продукції.

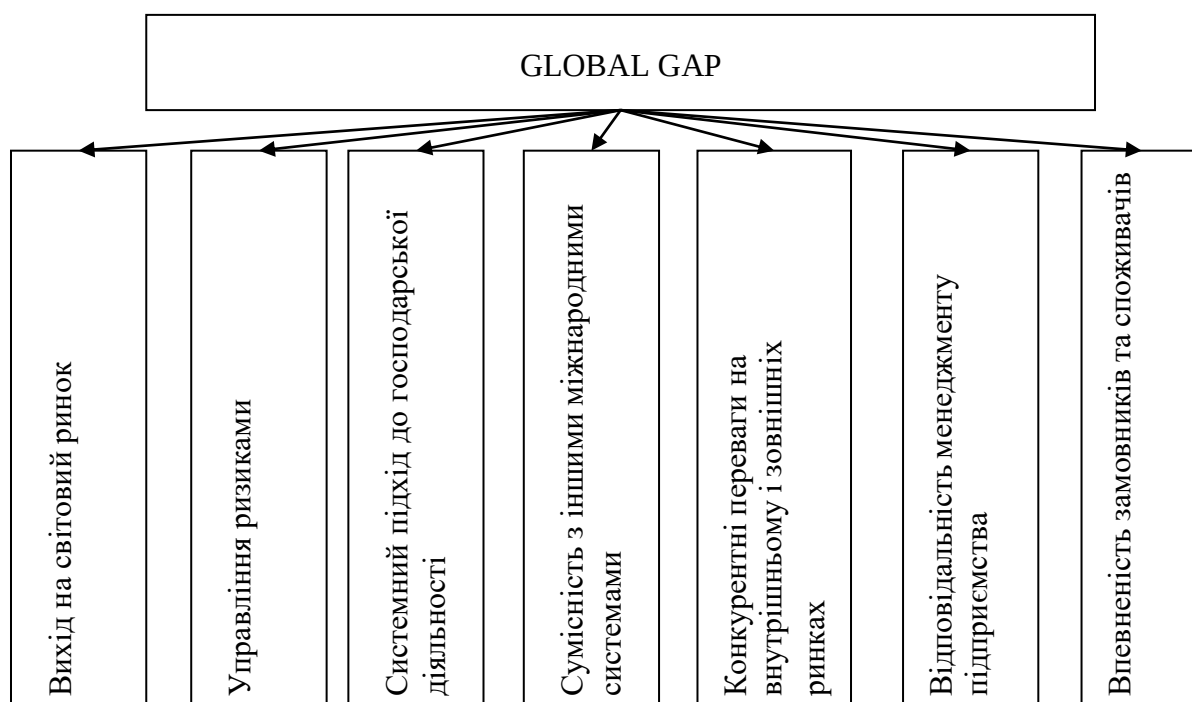


Рисунок 3.4 - Переваги впровадження системи GlobalGAP для ТОВ АФ

«Псьол»

Джерело: власне узагальнення

Утилізація тари з добривами та отрутохімікатами може бути досить складним питанням, оскільки на підприємствах іноді тару просто спалюють або повторно використовують у побуті, що є неприпустимим, використання сільськогосподарської техніки, яка не відповідає технічним нормам; необхідність інвестицій в отримання сертифіката та його щорічну перевірку. Розрахунки наведені в таблиці 3.7.

