

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНИЙ
РОЗВИТОК СВК «БУДЖАК» ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувач вищої освіти **Тангер Олексій Семенович**

Науковий керівник: к.е.н., асистент
кафедри менеджменту
Ольга ЄВТУШОК_____

Рецензент: д.е.н., професор, завідувачка
кафедри публічного управління та
адміністрування Одеського
національного технологічного
університету
Олена НІКОЛЮК

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 2023 р.

ОДЕСА - 2023

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ Галина ЗАПША
« ____ » _____ 20 ____ р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Тангеру Олексію

1. Тема роботи: «Антикризове управління та його вплив на ефективний розвиток СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області»

науковий керівник роботи: *к.е.н., асистент Ольга ЄВТУШОК*

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 179-з від «10» грудня 2020 року.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *12 червня 2023 р.*

3. Об'єкт дослідження: *є процеси антикризового управління агропромисловим підприємством СВК «Буджак»*

4. Предмет дослідження: *є теоретичні та практичні аспекти формування механізму забезпечення і підвищення ефективності антикризового управління підприємством.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- розглянути шляхи удосконалення управління фінансами підприємства в умовах кризових ситуацій;
- проаналізувати теоретичні основи охорони праці у надзвичайних ситуаціях;
- вивчення основ антикризового управління на підприємстві;
- розгляд наслідків кризи для підприємства;

5.2. Аналітичний розділ:

- проведення аналізу платоспроможності на основі показників ліквідності;
- проведення аналізу фінансової стійкості підприємства;
- проведення аналізу ділової активності підприємства.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- запропонувати шляхи удосконалення управління фінансами підприємства в умовах кризових ситуацій;
- складання антикризових пропозицій для поліпшення фінансового стану підприємства

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Структура організаційно-економічного механізму управління в умовах кризових ситуацій;

6.2. До аналітичного розділу:

Оцінка факторів макросередовища СВК «Буджак»; Перелік можливостей і загроз макросередовища СВК «Буджак»; Виробничі ресурси та рівень забезпеченості ними в СВК «Буджак»; Обсяги виробництва основних видів продукції в СВК «Буджак»; Обсяги реалізації основних видів сільськогосподарської продукції; Склад та структура доходу від реалізації продукції СВК «Буджак»; Рівень відносної товарності продукції в СВК «Буджак»; Рівень абсолютної товарності продукції зерновиробництва в СВК «Буджак»; Врожайність сільськогосподарських культур в СВК «Буджак»; Середні ціни реалізації сільськогосподарської продукції в СВК «Буджак»; Собівартість виробництва 1 ц основних видів сільськогосподарської продукції в СВК «Буджак»; Рентабельність (збитковість) виробництва основних видів сільськогосподарської продукції в СВК «Буджак»; Економічна ефективність господарювання в СВК «Буджак».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Організаційна побудова структури антикризового управління та його вплив на ефективний розвиток СВК «Буджак»; Існуюча організаційна структура управління СВК «Буджак»; Перспективна організаційна структура управління СВК «Буджак»; Характеристика та аналіз проєкту створення міні-заводу по виготовленню пілетів із зерновідходів та лушпиння соняшника з метою зберігання енергоефективності та екологічного стану регіону.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад.

8. Дата видачі завдання:

202 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікацій ної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	25.11.2022	0,1	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	1.12.2022	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	2.12.2022	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	31.12.2022	1,0	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	18.01.2023- 29.01.2023	0,1	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	1.02.2023- 26.02.2023	1,0	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	1.03.2023- 31.03.2023	1,0	
8.	Написання висновків, списку літератури	1.04.2023- 15.04.2023	0,1	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	16.04.2023- 30-04.2023	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	3.05.2023- 17.05.2023	0,1	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	18.05.2023- 31.05.2023	0,3	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	1.06.2023	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	7.06.2023	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	10.06.2023	0,1	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	14.06.2023- 18.06.2023	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2023- 16.12.2023	0,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ Олексій ТАНГЕР
 Науковий керівник: _____ Ольга Євтушок

РЕФЕРАТ

Тангера О.С. «Антикризове управління та його вплив на ефективний розвиток СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області» – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

Актуальність теми. Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства: у певні моменти воно може не давати прибуток або зазнавати збитки. Це короткострокові ситуації, але вони можуть набувати затяжного характеру і закінчуватися банкрутством підприємства. Щоб цього не сталося, необхідно вчасно зрозуміти причини, внаслідок яких підприємство опинилося в кризі, і здійснити відповідні заходи для їх усунення. Не стійка кон'юнктура ринкового середовища вимагає постійного діагностування та впровадження в менеджмент спеціальних антикризових заходів, як запоруки успішного функціонування підприємств. Тому особливої актуальності, в умовах спаду економічного зростання набув процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризового фінансового управління підприємством.

Мета та завдання дослідження є визначення особливостей процесу фінансового управління підприємством та особливостей впровадження механізму антикризового фінансового управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети визначаємо наступні завдання:

- провести комплексний аналіз фінансового стану СВК «Буджак»;
- розглянути шляхи удосконалення управління фінансами підприємства в умовах кризових ситуацій;
- проаналізувати теоретичні основи охорони праці у надзвичайних ситуаціях;
- вивчення основ антикризового управління на підприємстві;
- розгляд наслідків кризи для підприємства;
- проведення аналізу платоспроможності на основі показників ліквідності;
- проведення аналізу фінансової стійкості підприємства;
- проведення аналізу ділової активності підприємства;
- складання антикризових пропозицій для поліпшення фінансового стану підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність СВК «Буджак» виявлення можливості банкрутства, та покращення управління підприємством в умовах кризових ситуацій.

Предметом дослідження є дослідження фінансового стану в кризових умовах і комплексний аналіз фінансових показників.

Методи дослідження управлінських й економічних явищ та процесів, що використовувалися для написання кваліфікаційної роботи є теоретичний аналіз, порівняння, систематизація, групування; документальні методи

(недоліки, узагальнення результатів та ін.); розрахунково-аналітичні методи (економічний, статистичний, управлінський аналіз) тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Відповідно до мети і завдань у даній роботі містяться науково обґрунтовані рекомендації щодо забезпечення системи управління доходністю (прибутковістю) суб'єктів господарювання в нестабільному економічному середовищі за рахунок розширення процедури аналізу, які спостерігаються за суб'єктами господарювання сфери послуг, що дає змогу адаптувати процедуру ретроспективного й оперативного аналізу до специфіки функціонування таких суб'єктів господарювання.

В процесі дослідження отримані наступні найбільш вагомні результати, що представляють наукову новизну та виносяться на захист:

удосконалено:

- теоретичне обґрунтування науково-методичних підходів і практичних рекомендацій антикризових заходів (прибутковістю) підприємств аграрної промисловості.

подальший розвиток:

- теоретичні засади управління доходністю (прибутковістю) суб'єктів господарювання сфери послуг;

- методичні підходи до аналізу фінансового стану підприємств сфери послуг;

- методичні підходи до формування системи управління доходністю (прибутковістю) підприємств;

- розробка плану більшого прибутку для підприємства.

Зміст роботи. У першому розділі «Економічна сутність антикризового управління підприємствами» розглянуто теоретичні аспекти антикризового управління в Україні: проблеми та шляхи вирішення, методику проведення оцінки антикризового управління в агропромислових підприємствах, антикризову фінансову стратегію як інструмент підвищення конкурентоспроможності агропромислових підприємств.

У другому розділі «Агропромисловий ринок як основа продовольчої безпеки України» проведено аналіз фінансового стану агропромислового підприємства СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області та проведено діагностику можливості банкрутства підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано основну ідею, мету, задачі, напрями та шляхи удосконалення екологічної безпеки в СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області та провівши оцінку ефективності реалізації запропонованого заходу при створенні міні заводу по переробці лушпиння від соняшнику та зернових відходів на базі господарства розташованого на території Одеської області.

Комплексний екологічний підхід до захисту довкілля є одним із ключових напрямків корпоративної соціальної відповідальності господарства та стратегічному напрямі розвитку підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати дослідження будуть запропоновані господарству замовнику теми кваліфікаційної роботи для запровадження в підприємницькій діяльності. Кваліфікаційна робота містить ____ сторінок, ____ таблиць, ____ рисунків, ____ додатків. Перелік посилань нараховує ____ найменування.

Ключові слова: диверсифікація, стратегія диверсифікації, управління проектом, маркетинг, ринок маркетингової орієнтації, аграрні підприємства, антикризове управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КЕРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ЧАС КРИЗОВОГО ПЕРІОДУ.	
1.1. Сутність антикризового управління підприємством	5
1.2. Методичні засади антикризового управління підприємством	14
1.3. Актуальні тенденції в забезпеченні управління кризовими ситуаціями	19
РОЗДІЛ 2. АГРОПРОМИСЛОВИЙ РИНОК ЯК ОСНОВА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	
2.1. Характеристика та аналіз фінансового стану агропромислових підприємств на прикладі	26
2.2. Результативність виробничої діяльності агропідприємства та його ринкове позиціонування	32
2.3. Аналіз економічної ефективності діяльності підприємства	38
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	
3.1. Комплекс антикризових заходів з управління агропромисловим підприємством	43
3.2. Застосування інструментів антикризового управління в СВК «Буджак»	53
3.3. Обґрунтування економічної ефективності застосування системи антикризового управління агропромисловим підприємством	61
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	72
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. На різних етапах життєвого циклу підприємства можуть виникати кризові ситуації, коли воно неспроможне отримувати прибуток або зазнає збитків. Ці ситуації можуть бути короткостроковими, але вони також можуть стати тривалими і привести до банкрутства підприємства. Щоб уникнути цього, необхідно вчасно визначити причини, які спричинили кризу в підприємстві, і прийняти необхідні заходи для їх усунення. В умовах непостійної ринкової кон'юнктури важливо постійно діагностувати ситуацію і впроваджувати спеціальні антикризові заходи в управлінні, що гарантує успішне функціонування підприємства. Тому важливим завданням в умовах економічного спаду є розробка та використання ефективних методів і форм антикризового фінансового управління підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення особливостей процесу фінансового управління підприємством та особливостей впровадження механізму антикризового фінансового управління підприємством.

Для досягнення мети наступні завдання:

- провести комплексний аналіз фінансового стану СВК «Буджак»;
- розглянути шляхи удосконалення управління фінансами підприємства в умовах кризових ситуацій;
- проаналізувати теоретичні основи охорони праці у надзвичайних ситуаціях;
- вивчення основ антикризового управління на підприємстві;
- розгляд наслідків кризи для підприємства;
- проведення аналізу платоспроможності на основі показників ліквідності;
- проведення аналізу фінансової стійкості підприємства;
- проведення аналізу ділової активності підприємства;
- складання антикризових пропозицій для поліпшення фінансового стану підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність СВК «Буджак» виявлення можливості банкрутства, та покращення управління підприємством в умовах кризових ситуацій.

Предметом дослідження є дослідження фінансового стану в кризових умовах і комплексний аналіз фінансових показників.