Вартість робіт з сертифікації GlobalGAP включає:

- нормативні витрати на реалізацію - залежно від рівня розвитку підприємства, виробничої інфраструктури (товарні запаси, засоби індивідуального захисту) та соціальної інфраструктури (органічні туалети, зони відпочинку, миття рук тощо);
- реєстраційний збір: у випадку сільськогосподарських виробників реєстраційний збір стягується за виробничу площу (за гектар); для виробників

тваринництва та аквакультури оплата залежить від кількості м'яса/продукту на бійні;

Таблиця 3.7 - Вартість внеску виробників сільськогосподарської продукції для реєстрації в системі GlobalGAP та отримання сертифікату зі стандарту сільськогосподарської культури

Розмір с/г угідь/задіяних під виробництвом сертифікованої продукції, га	Реєстраційний внесок, грн.	Ліцензійні збір за сертифікат, грн.	
		Індивідуальна сертифікація	Групової сертифікації. Вартість сертифікату для окремого члена групи
< 0,1	11,34	5460	1050
0,1–0,5	222,6		
0,5–1	445,2		
1–1,5	667,8		
1,5–5	135,2		
5–10	2226,0		
10–30	3561,6		
30–100	6678,0		
100–500	13356,0		
≥ 500	22260,0		

Джерело: власне узагальнення

– оплата послуг органу сертифікації: витрати на аудит наприклад час, витрати на відрядження та послуги, що надаються незалежним органом сертифікації. Ці витрати обговорюються безпосередньо між виробником та органом сертифікації та залежать від індивідуальної цінової політики, тривалості аудиту, вартості доставки, часу підготовки та подальших дій.

Згідно з правилами GlobalGAP, у разі групової сертифікації реєстраційний внесок розподіляється між усіма учасниками групи на основі загальної площі сертифікованих сільськогосподарських угідь або обсягу сертифікованої продукції, тому ми рекомендуємо підприємствам співпрацювати з іншими та пройти групову атестацію. Процес міжнародної сертифікації GlobalGAP починається з визначення сільгоспвиробником предмета сертифікації. Предметом сертифікації може бути окремий вид сільськогосподарської продукції (мед, малина, томати тощо) або галузь чи вид діяльності (рослинництво, бджільництво, овочівництво тощо). Від вибору

органу сертифікації залежить кількість вимог, які повинні відповідати стандарту, і загальна вартість сертифікації. На другому етапі проводиться оцінювання за контрольними точками та встановленими критеріями їх виконання. Контрольні точки GlobalGAP діляться на три типи: первинні, вторинні та консультативні. Щоб отримати сертифікат, виробник повинен відповідати всім основним вимогам і 95% другорядним вимогам. Для рекомендованих необхідний мінімум не вказано. Часто на цьому етапі виробник відмовляє в сертифікації, тому що умови ферми не відповідають більшості вимог і не кожен може дозволити собі внести багато змін. Якщо власник ферми приймає позитивне рішення щодо сертифікації, він підписує договір із сертифікаційною організацією, затвердженою системою GlobalGAP, надає необхідні дані та сплачує відповідний збір. Після виконання вимог стандартних контрольних точок господарство заповнює спеціальний контрольний лист і подає до контролюючої організації заявку на атестацію. Огляд проводиться з 16:00 до 20:00. Під час його проведення допускається присутність уповноваженого консультанта для надання необхідної консультативної допомоги та роз'яснень. Коли орган сертифікації переконується, що компанія відповідає стандартам GlobalGAP, виробник протягом 2-4 тижнів видає сертифікат і присвоює унікальний номер (GGN). Таким чином можна визначити продукцію, сертифіковану цією компанією. Після отримання сертифікату GlobalGAP ТОВ АФ «Псьол» має проводити щорічний повторний аудит і підтверджувати отриманий сертифікат. Це дає можливість компанії підвищити свою конкурентоспроможність та знизити ризики за рахунок міжнародної сертифікації.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження антикризового менеджменту в системі управління сільськогосподарським підприємством можемо зробити наступні висновки. Встановлено, що товариство з обмеженою відповідальністю агрофірма «Псьол» засноване 05.02.1996 року. Підприємство здійснює виробництво сільськогосподарської продукції. Основним видом діяльності за КВЕД є «01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур», а також інша супутня діяльність. На початок дослідження ТОВ АФ «Псьол» здійснювала і виробництво продукції тваринництва, але на кінець дослідження в 2023 році такої продукції практично не залишилось. За період 2020-2023 років спостерігається загальне зниження обсягів реалізації сільськогосподарської продукції. Спостерігається суттєве підвищення показників маневреності власного капіталу та забезпеченості власними оборотними коштами, що свідчить про поліпшення можливостей фінансування поточної діяльності за рахунок власних джерел.