Для проведення дослідження було використано різні методи, зокрема методи системного і порівняльного аналізу, табличного і графічного аналізу, техніко-економічного, фінансового і трендового аналізу. Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з управління виробничою діяльністю сільськогосподарської продукції, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, Інтернет-ресурси, законодавчі акти України та матеріали фінансової звітності підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел і додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КЕРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ЧАС КРИЗОВОГО ПЕРІОДУ

1.1. Сутність антикризового управління підприємством

Антикризове управління у підприємстві может вважати не тільки таким станом, коли в нього більша частина відсутність прибутку, а й тим, коли зменшується його платоспроможність та втрачаються или взагалі відсутні стратегічні перспективи розвитку. З таких умов впровадження антикризового управління на підприємстві стає необхідним.

Управління в умовах кризи може визначатися як процес діяльності суб'єктів господарювання під тиском обставин, що вимагає створення умов для здійснення аналізу, планування, організації і контролю взаємозалежних операцій с метою швидкого и раціонального прийняття рішень щодо невідкладних проблем, що виникають перед підприємством.

В сучасних умовах є декалька підходів до визначення суті антикризового управління підприємством. Аналізується різними підходами, описані в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що переважна більшість авторів погоджується з тим, що антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує уникнення кризових ситуацій; припинення или ліквідацію наслідков фінансових кризов на підприємстві.

Отже, антикризове управління направлено на запобігання кризовим ситуаціям, уникнення фінансових проблем та збереження платоспроможності підприємства.

У сучасних умовах, антикризове управління не лише має на меті запобігання кризам і управління кризовими ситуаціями, але й націлене на пристосування системи управління до змін у зовнішньому середовищі підприємства. Це сприятиме стійкому розвитку організації.

Аналізуючи огляд теоретичних підходів до визначення поняття управління в кризових умовах. Основні автори та їх змістові підходи включають:

Уткін Е.А.: Управління в кризових умовах є складовою загального менеджменту на підприємстві. Воно використовує кращі прийоми, засоби та інструменти менеджменту з метою запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства та забезпечення його стабільного успішного господарювання.

Бланк І.А.: Управління в кризових умовах є постійно діючим процесом виявлення ознак кризових явищ та реалізації генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства протягом усього періоду його функціонування.

Кейнс Дж.: Управління в кризових умовах є системою заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи.

Кошкін В.І.: Управління в кризових умовах є механізмом уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства.

Балашов А.П., Ільїн С.С., Ситник Л.С.: Управління в кризових умовах включає систему заходів з відновлення платоспроможності підприємства.

Біловол Р.І., Лігоненко Л.О., Терещенко О.О.: Управління в кризових умовах є частиною загальної системи менеджменту на підприємстві під час виникнення кризової ситуації.

Різні автори використовують різні означення для антикризового управління. Одне з визначень стверджує, що антикризове управління вивчає систему економічних відносин, пов'язаних з кризовими явищами, що виникають у суб'єктів економіки. Це означення допомагає зрозуміти предмет наукових досліджень, пов'язаних з проблемами антикризового управління.

Щодо конкретизації сутності антикризового управління, існує кілька підходів. Згідно з одним з них, антикризове управління застосовується тоді,

коли підприємство вже знаходиться у кризовому стані і його фінансові показники значно погіршилися.

Інший підхід стверджує, що антикризове управління є сукупністю методів і процедур, які використовуються для подолання кризового стану конкретного боржника.

Третій підхід розглядає антикризове управління як ефективний менеджмент, спрямований на виведення підприємства з кризи. Цей підхід визначає антикризове управління як набір заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, а також на фінансове оздоровлення підприємства.

Ці різні підходи до визначення сутності антикризового управління відображають різні аспекти проблеми, включаючи підходи до виявлення кризового стану підприємства та методи боротьби з ним.

Згідно з прихильниками другого підходу, ефективніше підтримувати діяльність підприємства в стабільному стані, незважаючи на наявні загрози та ризики. В. В. Шпачук вважає, що антикризове управління - це управлінська система, заснована на стратегічних принципах, яка спрямована на підтримку стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом всього її функціонування. Вона має комплексний характер і може швидко адаптуватися та змінюватися залежно від зовнішніх умов та оточуючого середовища [18].

С. А. Бурий та Д. С. Мацеха вказують, що антикризове управління - це система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози, забезпечуючи ефективне функціонування чи розвиток організації [19]. Таким чином, одним із завдань антикризового управління є збереження економічної системи в рівноважному стані і адекватна реакція на загрози підприємницького середовища.

Третій підхід до визначення сутності антикризового управління наголошує на важливості запобігання кризі на підприємстві. Експерти Мінаєв Е. С. та Панагушин В. П. вважають, що антикризове управління охоплює не тільки вирішення проблем, пов'язаних з кризовими ситуаціями на підприємстві, але й передбачає планування та попередження фінансової нестабільності за допомогою розробки програм підвищення конкурентоспроможності та фінансового оздоровлення заздалегідь.

Уткін Е. А. вказує, що антикризове управління це форма управління, спрямована на запобігання можливим серйозним проблемам у ринковій діяльності підприємства, забезпечуючи його стабільну та успішну діяльність з акцентом на широке відновлення на основі сучасних підходів та власних ресурсів.

Можна сказати, що антикризове управління включає в себе комплекс заходів, спрямованих на попередження виникнення кризи, забезпечення стабільного стану підприємства та, у разі потреби, виведення його із кризового стану. В. М. Маховка розглядає антикризове управління як особливий тип управління, спрямований на попередження можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових ситуацій, а також на відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для стійкого розвитку [12]. За В. О. Василенком, антикризове управління передбачає прогнозування кризових небезпек, аналіз симптомів кризи, застосування заходів для зменшення негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку [21].

Антикризове управління є важливим елементом сучасного підприємництва, яке спрямоване на забезпечення стабільного функціонування підприємства. Його основна мета полягає у вчасному виявленні загроз зовнішнього та внутрішнього середовища та впровадженні ефективних заходів для подолання кризових ситуацій. Антикризове управління включає аналіз різних сценаріїв розвитку подій та розробку плану

дій у разі загострення протиріч всередині підприємства або з його зовнішнім середовищем.

Ця система управління спрямована на попередження кризових ситуацій шляхом раннього виявлення проблем і протиріч. У разі загрози кризового стану, антикризове управління передбачає переструктурування виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання. У випадку виникнення кризової ситуації, воно забезпечує розробку механізму виходу з кризи, що включає в себе застосування відповідних інструментів та процедур, а також перегляд принципів діяльності підприємства.

В літературі з питань управління було виявлено різні підходи до впровадження антикризового управління у діяльність підприємства. Наприклад, В.О. Супрун розглядає такі моделі антикризового управління, як контролінг, реінжиніринг, фінансова діагностика, фінансова санація, інвестиційний менеджмент, менеджмент персоналу, консалтинг.

Чернявська визначає три етапи управління підприємством залежно від стадії кризової ситуації. Передкризове управління передбачає розробку та реалізацію стратегій попередження кризи. Управління за умов кризи спрямоване на розробку та виконання тактичних планів реагування на кризу і подолання кризових ситуацій. Післякризове управління включає розробку та реалізацію стратегій для досягнення покращених результатів після виходу з кризового стану.

О. Шевцова розглядає важливість антикризового управління в системі управління підприємством і його взаємозв'язок з фінансовим менеджментом.

К. Горова досліджує роль аутсорсингу в антикризовому управлінні.

Д. Горовий стверджує, що сучасне антикризове управління підприємством повинно враховувати як матеріальні, так і віртуальні форми економічних відносин.

Маковка А. Антикризові дії є специфічною функцією управління, яка спрямована на запобігання, подолання та відновлення підприємства під час кризових ситуацій. Ця функція взаємодіє з іншими основними функціями

управління та передбачає виконання процедур, спрямованих на оздоровлення господарської діяльності і відновлення стабільного розвитку підприємства.

В результаті, виникає потреба у створенні системи антикризового управління на підприємстві, яка спрямована на постійний моніторинг кризових явищ, планування, організацію та реалізацію антикризових заходів для збереження початкових позитивних характеристик підприємства та його відновлення до ефективного функціонування.

Основні складові системи антикризового управління на підприємстві включають предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес його здійснення.

Антикризове управління зосереджується на аналізі та управлінні передбачуваними та реальними причинами кризи, факторами, що її спричиняють, а також її симптомами й наслідками, які загрожують рівновазі і можуть призвести до подальшого розвитку кризової ситуації. Основною метою антикризового управління є досягнення гарних результатів, як запланованих, так і випадкових, шляхом ефективної організації, використання оточення та добре організованого управління людьми і комунікаціями. Ефективність антикризового управління залежить від виконання його основних функцій і принципів. У системі антикризового управління розрізняють такі функції: визначення цілей, планування, організація, мотивація та контроль.

Антикризове управління включає правила і принципи, за якими здійснюється управління, забезпечується покращення потенціалу управління та встановлюється ефективна взаємодія об'єкта управління з його оточенням.

Антикризове управління вивчається як невід'ємна складова загальної системи управління підприємством і повинне базуватися на загальних принципах управління, а також на індивідуальних принципах, що відносяться до антикризового менеджменту, антикризових рішень і антикризового процесу.

У системі антикризового управління підприємством велике значення має методичне та нормативно-правове забезпечення. Це охоплює різні аспекти, такі як законодавство про банкрутство, податкове законодавство та окремі правила, які регулюють фінансові відносини між підприємствами та іншими учасниками господарської діяльності.

Антикризове управління спрямоване на виявлення, усунення і запобігання кризових ситуацій, що виникають у розвитку підприємства. Ця система включає в себе різні суб'єкти, які мають необхідні знання, компетенції та ресурси для здійснення відповідних дій з метою досягнення цілей антикризового управління.

Антикризове управління підприємством включає ряд осіб, що відіграють керівну роль у цьому процесі. Серед них можна виділити власника підприємства, фінансового директора (економіста-фінансиста), функціональних антикризових менеджерів з самого підприємства або з консалтингової служби, представника санатора, представника кредиторів, а також фахівців з установами, що займаються питаннями, пов'язаними з банкрутством та іншими державними органами.

Антикризове управління спрямоване на досягнення певних цілей, серед яких важливими є:

Визначення пріоритетних підходів у господарській діяльності з метою збільшення активності підприємства.

Розробка обґрунтованих прогнозів щодо ресурсного забезпечення підприємства.

Встановлення якісних і кількісних критеріїв для оцінки роботи підприємства та можливості коригування заходів, що були прийняті.

У внутрішніх механізмах фінансової стабілізації підприємства використовуються методи та прийоми антикризового управління для мобілізації власних ресурсів. Це допомагає підприємству забезпечити фінансову стабільність та подолати кризову ситуацію.

Усунення неплатоспроможності: Першочерговим завданням є вирішення проблеми неплатоспроможності підприємства. Це включає в себе пошук рішень для погашення заборгованості, переговори з кредиторами, реструктуризацію боргу або залучення нового капіталу.

Ідентифікація зовнішніх чинників кризи: Промислові підприємства можуть бути під впливом зовнішніх факторів, що сприяють кризі. Важливо виявити ці фактори і вжити заходи для їх усунення або зменшення їх негативного впливу.

Інтеграція антикризового управління—для ефективного протидії кризі необхідно інтегрувати антикризове управління в загальну систему управління підприємством. Це означає впровадження спеціальних процедур і механізмів контролю, які допоможуть виявити та вирішити проблеми, що виникають у кризових умовах.

Діагностика фінансового стану—на першому етапі необхідно провести діагностику фінансового стану підприємства, виявити ознаки кризового стану і з'ясувати причини, що його викликали. Це включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і встановлення зв'язків між кризою і фінансовою діяльністю.

Крім того, на поточному етапі важливо визначити напрямки впливу кризи на фінансове становище підприємства, а також виявити фактори, які безпосередньо впливають на обсяги кризового стану, а також ті, що опосередковано можуть вплинути на діяльність підприємства [28].

Оцінка першої групи факторів дозволить визначити проблемні місця у діяльності підприємства, а другої групи – заздалегідь підготуватися до можливих ризикових ситуацій та відповідним чином скоригувати діяльність. Повна оцінка обсягів та причинно-наслідкових зв'язків кризи створює можливість визначити цілі та завдання антикризового управління промисловим підприємством, відповідно до яких здійснюється коригування фінансової діяльності, а також зниження та нейтралізація фінансових ризиків

та кризових ситуацій, які прямо чи опосередковано можуть вплинути на фінансову діяльність.

На поточному етапі важливо виділити всю серію ризиків, що впливають на господарську діяльність підприємства.

В умовах економічної кризи важливим завданням для управління підприємством стає створення ефективної системи антикризового менеджменту. Антикризове управління є однією з функцій менеджменту, спрямованою на запобігання кризовим ситуаціям, зменшення або подолання фінансових проблем на підприємстві та забезпечення стабільної платоспроможності. Успішне впровадження антикризових заходів на підприємстві визначатиме його майбутнє існування та досягнення успіху у подальшій діяльності. У цьому контексті, важливим є інтегрування антикризового управління в систему фінансового управління підприємства.

Антикризове управління є постійно діючим процесом, спеціально організованим для виявлення негайних ознак кризового стану і прийняття заходів для його подолання з метою відновлення діяльності підприємства і запобігання банкрутству. Ключовим елементом антикризового управління є антикризова програма підприємства, яка об'єднує його цілі, завдання та способи досягнення з метою виходу з нестабільного становища та забезпечення подальшого розвитку.

Для ефективного антикризового управління необхідно успішно виконувати функції на різних етапах кризової ситуації. Ці функції включають управління до настання кризи, управління під час кризи, виходу з кризи, урівноваження нестабільних ситуацій, скорочення збитків та вчасне прийняття рішень. Кризові явища можуть становити загрозу як окремим підприємствам, так і національним, територіальним і галузевим господарським системам загалом. Тому елементи антикризового управління повинні бути впроваджені як на підприємствах, які успішно функціонують, так і на тих, що перебувають у кризовому стані, з метою відновлення їх стабільності і успішного розвитку.

Оцінка ефективності системи антикризового управління включає аналіз змін фінансових показників підприємства, які відбулися після впровадження заходів антикризового характеру.

Для переконання в обґрунтованості витрат на проведені заходи необхідно проаналізувати економічність процесу досягнення позитивного результату. Також важливо переконатися, що зроблені зміни достатні для відродження здорового функціонування підприємства.

Враховуючи наведені розсудливі думки, можна зробити такі висновки.

Антикризове управління охоплює набір прийомів і методів, спрямованих на запобігання фінансовим кризам і уникнення банкрутства.

Вся управлінська діяльність повинна в певній мірі мати антикризовий характер.

Проблеми кризових явищ на мікрорівні не є локальними, і жоден суб'єкт національної економіки не зацікавлений у банкрутстві підприємств.

1.2. Методичні засади антикризового управління підприємством

У сучасних умовах глобальної економічної кризи дослідження можливостей виживання для підприємств стає надзвичайно актуальним. Кризові ситуації все частіше виникають і сильно впливають на розвиток підприємств. Особливо уразливими під час економічних, фінансових, технологічних та інших криз є розвиваючіся країни.

Організації повинні бути готовими до змін у зовнішньому середовищі, а внутрішні фактори повинні визначати можливість антикризової діяльності та адаптації підприємства. Постійне забезпечення антикризової діяльності дозволяє систематично формувати ефективну систему управління підприємством у кризових ситуаціях.

У будь-якому суспільстві, включаючи соціально-економічну систему, неминуче виникають кризові процеси, які загрожують її існуванню. У таких ситуаціях особливу вагу набуває подолання кризового стану на

підприємствах, які є основою національної економіки. У розвинутих ринкових економіках антикризове управління стає необхідною складовою системи управління підприємствами. Це передбачає виконання комплексу заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, а в разі їх виникнення - розробку заходів для виходу з кризи та подолання наслідків. Тому особливо важливим є своєчасне виявлення причин майбутніх кризових ситуацій.

Основною внутрішньою причиною розвитку кризи на підприємстві є помилки в управлінні, а також неефективна та недостатньо швидка реакція на негативні зовнішні фактори [28].

Крім того, внутрішні причини кризи виникають усередині самого підприємства і мають свої джерела в його середовищі. Вони пов'язані з високим ризиком у стратегії маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю інноваційної й інвестиційної політики. Ймовірність виникнення кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства є високою, тому необхідне антикризове управління, яке базується на розробці комплексу заходів для подолання кризи та неплатоспроможності.

Антикризове управління поєднує стратегічне управління (запобігання кризі шляхом реалізації стратегії) та оперативний менеджмент (подолання кризи шляхом реалізації стратегії). Це означає, що необхідно приймати ефективні антикризові управлінські рішення на стратегічному рівні, для чого потрібно мати аналітичну базу (організаційно-методичне забезпечення), яка надає необхідну інформацію.

Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від виконання його функцій та принципів. Антикризове управління спрямоване на усунення кризи та запобігання її повторному виникненню, коли підприємство стикається з проблемами, що загрожують його життєздатності.

Основні характеристики антикризового управління включають наступні аспекти:

антикризове управління має за мету збереження підприємства як економічного суб'єкта і відновлення його життєздатності в умовах кризи;

специфічний управлінський інструментарій: для досягнення цілей антикризового управління використовуються особливі методи та прийоми, які можуть відрізнятися від звичайних умов. Це можуть бути нетрадиційні підходи та методи, необхідні для досягнення поставлених цілей в умовах кризової ситуації;

відокремлення суб'єктів здійснення: антикризове управління передбачає залучення фахово підготовлених спеціалістів з повноваженнями, знаннями та навичками, які беруть на себе відповідальність за результати своєї діяльності;

ресурсні обмеження: управління в умовах кризи зустрічає суттєві обмеження, особливо відносно отримання додаткових ресурсів, зокрема фінансових. Залучення фінансових ресурсів у таких умовах може бути надзвичайно складним завданням.

часові обмеження: антикризове управління пов'язане зі значними часовими обмеженнями через можливі агресивні дії кредиторів та загрозу банкрутства. Це ставить підприємство у складне положення, обмежуючи дієздатність керівництва.

Основні принципи системи антикризового фінансового управління підприємством включають наступне: завжди бути готовими до можливих порушень фінансової рівноваги підприємства; вчасно діагностувати кризові явища на початкових етапах фінансової діяльності підприємства; класифікувати індикатори кризових явищ в залежності від ступеня їх небезпеки для фінансового розвитку підприємства; реагувати негайно на окремі кризові явища, що виникають у фінансовому розвитку підприємства; адекватно реагувати на загрози фінансовій рівновазі підприємства залежно від реального рівня небезпеки; використовувати всі внутрішні можливості для виходу підприємства з кризового фінансового стану.

Застосовувати необхідні форми санації підприємства, якщо це необхідно, з метою запобігання банкрутству [31].

Основна мета антикризового фінансового управління полягає в розробці і впровадженні заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності та досягнення стійкості фінансового стану підприємства, що дозволить йому вийти з кризового стану. Ігнорування будь-якого елемента системи антикризового управління підприємством може призвести до неефективності такого управління і, наслідком, може бути банкрутство або ліквідація підприємства у майбутньому. Зважаючи на різноманітність кризових явищ та їх різні прояви, існує ряд методів антикризового управління, які можна використовувати як щодо окремих параметрів кризової ситуації, так і щодо кризової ситуації в цілому. Це вимагає необхідності їх класифікації. Методи тактичного спрямування спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризової ситуації.

В ситуаціях кризових явищ на підприємстві використовується стратегія, спрямована на забезпечення безпеки та запобігання подальшому поглибленню кризи. Ця стратегія передбачає, що керівні рішення спрямовані на збереження ресурсів шляхом вибору перспективних бізнес-проектів та зниження витратних напрямків. В умовах зростаючої конкуренції між підприємствами стає все більш важливим забезпечення виживання та запобігання кризовим ситуаціям. Контролінг, як система, є цінним інструментом для підприємств на всіх рівнях стратегічного та тактичного управління, допомагаючи їм виживати. Теоретично доведено і практично підтверджено, що існує послідовність кроків для подолання кризових ситуацій. Це дозволяє зробити висновок про необхідність розробки загальних підходів до формування антикризової програми. Важливо враховувати, що антикризова програма повинна існувати не тільки в разі, коли криза вже виникла, але й на етапі нормального функціонування підприємства. Зміст антикризової програми включає комплекс заходів з попередження,

профілактики, подолання кризи та зменшення її негативних наслідків. Розробка такої програми передбачає проведення досліджень, аналізів, планування, а також організаційно-економічні та соціальні заходи.

Таблиця 1.3. – Антикризіві методи стратегічного спрямування

Метод	Сутність	Мета
Даунсайзинг	можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.	значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції
Санація	сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства	відновлення ліквідності та платоспроможності, а також, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності
Моніторинг	дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства	раннє виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів»
Контролінг	функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	прискорення виявлення кризових явищ

Джерело: укладено за [32]

Цільова антикризова програма є важливим документом, який включає економічно обгрунтовані заходи, спрямовані на запобігання або подолання різних типів кризових ситуацій. Ці заходи повинні бути взаємопов'язаними за термінами та місцем виконання і вимагають належних ресурсів. Основою для розробки цільової антикризової програми має бути відповідний антикризовий стратегічний план.

Більшість так званих антикризових програм насправді є просто заявами про наміри і не мають конкретних практичних вказівок. Особливо важливо уникнути втрати контролю під час впровадження змін на підприємстві під час кризових ситуацій, особливо якщо ці зміни передбачають перехід до

нової виробничо-управлінської системи. Еволюція розвитку підприємства не повинна бути зупиненою.

Це можливо досягти шляхом поєднання цільового та системного підходу до розробки та впровадження антикризової програми. Наявність такої програми дозволить визначити послідовність дій для запобігання або подолання кризових ситуацій і створить основу для організаційно-практичної роботи зі зміцнення підприємства.