Загальний коефіцієнт фінансової стійкості також демонструє позитивну динаміку і знаходиться в межах оптимальних значень. В цілому, результати розрахунків свідчать про загалом сприятливий та стабільний фінансовий стан ТОВ АФ «Псьол». Проте в останні роки спостерігаються ознаки деякого погіршення стійкості компанії, про що сигналізує динаміка окремих показників за моделями прогнозування банкрутства. Тому керівництву ТОВ АФ «Псьол» слід звернути увагу на можливі фінансові ризики та посилити антикризове управління з метою недопущення погіршення фінансового стану компанії у майбутньому.

Отримані результати свідчать про суттєве збільшення інвестицій в управління персоналом з метою формування ефективної системи упередження та мінімізації ризиків. Це матиме позитивний вплив на продуктивність, лояльність та задоволеність працівників. Підвищення оплати праці та стимулюючих виплат сприятиме мотивації персоналу якісно виконувати свої

обов'язки, уникати порушень трудової дисципліни, що зменшує операційні ризики.

Формування стратегії необхідно почати з підготовки комплексних заходів що дозволить мінімізувати ймовірність та наслідки фінансової кризи в сільськогосподарському підприємстві. Система раннього виявлення кризових ситуацій на сільськогосподарському підприємстві повинна складатися з таких основних елементів: відділ економічного аналізу та прогнозування; система аналізу беззбитковості та оцінки ризиків; внутрішній аудит господарської діяльності.

Ми пропонуємо створити команду з управління ризиками в аграрному підприємстві, яка повинна відігравати важливу роль у виявленні, аналізі та управлінні ризиками, з якими стикається підприємство.

Стратегія та механізми управління взаємозалежні: механізми управління адаптуються до створеної стратегії, а якщо це неможливо, то стратегія адаптується до реальних механізмів управління.

Слід також підкреслити, що на сьогоднішній день ТОВ «АФ «Псьол» досить ефективно займається виробництвом продукції рослинництва, а тому можливе виникнення ризикових ситуацій у сфері рослинництва, особливо погодних умов. Підприємство також приділяє максимальну увагу галузі свинарства, тому ймовірність ризикових ситуацій у цій галузі мінімальна.

Ми вважаємо, що підприємству доцільно розробити програму підвищення лояльності персоналу, яка може включати перегляд системи оплати праці, поліпшення умов праці, вдосконалення корпоративних етичних норм тощо тому що показники якості управління персоналом є ключовими елементами оцінки ефективності управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Людський фактор є основним вектором заходів щодо зниження ризикової ситуації в компанії ТОВ АФ «Псьол».

Загальні витрати на формування комплексної системи антикризового менеджменту персоналу на підприємстві в ТОВ АФ «Псьол» становлять 25230,5 тис.грн.

Одним із найбільш проблемних питань у розвитку конкурентної переваги українських агровиробників є зменшення ризиків в роботі є частина невідповідність якості пропонованої продукції вимогам споживачів та міжнародним стандартам. Тому міжнародна сертифікація є не лише одним із чинників формування конкурентних переваг та зменшення ризикованості діяльності сільськогосподарських товаровиробників, а й часто стає умовою їх виходу на зовнішні ринки. Тому ми пропонуємо підприємству пройти міжнародну сертифікацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко О., Краївська І., Мордовцев С. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств із використанням інформаційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-18> (дата звернення: 15.09.2024).
2. Батрак О.В., Тарасенко І.О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 52-1. 2020. С. 111-115.
3. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4-10.
4. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 25.09.2024).
5. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
6. Клебанова Т., Димченко О., Рудаченко О. Оцінка, аналіз і попередження кризового стану підприємств : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 193 с. <https://core.ac.uk/download/pdf/83143667.pdf>. (дата звернення: 15.11.2023).
7. Косова Т. Д., Ярошевська О. В., Соломіна Г. В. Діагностика і регулювання фінансового потенціалу суб'єктів господарювання в системі стратегічного антикризового управління. *Економіка та держава*. 2020. №4. С. 14-18.
8. Кудельський В. Е. Фінансова діагностика у системі антикризового управління підприємством. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 81-84.
9. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 175-183.