1.3. Актуальні тенденції в забезпеченні управління кризовими ситуаціями

Економічні кризові явища мають вплив на платоспроможний попит населення, що може призвести до зменшення обсягів виробництва або навіть припинення діяльності підприємств. Ці кризові ситуації також негативно впливають на персонал. У зв'язку з цим, актуальним стає питання антикризового управління персоналом.

Теоретичні основи антикризового управління персоналом були розроблені вченими, такими як Заблодська І. В., Коваленко Т. В., Шильнікова З. М., Гонцова І. М. [34, 35, 37]. Їх дослідження мають важливе теоретичне значення, але потребують подальшого вивчення з питання використання сучасних методів антикризового управління персоналом.

Згідно з поглядами Заблодської І.М. [34], антикризове управління персоналом означає вжиття цілеспрямованих заходів керівництвом підприємства з метою забезпечення соціального захисту та створення належних умов для ефективного використання й розвитку людського потенціалу на кризовому підприємстві.

Умови, в яких реалізується управління персоналом в антикризовому контексті, включають обмеженість (дефіцит) фінансових ресурсів, масове звільнення працівників, скорочення соціальних програм, високу соціально-

психологічну напругу в колективі та жорсткі обмеження у часі. Це ускладнює управління і вимагає суттєвих змін у методах керівництва.

Хоча таке розуміння антикризового управління персоналом є вірним, Заблудська І.М. та інші автори вважають, що пріоритетним завданням є не тільки розвиток, але й збереження людського потенціалу на кризовому підприємстві.

Управління персоналом є науковою дисципліною, спрямованою на поліпшення ефективності управління персоналом. Антикризове управління персоналом можна визначити як систему цілеспрямованих, послідовних та взаємопов'язаних заходів, спрямованих на оптимізацію чисельного складу та застосування методів управління персоналом з метою зниження витрат на персонал і одночасного збереження нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

У ситуаціях кризи в економіці країни або діяльності окремого суб'єкта господарювання, мінімізація витрат стає головним пріоритетом. Однак, важливо забезпечити, щоб у колективі не було напруження, незрозумінь та незадоволеності роботою, оскільки такі фактори негативно впливають на продуктивність виконання робочих обов'язків.

При скороченні організаційної структури управління, слід зосередитися на рівнях управління, а не просто на зменшенні кількості робочих місць. Також необхідно розробляти та зміцнювати кадровий резерв для керівництва організацією на вищих рівнях.

Важливо уникати безконтрольного масштабного звільнення персоналу і спрямовувати зусилля на встановлення кадрової структури, яка відповідає ситуації, і здійснення плану фінансового оздоровлення, що передбачає оптимальне використання робочої сили.

Регулярно проводити оцінку кадрової структури як з точки зору кількості, так і якості працівників.

Визнавати, підтримувати та навчати працівників, які мають лідерські якості та потенціал для управлінської діяльності.

Розвивати перспективних кандидатів для ключових управлінських посад, створюючи стратегічний та тактичний кадровий резерв.

При організації робочих груп і команд внутрішньо в організації та між відділами, необхідно звертати особливу увагу на командну роботу і сприяти колективним зусиллям, надаючи перевагу їм над індивідуальними підходами.

Важливо також ідентифікувати та зберігати "ядро" кадрового потенціалу організації, тобто тих співробітників, які мають високі навички, досвід і потенціал для досягнення успіху. Забезпечення збереження цих цінних кадрів допоможе організації успішно подолати кризові ситуації.

У рамках антикризового управління персоналом на вітчизняних підприємствах, рекомендується враховувати такі аспекти:

Використовувати ефективні та економічні методи управління персоналом, які не вимагають великих витрат. Це можуть бути методи мотивації, комунікації, навчання та розвитку персоналу, що дозволяють досягти бажаних результатів з обмеженими ресурсами.

Проводити аналіз трудових показників в минулому та прогнозувати їх на майбутнє для оцінки поточної ситуації і планування змін у соціально-трудовій сфері підприємства, пов'язаних з кризовими явищами. Це дозволить розробити ефективні заходи для підтримки персоналу та запобігання негативним наслідкам кризи.

Пропозиція горизонтального просування для працівників, якщо немає можливості вертикального просування, для уникнення кар'єрних криз.

Згідно з дослідженням Шильнікової З. М. та Гонцової І. М. [35], одним з ефективних способів управління персоналом в умовах кризи є кадровий аутсорсинг. Це означає передачу певних функцій у сфері обслуговування іншим спеціалізованим компаніям. Використання кадрового аутсорсингу дозволяє зменшити витрати та адміністративні витрати, що особливо актуально в умовах кризи. При цьому, завдяки спеціалізації компаній-провайдерів, які надають ці послуги, якість обслуговування залишається на високому рівні [35].

Застосування аутсорсингу персоналу в антикризовому управлінні рекомендується в тих випадках, коли функції з управління персоналом не вимагають значних трудовитрат. Це дозволяє зекономити кошти, оскільки утримання власного спеціаліста може бути дорожчим, ніж оплата аутсорсингових послуг. Крім кадрового аутсорсингу, також розглядається застосування аутстафінгу та аутплейсменту, а також використання інших інноваційних методів управління персоналом, як-то нематеріальна мотивація, гейміфікація, сторітеллінг, слідування за тінню тощо. Такі методи дозволяють досягти результатів без значних додаткових витрат. Детальний перелік, сфера застосування та переваги цих інноваційних методів управління персоналом можна знайти в таблиці 1.5 [35].

Зазначимо, що сучасні методи антикризового управління персоналом спрямовані на зменшення витрат на персонал та збереження іміджу роботодавця на ринку праці. Роботодавці прагнуть уникати вивільнення персоналу, що є класичним методом антикризового управління, якщо це можливо. Кризові ситуації на підприємстві можуть мати тимчасовий характер, і звільнення висококваліфікованих працівників призводить до погіршення ефективності виконання робочих обов'язків та погіршення іміджу роботодавця на ринку праці.

Управління персоналом є науковою дисципліною, спрямованою на покращення.

Спостережені ознаки кризи персоналу на підприємстві можуть включати такі явища, як зменшення робочих годин, часті конфлікти між співробітниками, надлишковий персонал, зменшення продуктивності праці, збільшення текучості кадрів, неповагу до керівництва та невиконання його вказівок, погіршення дисципліни і багато іншого. В залежності від причин, що призводять до кризи персоналу, можна виділити різні типи криз, такі як криза ефективності праці, кадровий дефіцит, криза компетентності, криза мотивації, криза корпоративної культури та проблеми у соціально-трудових відносинах.

Проблеми, які виникають у системі управління персоналом, зазвичай є результатом тривалого стану, коли система неадаптована до змін. Кризи персоналу не виникають раптово, а є наслідком системних кризових явищ, що відбуваються в різних сферах розвитку підприємства. Вони виникають через непристосованість діяльності персоналу до нових швидкозмінюваних умов, а також внаслідок змін, що відбуваються в будь-якій з систем підприємства. Тому необхідно визначити основні фактори, які можуть призвести до кризи управління персоналом [38].

Можливі внутрішні причини кризи персоналу включають такі аспекти:

проблеми у системі управління: це можуть бути відсутність стратегії розвитку, недостатня якість функцій контролю, неузгодженість між рівнями та ланками управління, обмежена самостійність підрозділів, невдалий підбір кадрів та відсутність превентивного антикризового управління;

на підприємстві криза персоналу може виникати через зовнішні обставини, що мають значний вплив на персонал. Серед таких зовнішніх причин можна виділити загальноекономічні фактори, такі як макроекономічні показники розвитку країни, рівень інфляції, прожитковий мінімум та безробіття. Крім того, ринкові та інші фактори також можуть впливати на кризу персоналу.

Для запобігання та управління кризовим ситуаціям в управлінні персоналом використовується попереджувальний підхід до антикризового управління персоналом. Це включає виявлення, аналіз та мінімізацію загроз у системі "кадри-підприємство", з метою формування соціально-трудова безпеки, яка є основним фактором стабільності персоналу.

Висновки до розділу 1

У сучасній економіці заснованій на знаннях, людські ресурси стали ключовим фактором економічного зростання і розвитку. Управління персоналом виступає як провідна складова системи управління будь-якої

компанії, підприємства чи організації. Людські ресурси є найважливішою конкурентною перевагою підприємства, що сприяє створенню сприятливого внутрішнього середовища в колективі, поліпшенню виробничих та управлінських процесів і досягненню економічної ефективності організації. Тому технології управління персоналом, їх методи та інструменти мають значний вплив на результативність суб'єкта господарювання, а їх ефективність і гнучкість впливають на результативність інших складових системи управління.

На сучасному етапі економічного розвитку всі підприємства стикаються з високим рівнем нестабільності, який викликається різноманітними факторами, такими як зміни в середовищі, структурні зміни в економіці, втрата встановлених зв'язків, конкурентний тиск, зміни в нормативній базі бізнесу, розбалансованість на ринку праці та інші.

Антикризове управління відіграє надзвичайно важливу роль у системі управління підприємством та його персоналом, особливо в умовах непередбачуваних змін. Це концепція, яка спрямована на вирішення специфічних проблем і використання нових форм, методів та процедур з метою ефективного відновлення діяльності підприємства в майбутньому. Антикризове управління має на меті забезпечити стійкість та стабільність підприємства в умовах кризових ситуацій шляхом активного реагування на зміни і впровадження необхідних заходів для їх подолання.

РОЗДІЛ 2

АГРОПРОМИСЛОВИЙ РИНОК ЯК ОСНОВА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

2.1. Характеристика та аналіз фінансового стану агропромислових підприємств на прикладі СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

СФГ " БУДЖАК " зареєстрована 09.09.1998 за юридичною адресою Україна,1, Одеська обл., Ізмаїльський (Білгород-Дністровський) р-н, село Молога, ВУЛИЦЯ КИШИНІВСЬКА, будинок . Керівником організації є ЗГІРІН ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 191 000,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 24.05.2023 стан організації - Не перебуває в процесі припинення.



Рис. 1.1 – Ізмаїльська селищна громада

Джерело: Наведено за даними <https://ru.wikipedia.org/wiki/> [1]

Ізмаїльщина – унікальний край, розташований в південно-західній частині Одеської області. Родючі степові масиви, щедрі сади і виноградники, рідкісні по красі і багатству природних ресурсів озера, багатолюдні, сучасного архітектурного вигляду села з розвинутою виробничою базою і соціальною інфраструктурою – от що таке Придунав'я, самобутній, унікальний у господарському, культурному, етнографічному відношенні край. Врода і гордість українського південно-заходу, Ізмаїльщина – один з найсильніших аграрних і національно-культурних регіонів Одеської області.

Ізмаїльський район – високорозвинений сільськогосподарський регіон, де сільське господарство і переробка відіграють значну роль у структурі народногосподарського комплексу області й України в цілому.