- 10.Матісов О. Д. Сутність формування системи управління сільськогосподарським підприємством. *Актуальні питання економіки, обліку та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Житомир, 30 грудня 2023 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2023. С. 53-54.
- 11.Михайлик О.М. Застосування економіко-математичного моделювання для діагностики фінансового стану підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-87>. (дата звернення: 15.11.2023).
- 12.Наумова М. Моделювання як інструмент соціально-економічного управління в умовах нестабільності. *Evropsky casopis ekonomiky a managementu*. 2020. Vol. 6. P. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2020.6.4.3> (дата звернення: 15.11.2023).
- 13.Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9. 2021. С. 140-145.
- 14.Прус Ю., Сосніна К.. Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством. *Молодий вчений*. 2020. №12(88). С. 159-165.
- 15.Сак Т., Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 2. С. 66-74.
- 16.Самойленко В.В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. № 4. 2020. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/105.pdf (Дата звернення 10.09.2024).
- 17.Чернікова Н. М., Зеленський Д. Р. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах пандемії covid-19.

- Агросвіт*. 2022. № 1. С. 72–77. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.1.72. (дата звернення: 15.09.2024).
- 18.Шаранов Р. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1 (107). С. 37-41. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5>. (дата звернення: 15.08.2024).
 - 19.Шаранов Р.С., Ватченко О.Б. Архітектура механізму антикризового управління підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах : матеріали II Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції*, 21 квітня 2022 р. Дніпро : УМСФ, 2022. С. 99-102 с.
 - 20.Andrenko O. Druhova O, Mordovtsev O., Mordovtsev S. Management of investment risks at the financial activity of the enterprise with the vicariousness of unclear multiplies with asymmetric function of belonging. *The 6th International scientific and practical conference “Innovations and prospects of world science” (February 2-4, 2022)* Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2022. pp. 848–854.
 - 21.Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O. Developing enterprise competitive advantage as a component of anti-crisis management. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. Vol. 7. No. 1. P. 303-323.
 - 22.Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, Jonathan Bundy, Michael D. Pfarrer First Published December 8, <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>. (дата звернення: 10.09.2024).
 - 23.Ker A.P., Biden S. Risk management in Canada's agricultural sector in light of COVID-19: Considerations one year later. *Canadian Journal of Agricultural Economics*. 2021. Issue 69 (2). P. 299-306.
 - 24.Melnyk S., Shuprudko N., Kolosovska I., Berest I., Pasichnyk M. Anti-crisis personnel management in the process of ensuring the economic security of the enterprise. *Business: theory and practice*. 2020. Vol. 21. No. 1. P. 272-281.

25. Miroshnychenko O. Stabilization of the national currency rate in ensuring anti-crisis development and economic security of Ukraine: Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise. Collective monograph. Kaunas, Lithuania: «Baltija Publishing», 2020. Pp. 45-62.
26. Risk Management for the Purpose of Business Decision-Making in Crisis Situations. *Strategic management*. 2019. Vol. 21. No. 3, pp. 013-021.
27. Tomczak S. Multi-class Models for Assessing the Financial Condition of Manufacturing. *Enterprises Contemporary economics*. 2020. Vol. 14. Pp. 219–235.