Вигідне географічне розташування району особливо важливо для розвитку торгово – економічних відносин із ближнім і далеким зарубіжжям. Переваги нашого регіону очевидні і ми повинні максимально їх використовувати в спільній роботі з іноземними партнерами за підтримкою фінансових структур . Сьогодні очевидно, що удосконалення інвестиційної політики, розвиток фінансових ринків, вкладення капіталу в стабільний і прибутковий бізнес піде на користь району, Одещині, Україні в цілому й іноземним партнерам.

Ізмаїльський район розташований на півдні Одеської області в степовій зоні – у Придунайській низовині. Ізмаїльський район межує з боку ріки Дунай з Румунією, на заході, сході і півночі – з Кілійським, Болградським, Арцизьким районами Одещини. Площа району складає 1,2 тисячі кв. км. На території району розташовано 19 адміністративно – територіальних одиниць, до складу яких входять 22 сільських населених пункту і 1 селище міського типу. Чисельність наявного населення на 1 вересня 2011 року 52,1 тис. осіб, щільність – 43 людини на кв. км. Національний склад населення різноманітний: українці – 27,7 %, молдаване – 27,1 %, болгари – 26,6 %, росіяни – 17,0 %, представники інших

національностей – 1,6 %. З загальної чисельності населення економічно активне населення становить 55 %.

Ізмаїльський район як маленький острівцець з усіх боків оточений озерами. Озера Придунав'я є дійсними оазисом дикої природи.

За географічним положенням СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області знаходиться в Лісостеповій зоні. Клімат цієї зони помірно-континентальний, м'який. Найбільше опадів випадає влітку – 65–75%. Коефіцієнт зволоження становить 2,33. За рік випадає від 400 до 550 мм опадів. Середня температура в липні становить +18...+35 °С, у січні – 1 – 3 °С. Значно впливає на клімат близькість до Чорного моря.

Теплий клімат сприяє успішному вирощуванню різних сільськогосподарських культур, таких як озима пшениця, цукровий буряк, кукурудза, соняшник та інші. Регіон характеризується високим рівнем вологості, що сприяє відмінним умовам для розвитку рослин. Найбільші кількості опадів припадають на період активного росту рослин, вегетаційний сезон.

Основний вид діяльності :

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

Інші:

– 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

– 01.21 Вирощування винограду

– 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів

– 01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників

– 01.30 Відтворення рослин

– 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами

– 46.22 Оптова торгівля квітами та рослинами

- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 01.64 Оброблення насіння для відтворення
- 01.63 Післяурожайна діяльність
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
- 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур

Основним джерелом доходів для підприємства є грошовий прибуток, отриманий від звичайної діяльності. Величина цього прибутку залежить від галузі, в якій функціонує підприємство, його обсягів діяльності, а також від підвищення продуктивності праці, зниження собівартості та покращення якості продукції.

Управління підприємством здійснює його голова, який представляє інтереси підприємства перед державними органами, іншими підприємствами, установами, організаціями та окремими громадянами або їх об'єднаннями. Директор підприємства виступає від імені підприємства при укладанні угод та здійсненні інших юридично значущих дій, відповідно до чинного законодавства. Однак, якщо потрібно, він може письмово делегувати виконання своїх обов'язків одному з членів підприємства або найманій особі, що працює на контрактній основі. Крім голови, в підприємстві є інші керівні посади, які забезпечують управління на тактичному та оперативному рівнях.

Призначення та звільнення головного бухгалтера підприємства залежить від згоди президента Академії наук України. Заступник директора та головні спеціалісти призначаються та звільняються з посади директором.

У підпорядкуванні директора працює головний економіст, який відповідає за організацію і вдосконалення економічної діяльності підприємства. Його завдання полягають у підвищенні продуктивності праці, ефективності і рентабельності виробництва, поліпшенні якості продукції, зниженні її собівартості. Він також забезпечує правильне співвідношення між зростанням продуктивності праці і заробітної плати, максимізуючи результати при мінімальних затратах матеріальних і трудових ресурсів.

Головний економіст працює над вдосконаленням планування економічних показників діяльності підприємства та розробляє обґрунтовану нормативну базу для планування.

У колективному договорі підприємства відображаються рішення з соціально-економічних питань, що стосуються всього колективу. Цей документ також регулює питання охорони праці, виробничі та трудові відносини між колективом та адміністрацією.

Головний бухгалтер забезпечує перевірку організації бухгалтерського обліку та звітності в структурних підрозділах підприємства. Головний економіст відповідає за науково-економічне та організаційно-економічне забезпечення діяльності підприємства. Головний агроном здійснює організаційно-технологічне керівництво галуззю рослинництва. Провідний агроном-насіннєвод відповідає за розроблення та впровадження агрономічних та організаційно-економічних заходів у сфері насінництва. Головний інженер організовує роботу з упровадження комплексної механізації та автоматизації.

Для кожної посади на підприємстві розроблені посадові інструкції, які включають загальні положення (визначення категорії працівників та принципи, за якими вони керуються), посадові обов'язки, права, підпорядкованість, оцінку роботи та відповідальність.

На підприємстві використовується система для аналізу та планування господарської діяльності, а також оцінки її ефективності. Ця система використовує комп'ютерну техніку та спеціалізоване програмне забезпечення для проведення аналізу річної фінансової та статистичної звітності. Метою такої системи є забезпечення об'єктивної оцінки економічної діяльності компанії, виявлення її сильних і слабких сторін, а також виявлення можливостей для поліпшення продуктивності. Застосування комп'ютерної техніки та спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє автоматизувати процеси аналізу, планування та моніторингу показників, що сприяє більш ефективному управлінню підприємством.

Таблиця 2.1. Динаміка фінансових результатів СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення від 2021 р. до 2019р	
				Абс.(+,-)	Відн. (%)
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів тис.грн	4775,0	4332,0	53724,0	48949,0	В 11,3 рази
Інші операційні доходи	-	1159,0	-	X	X
Разом доходи	4775,0	5491,0	53724,0	48949,0	В 11,3 рази
Собівартість реалізованих послуг	5483,0	4044,0	20359,0	14876,0	В 3,7 рази
Інші операційні витрати	1526,0	1597,0	313,0	- 1213,0	20,5
Інші витрати	494,0	-	-	X	X
Разом витрати	7503,0	5641,0	20672	13169	В 2,7 рази
Фінансовий результат до оподаткування:					
- Прибуток	2728,0	- 150,0	33215,0	30487,0	В 12,1 раз
- (збиток)					
Чистий прибуток	2728,0	- 150,0	33215,0	30487,0	В 12,1 раз

Розраховано автором на основі звітів

За результатами проведеного аналізу динаміки виробничих ресурсів СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області спостерігається наступна картина сталого розвитку без особливих змін, лише зменшення площі земель сільськогосподарських угідь - 9 га, в зв'язку з виїздом на самосійне господарювання одного із пайщиків. Зменшилась кількість працівників на 6 осіб з метою оптимізації та звичайно збільшилась середньорічна вартість активів, на 29485, 5 тис.грн. це відіграло звичайно роль при зменшенні чисельності працюючих та придбанні нової техніки.

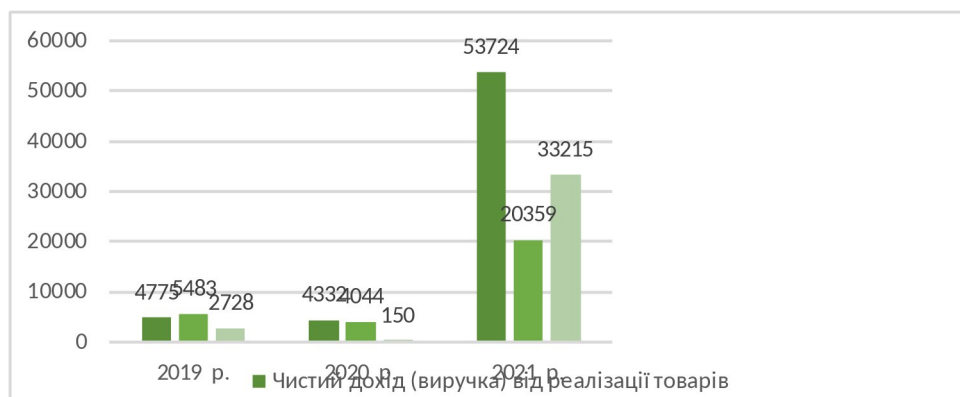


Рисунок 1. - Співвідношення доходу, собівартості і прибутку за 2019-2021 р.

Побудовано автором

За результатами проведеними в таблиці 2.1. побудували рисунок 1, де відображена динаміка собівартості продукції.

Для спонукання до інноваційної діяльності в агропромисловій галузі необхідні наступні заходи: мотивація працівників до інновацій, зменшення міграції вчених, внесення законодавчих змін щодо надання пільг і стимулів у сфері інноваційної діяльності (наприклад, зниження податків для розвиваються підприємств, поліпшення амортизаційної політики). Крім того, важливо забезпечити ефективну взаємодію між науковими установами та підприємствами для впровадження новітніх технологій у виробництво. Значну роль у цьому процесі відіграє державна підтримка, спрямована на розвиток інноваційної інфраструктури та фінансування наукових досліджень. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності агропромислових підприємств та зниженню собівартості продукції.

2.2 Результативність виробничої діяльності агропідприємства та його ринкове позиціонування

Підприємництво може бути представлено виробничою діяльністю, фінансово-комерційною, консалтингом і аудитом, інноваційною діяльністю [16].

Перехід до ринкової економіки мав значний негативний вплив на сферу виробничої діяльності, яка є провідним видом підприємництва. Цей вид діяльності включає виробництво продукції, товарів, будівельні та сільськогосподарські роботи, транспортні операції та послуги зв'язку. Руйнування налагоджених господарських зв'язків, порушення матеріально-технічного забезпечення, зниження збуту вітчизняної продукції та різке погіршення фінансового становища підприємств і організацій стали основними проблемами, з якими стикалася ця галузь.

У зв'язку з цим, розвитку сфери виробничої діяльності слід приділити найбільшу увагу. Виробничі ресурси, такі як земля, капітал, праця, інформація та підприємницька здатність, використовуються підприємствами у процесі виробництва. Важливо вивчати динаміку цих ресурсів у підприємстві СВК "Буджак" для отримання уявлення про їхнє використання та ефективність.

Таблиця 2. 2. – Динаміка виробничих ресурсів СВК «Буджак»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.	
				+/-	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	493,0	484,0	484,0	-9	98,2
Приходиться на 1 середньорічного працівника, га	49,3	96,8	121	71,7	245,4
Середня кількість працівників, осіб	10	5	4	-6	40,0
<i>Продовження таблиці 2.2</i>					
Середньорічна вартість активів, тис. грн	7455,0	13725,0	36940,5	29485,5	495,5
Капіталоозброєність, тис.грн	188,5	937,2	1565,3	1376,8	В 8,3 рази
Капіталозабезпеченість на га.с-у угідь тис.грн	3,8	9,7	12,9	9,1	В 3,4 рази

Розраховано автором на основі звітів

За результатом проведеного аналізу динаміки виробничих ресурсів спостерігається збільшення, а особливо це стосується капіталоозброєності, а саме у 8,3 рази, на ці показники вплинуло придбання нової техніки, що сприяло збільшенню основних засобів.

Динаміку розмірів та структуру посівних площ га СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області, га розглянемо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.3.– Розміри та структура посівних площ га СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області, га

Види продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Зернові та зернобобові культури	341	68,5	407	83,3	484	99,0	143	141,9
Пшениця озима	100	20,1	120	24,6	-	X	X	X
Ячмінь озимий	140	28,1	100	20,5	484	99,0	344	В 3,4 рази
Просо	-	X	125	25,6	-	X	X	X

<i>Продовження таблиці 2.3</i>								
Кукурудза на зерно	101	20,3	62	12,7	-	X	X	X
Технічні культури:	152	30,5	77	15,8	-	X	-152	0,0
Ріпак озимий	32	6,4	-	X	-	X	X	X
Соняшник	120	24,1	77	15,8	-	X	X	X
Виноград	4,73	1,0	4,73	1,0	4,73	1,0	0	100,0
Всього	497,73	100,0	488,73	100,0	488,73	100,0	-9	98,2

Побудовано автором

Із проведеної аналітики спостерігається збільшення в 3,4 рази посівної площі озимого ячменю в порівннні базового року 2019 р. до порівнюючого 2021 року –на 344 га, що в свою чергу виграло високим врожаєм використовуючі новітні технології при вирощуванні зернових культур. При цьому зменшилися посівні площі соняшника на 120 га, з метою збереження родучості ґрунтів залишено на пар.

Тенденції, що сформувались за досліджуваний період в обсягах виробництва, обумовлюють рівень ефективності виробництва, та в свою чергу залежать від низки факторів, зокрема врожайності сільськогосподарських культур .

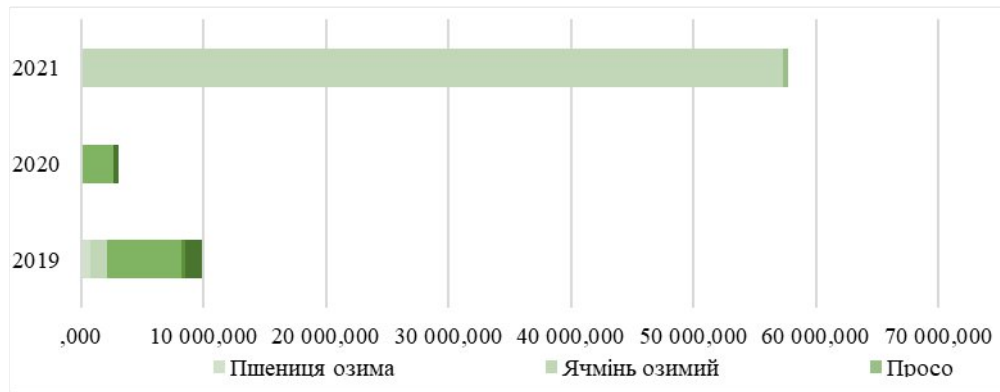
Динаміка врожайності основних сільськогосподарських культур підприємства представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Обсяги виробництва основних видів продукції СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області, ц

Види продукції	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
<i>Зернові та зернобобові культури:</i>	8252,0	2692,0	61126,0	В 7,4 рази
Пшениця озима	819,0	10,0	-	-719
Ячмінь озимий	1331,0	10,0	57348,0	В 43,1 рази
Просо	-	20,0	378,0	358
Кукурудза на зерно	6102,0	2652,0	-	X
<i>Культури технічні:</i>	1668	422	X	
Ріпак озимий	228,0	-	-	X
Соняшник	1440,0	422,0	-	X
Усього	9920	3114	61126	В 6,2 рази

Розраховано автором на основі звітів

На основі проведено аналізу відобразимо динаміка виробництва продукції за 2019-2021 роки на рисунку 2.



Рисинок 2. Динаміка виробництва продукції за 2019-2021 роки

Побудовано автором

Проаналізувавши обсяги виробництва основних видів продукції СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області в таблиці 2.3. та наглядно відображено в рис.2 Динаміка виробництва продукції за 2019-2021 роки чітко спостерігається різкий ріст валового збору озимого ячменю в 43.1 раз. Як в попередньому аналізі згадувалося що помінялася структура посівних площ, тобто збільшення та крім того збільшення врожайності в 12.5 раз за рахунок застосування елітного насіння та нових інноваційних підходів по вирощуванню сільськогосподарських культур, що проаналізовано в таблиці 2.5. Урожайність основних сільськогосподарських культур в СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області, ц/га.

Таблиця 2.5. – Урожайність основних сільськогосподарських культур в СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області, ц/га

Види продукції	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Пшениця озима	8,2	0,08	-	X
Ячмінь озимий	9,5	0,1	118,5	В 12,5 раз
Просо	-	0,2	9,7	X
Кукурудза на зерно	60,4	42,7	-	X
Ріпак озимий	7,1	-	-	X
Соняшник	12	43,5	-	X

Розраховано автором на основі звітів

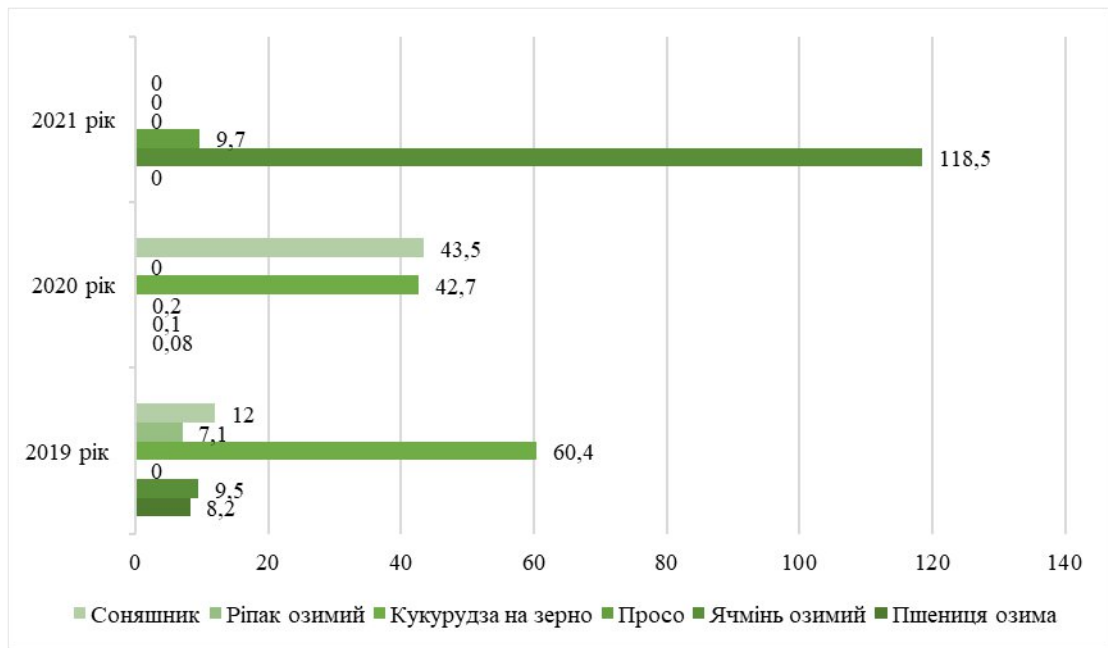


Рисунок 3. - Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур в за 3 роки

Побудовано автором на основі звітів

Урожайність основних сільськогосподарських культур в СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області, ц/га охарактеризовано та відображено в таблиці 2.6. та наглядно показано .

Таблиця 2. 6. – Обсяги реалізації основних видів продукції за каналами реалізації в СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області, ц

Вид продукції	Продано всього, ц	в тому числі:			
		На ринку, через власні магазини, ларьки, палатки	Населенню в рахунок оплати праці	Витрачено для посіву (посадки, інкубації)	Втрачена при зберіганні
Зернові та зернобобові	62244			1118	10
Кукурудза на зерно	10				10
Ячмінь	58316		25380	968	
Просо	3928			150	
Насіння соняшнику	11048				

Побудовано автором на основі звітів

Аналізуючи обсяги реалізації основних видів продукції за каналами реалізації СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області прийшли

до висновку що основна частина зернових культур , а саме 25380 ц ячменя виплачується на видачу орендної плати за використані паї, а залишок як насіннєвий матеріал на наступний агрономічний рік.

Основна мета системи управлінських рішень в сфері ефективного формування й використання ресурсів підприємства полягає у вирішенні двох ключових завдань - керування необоротними активами та керування оборотними активами.

Таблиця 2.7. – Ефективність використання основних фондів СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. +/-
Вартість основних засобів на початок року, тис.грн.	1553,0	2217,0	7155,0	5602,0
Вартість основних засобів на кінець року, тис.грн.	2217,0	7155,0	5367,0	3150,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	1885,0	4686,0	6261,0	4376,0
<i>Продовження таблиці 2.7</i>				
Сума зносу на кінець року, тис. грн.	3147,0	4481,0	6269,0	3122,0
Коефіцієнт зносу	0,59	0,39	0,54	X
Коефіцієнт придатності	0,41	0,61	0,46	X
Капіталовіддача (фондовіддача)	2,53	0,92	8,58	X
Рентабельність основних засобів	1,44	0,03	5,3	X

Джерело: звітність підприємства

Проведений аналіз результативності виробничої діяльності СВК «Буджак» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Незважаючи на зменшення кількості працівників і площі сільськогосподарських угідь, підприємство досягло зростання капіталоозброєності та продуктивності завдяки впровадженню новітніх технологій і модернізації техніки. Значне збільшення обсягів виробництва озимого ячменю та підвищення врожайності культур підтверджує ефективність використання ресурсів і правильність обраної виробничої стратегії. У результаті СВК «Буджак» зміцнив свої ринкові позиції, покращив фінансові показники та створив передумови для подальшого інноваційного розвитку.

2.3 Аналіз економічної ефективності діяльності підприємства

Ефективність діяльності підприємства виражається в тому, наскільки успішно компанія використовує свої ресурси для досягнення фінансового результату. Це вимірюється співвідношенням економічного ефекту, який компанія отримує протягом певного періоду, до загальних витрат, які вона понесла для досягнення цього результату.

Кошти, вкладені в підприємство, повинні повністю повернутися протягом певного періоду, який називається терміном окупності. Короткострокові інвестиції в малий бізнес, включаючи основний та оборотний капітал, повинні бути окупними протягом одного року, тоді як великі довгострокові інвестиції можуть мати термін окупності, що обчислюється кількома роками.

Високі терміни окупності вкладень в компанію свідчать про незадовільний стан і недосягнення мети. Чим швидше кошти повертаються і генерують прибуток, тим більш ефективно використовуються ресурси підприємства.

Об'єктами економічного аналізу повинні бути в СВК «Буджак» :

- організаційно-технічний рівень й обсяг виробництва;
- використання основних фондів і виробничих потужностей, матеріальних ресурсів;
- досягнутий рівень продуктивності праці (виробничої системи);
- собівартість продукції (поточні витрати виробництва);
- прибуток і рентабельність діяльності

Таблиця 2.8. - Економічна ефективність використання виробничих ресурсів в СВК «Буджак»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	В середньому	2021 р. до 2019 р.
<i>Припадає чистого прибутку в розрахунку на:</i>					
- 100 га с/г угідь, тис. грн.	553,3	-31,0	6862,6	2482,3	В 12,4 рази

Продовження таблиці 2.8					
1000 грн. основних фондів с/г призначення, грн.	1447,2	-32,0	5305,1	2261,4	В 3,6 рази
- 1 працівника, зайнятого в с/г, тис. грн.	272,8	-30,0	8303,8	2868,9	В 30,4
Припадає чистого доходу в розрахунку на					
- 100 га с/г угідь, тис. грн.	968,6	895,0	11100,0	4321,2	В 11,5 раз
1000 грн. основних фондів с/г призначення, грн.	2533,2	924,5	8580,7	4012,8	В 3,4 рази
- 1 працівника, зайнятого в с/г, тис. грн.	477,5	866,4	13431,0	4925,0	В 28 раз
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	4775,0	4332,0	53724,0	20943,7	В 11,3 рази
Собівартість реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	5483,0	4044,0	20359,0	9962,0	В 3,7 рази
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	2728,0	-150,0	33215,0	11931,0	В 12,1 раз
Рівень рентабельності %					
- підприємства	0,87	1,07	2,64	X	X
- продажів	0,57	- 0,0 3	0,62	X	X

Розраховано автором на основі звітів

Для проведення аналізу економічної ефективності використання виробничих ресурсів в СВК "Буджак" за 2019-2021 роки, можна врахувати наступні показники:

Припадає чистого прибутку:

В розрахунку на 100 га с/г угідь: Значення зросло з 553,3 тис. грн. в 2019 році до 6862,6 тис. грн. в 2021 році. В середньому, в 2021 році припадає в 12,4 рази більше чистого прибутку на 100 га с/г угідь порівняно з 2019 роком.

В розрахунку на 1000 грн. основних фондів с/г призначення: Значення зросло з 1447,2 грн. в 2019 році до 5305,1 грн. в 2021 році. У середньому, в 2021 році припадає в 3,6 рази більше чистого прибутку на 1000 грн. основних фондів с/г призначення порівняно з 2019 роком.

В розрахунку на 1 працівника, зайнятого в с/г: Значення зросло з 272,8 тис. грн. в 2019 році до 8303,8 тис. грн. в 2021 році. В середньому, в 2021 році припадає в 30,4 рази більше чистого прибутку на 1 працівника порівняно з 2019 роком.

Припадає чистого доходу в розрахунку на 100 га с/г угідь: Значення зросло з 968,6 тис. грн. в 2019 році до 11100,0 тис. грн. в 2021 році. У середньому, в 2021 році припадає в 11,5 раз більше чистого доходу на 100 га с/г угідь порівняно з 2019 роком.

В розрахунку на 1000 грн. основних фондів с/г призначення–значення зросло з 2533,2 грн. в 2019 році до 8580,7 грн. в 2021 році

Таблиця 2.9. – Склад і структура активів на кінець року фондів СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Види активів	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Необоротні активи	2255	31,8	7185	35,3	5390	10,1	3135	В 2,4 рази
-основні засоби	2217	31,3	7155	35,1	5367	10,0	3150	В 2,4 рази
Довгострокові біологічні активи	38	0,5	30	0,1	23	0,0	-15	60,5
Оборотні активи	4826	68,2	13184	64,7	48122	89,9	43296	В 9,9 разів
Запаси	2835	40,0	8061	39,6	8338	15,6	5503	В 2,9 рази
- готова продукція	96	1,4	5490	27,0	2221	4,2	2125	В 23,1 рази
Дебіторська заборгованість - за продукцію, товари, роботи, послуги	379	5,4	350	1,7	22825	42,7	22446	В 60,2 рази
-з бюджетом	47	0,7	2080	10,2	1004	1,9	957	В 21,3 рази
Інша поточна дебіторська заборгованість	1560	22,0	1560	7,7	15863	29,6	14303	В 10,2 рази
-грошові кошти	5	0,1	1133	5,6	92	0,2	87	В 18,4 рази
Валюта балансу	7081	100,0	20369	100,0	53512	100,0	46431	В 7,5 раз

Розраховано автором на основі звітів

На основі наданих даних про склад і структуру активів фондів СВК "Буджак" Ізмаїльського району Одеської області на кінець року в період з 2019 до 2021 року, можна зробити наступний аналіз:

Необоротні активи:

У 2019 році необоротні активи становили 31,8% від загальної суми активів, або 2255 тис. грн.

В 2020 році цей показник збільшився до 35,3%, або 7185 тис. грн.

Проте, в 2021 році відбувся значний зниження до 10,1%, або 5390 тис. грн.

Загалом, з 2019 по 2021 роки необоротні активи зросли в 2,4 рази, або на 3135 тис. грн.

Основні засоби становили основну частину необоротних активів і мали подібну динаміку зростання.

Довгострокові біологічні активи:

Значення цього виду активів було незначним і коливалося від 0,5% до 0,1% від загальної суми активів.

Протягом розглянутого періоду спостерігалось загальне зменшення довгострокових біологічних активів, зниження становило 60,5% або 15 тис. грн.

Оборотні активи:

У 2019 році оборотні активи склали 68,2% від загальної суми активів, або 4826 тис. грн.

У 2020 році цей показник знизився до 64,7%, або 13184 тис. грн.

Але в 2021 році значення оборотних активів суттєво зросло до 89,9%, або 48122 тис. грн.

За весь період з 2019 по 2021 роки оборотні активи зросли в 9,9 рази, або на 43296 тис. грн.

Висновки до розділу 2

Можна зробити висновок, що СВК "Буджак" не знаходиться на грані банкрутства.

Фінансовий стан підприємства залежить від стану грошових розрахунків, своєчасного та повного надходження коштів від платників. Це впливає на грошовий обіг, ціноутворення, кредитні відносини, фінансовий

стан підприємств і, зрештою, на соціальний стан населення. У період економічної кризи порушується система грошових розрахунків, збільшується попит на готівку та кредити від банків. Основою організації фінансів підприємств є комерційний розрахунок. У ринковій економіці господарський механізм саморозвитку базується на таких основних засадах: саморегулювання, самоокупність та самофінансування.

Основним орієнтиром для підприємств у вирішенні питань щодо того, що виробляти, як виробляти і для кого виробляти за ринкових умов, є максимізація прибутку при мінімальних витратах капіталу та ризику. Комерційний розрахунок, що базується на цих принципах, передбачає постійне порівняння витрат та результатів діяльності у грошовому вираженні. Метою такого методу ведення господарювання є досягнення максимального прибутку за мінімальні витрати капіталу та мінімальний ризик.

На підприємстві працюють кваліфіковані кадри управління та фінансисти, які слідкують за станом підприємства і якщо з'являється загроза кризового явища, то недоліки ліквідуються.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Комплекс антикризових заходів з управління агропромисловим підприємством

Антикризове управління підприємством це форма управління, спрямована на виявлення ознак кризових явищ і створення необхідних умов для їх запобігання, послаблення або подолання з метою збереження життєдіяльності підприємства та запобігання його банкрутства. Антикризове управління підприємством є комплексною та стратегічною системою, яка має здатність повністю вирішувати тимчасові труднощі, з якими зіштовхується підприємство. Процес виходу підприємства з кризового стану повинен бути організований та координований, а не відбуватися хаотично і безсистемно. Розуміння цих фундаментальних принципів визначає необхідність розробки ключових документів, які мають бути розроблені в процесі антикризового управління підприємством.

Антикризова програма та план антикризових заходів є основними документами, які мають бути розроблені на підприємстві, що потрапило в кризовий стан. Антикризова програма є внутрішнім документом, який ретельно описує перелік основних заходів, що плануються для здійснення на підприємстві, його структурних підрозділах та функціональних службах з метою виведення підприємства з кризового стану.

Для ефективної антикризової програми важливо розробляти її на загальному рівні підприємства, а також можуть бути створені окремі антикризові підпрограми для різних підрозділів та функціональних служб. Це дозволяє уточнити та диференціювати заходи, передбачені на рівні підприємства.

Проте, перед впровадженням антикризової програми важливо провести обговорення та згоду з власниками підприємства. Це необхідно, оскільки деякі заходи щодо відновлення фінансової стабільності можуть вплинути на їхні інтереси або не відповідати стратегічному баченню розвитку підприємства. Таке обговорення допоможе забезпечити підтримку власників та спільну спрямованість на досягнення поставлених цілей антикризової програми.

Антикризова програма вважається успішною, якщо за допомогою зовнішніх і внутрішніх фінансових ресурсів, організаційних і виробничо-технічних змін, підприємство здатне вийти з кризи, відновити нормальну виробничу діяльність і забезпечити свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді [68, с.237].

Антикризова програма не потребує жорсткої формалізації, оскільки її структура залежить від стадії кризи та характеру заходів, які включаються до неї.

План антикризових заходів є конкретним уточненням і виконавчим інструментом антикризової програми. Він повинен містити перелік конкретних заходів, строки їх реалізації, необхідні ресурси (фінансові кошти) та очікувані результати. Крім того, в плані потрібно визначити відповідальну особу та виконавців, які будуть займатися реалізацією заходів.

Антикризова програма та план антикризових заходів повинні відповідати наступним вимогам:

комплексність: їх мета полягає в розв'язанні фінансових проблем та відновленні ефективності підприємства в цілому;

стратегічна спрямованість: вони повинні враховувати стратегічні інтереси підприємства та бути привабливими для власника, керівництва і персоналу;

залучення зовнішніх інвестицій: вони повинні бути привабливими для зовнішніх інвесторів і забезпечувати можливість залучення зовнішніх коштів для реалізації запропонованих заходів;

міркування в кількісних та контрольованих цілях: вони повинні формувати кількісно вимірювані та контрольовані цілі;

розв'язання проблем: вони повинні містити рішення, які вирішують існуючі проблеми та загрози для функціонування підприємства;

прогнозовані результати: вони повинні передбачати конкретні наслідки (якісні та кількісні) від запропонованих заходів та можливі терміни їх досягнення.

Антикризова програма, при її розробці та впровадженні, має на меті вирішення проблем і негативних ситуацій, що виникають у підприємстві, зокрема, внаслідок кризових обставин. Вона орієнтована на подолання кризи і відновлення стабільності. Антикризова програма може включати заходи щодо фінансової реструктуризації, зменшення витрат, пошуку нових ринків тощо. Одне

Так, вона зазвичай не визначає докладних планів і деталей для кожного кроку управління.

Оперативний план господарсько-фінансової діяльності, натомість, виступає як інструмент управління, який дозволяє створити передумови для досягнення цільових показників, визначених антикризовою програмою. Це конкретний план дій, який орієнтований на короткострокові цілі та включає в себе визначення завдань, обсягів робіт, строків, ресурсів та відповідальних осіб. Оперативний план зазвичай розробляється на річний період і підлягає регулярному моніторингу та коригуванню залежно від ситуації.

Стратегічний план розвитку, у свою чергу, спрямований на визначення довгострокової стратегії та напрямків розвитку підприємства. Він враховує зовнішні фактори, внутрішні потенціали.

Питання щодо співвідношення антикризової програми, оперативного плану господарсько-фінансової діяльності та стратегічного плану розвитку можуть викликати дискусії. Антикризова програма зазвичай розробляється та впроваджується для забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах кризи. У цьому контексті виникає потреба у розробці оперативного

плану господарсько-фінансової діяльності, який є інструментом управління та допомагає досягти цілей, встановлених антикризовою програмою. Стратегічний план розвитку, з свого боку, спрямований на визначення довгострокових цілей та стратегій розвитку підприємства.

Отже, антикризова програма є основою, на основі якої розробляються оперативний план господарсько-фінансової діяльності та стратегічний план розвитку. Оперативний план господарсько-фінансової діяльності спрямований на конкретні дії та заходи для досягнення мети антикризової програми в короткостроковій перспективі. Стратегічний план розвитку, у свою чергу, орієнтований на довгострокову перспективу та визначає загальні напрями та стратегічні цілі розвитку підприємства.

У підсумку, антикризова програма є основою для розробки оперативного плану господарсько-фінансової діяльності, який допомагає досягти встановлених цілей в короткостроковій перспективі, тоді як стратегічний план розвитку визначає довгострокові напрями.

Питання, що обговорюється, стосується взаємозв'язку між антикризовою програмою (планом), оперативним планом господарсько-фінансової діяльності та стратегічним планом розвитку. Під час розробки та впровадження антикризової програми основним завданням є створення плану господарсько-фінансової діяльності підприємства в його звичайному розумінні, що включає зміст та структуру плану. Оперативне планування господарсько-фінансової діяльності виступає як інструмент управління, спрямований на досягнення цільових показників, встановлених у антикризовій програмі.

Загалом, антикризова програма (план) зазвичай є стратегічним документом, який містить широкий огляд заходів та стратегій для подолання кризових ситуацій і відновлення фінансової стабільності підприємства. Вона може визначати загальні напрями розвитку, цілі та завдання на середньо- та довгострокову перспективу.

Стратегічний план розвитку, зі свого боку, є документом, що визначає довгострокову стратегію розвитку підприємства. Він орієнтований на досягнення довгострокових цілей, включаючи аспекти, які виходять за межі антикризових заходів. Стратегічний план зазвичай передбачає аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів підприємства та визначає основні вектори його розвитку.

Навіть після впровадження антикризової програми, стратегічний план залишається важливим інструментом. Одна з головних стратегічних цілей - виведення підприємства з кризового стану. Для досягнення цієї мети необхідно використовувати всі ресурси та можливості, які є в підприємстві. З ростом успіхів в реалізації антикризових заходів і досягненні позитивних результатів збільшується потреба в розробці стратегії.

В стратегічному плані будуть зафіксовані досягнуті успіхи та створені передумови для запобігання повторенню кризових ситуацій. Це означає, що стратегічний план має враховувати вивчення причин кризи, виявлення недоліків у підприємстві, аналіз ризиків та розробку дієвих стратегій для їх уникнення.

Розробка стратегічного плану після впровадження антикризової програми є необхідним кроком, оскільки вона дозволяє побудувати довгострокову перспективу для підприємства. Він визначає цілі, стратегії, та тактики, які необхідно реалізувати, щоб забезпечити стабільність і подальший розвиток підприємства.

Антикризова програма (план) розроблена з метою створення основи для підготовки інших спеціальних планових документів, які мають вузьке функціональне призначення. Зокрема, це стосується бізнес-плану фінансового оздоровлення та плану (проекту) санації. Давайте розглянемо особливості їх розробки.

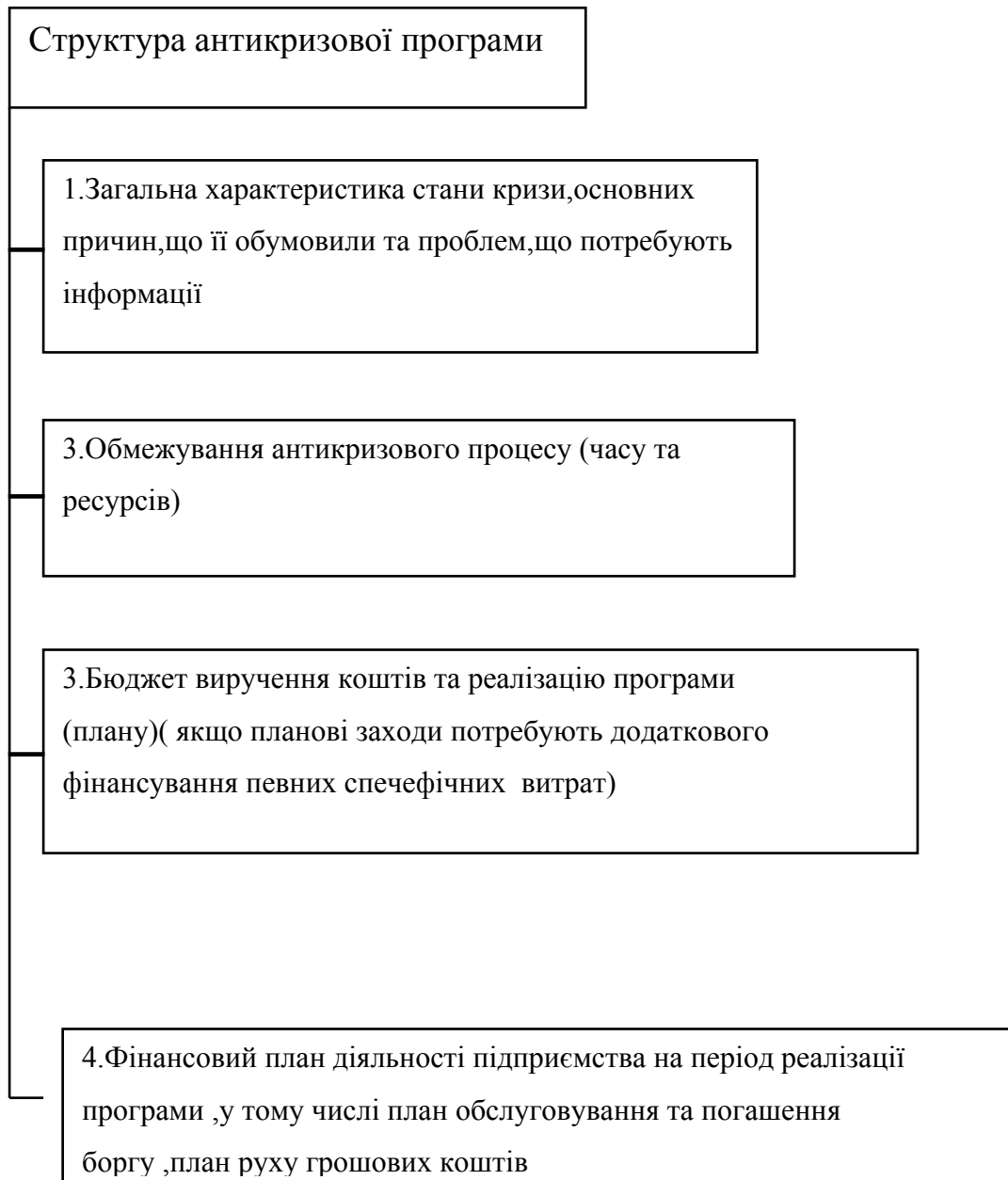


Рис.3.1. Структура антикризової програми плану підприємств

Поняття та структура бізнес-плану фінансового оздоровлення мають різне трактування в різних джерелах. У деяких джерелах, зокрема у [66, с. 53-75], термін "бізнес-план" визначається як короткий, точний і зрозумілий опис бізнесу, який є найважливішим інструментом для розгляду різних ситуацій. Він допомагає вибрати найбільш перспективні рішення і визначити засоби для їх досягнення, особливо важливо для неплатоспроможних підприємств. Метою розробки бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства є обґрунтування стратегії виживання, планування реорганізаційних процедур,

організація управління підприємством в умовах кризи, а також обґрунтування необхідності та можливості отримання державної підтримки.

Трактування призначення та структури бізнес-плану фінансового оздоровлення може варіюватися залежно від джерела і літератури. В одному джерелі (див. [66, с.53-75]) термін "бізнес-план" описується як короткий, чіткий і зрозумілий опис бізнесу, що є найважливішим інструментом для розгляду різних ситуацій і допомагає вибрати найперспективніші рішення та способи їх досягнення. Особливо важливою вона є для підприємств у скрутних фінансових умовах. Метою розробки бізнес-плану фінансового оздоровлення є обґрунтування стратегії виживання підприємства, планування процедур реорганізації, організація управління підприємством під час кризи і аргументація необхідності та можливості державної підтримки.

В іншому джерелі (див. [67, с.50-60]) бізнес-план фінансового оздоровлення розглядається як внутрішній документ підприємства, який розробляється для обґрунтування інвестиційних заходів. Він має на меті розробку антикризової програми, поліпшення фінансового стану та виведення підприємства з кризового стану, такого як банкрутство або передбанкрутний стан.

Отже, залежно від джерела і літератури, бізнес-план фінансового оздоровлення може розглядатися як інструмент для вибору стратегій виживання та отримання державної підтримки.

У дослідженнях українського вченого професора І.О. Бланка [67, с.319] було встановлено, що бізнес-план, спрямований на фінансове оздоровлення підприємства, повинен ставити за мету відновлення його платоспроможності та підтримку ефективної діяльності, враховуючи мобілізацію наявних ресурсів та залучення коштів зовнішніх інвесторів, включаючи державну фінансову підтримку, для проведення санаційних заходів. Особливу увагу в антикризовому управлінні слід приділити вибору стратегії та напрямків виходу підприємства з кризи. Вибір відповідного заходу для подолання кризового стану є ключовим, оскільки саме це гарантує відновлення

"здорового" стану підприємства. Кожна організація повинна обрати стратегію фінансового оздоровлення, що найкраще відповідає її ситуації. Варто пам'ятати, що нерозумний підхід до подолання негативних тенденцій на підприємстві, тобто неправильний вибір стратегії виходу з кризи, може мати небажані наслідки. Щоб уникнути цього, важливо зрозуміти, що основною метою антикризового управління є найшвидший вихід з кризи, а для досягнення цієї мети на підприємстві необхідно розробити спеціальний документ - антикризову програму [68, с.237].

У роботах вітчизняного дослідника професора І.О. Бланка було встановлено, що бізнес-план для фінансового оздоровлення підприємства повинен спрямовуватися на відновлення його платоспроможності та підтримку ефективної діяльності. Цей план повинен враховувати мобілізацію наявних ресурсів та залучення зовнішніх інвесторів, включаючи державну фінансову підтримку, для проведення санаційних заходів.

Особливу увагу слід приділяти вибору стратегії та напрямків підприємства для виходу з кризи. Вибір адекватних заходів для подолання кризового стану є ключовим у антикризовому управлінні, оскільки саме він забезпечує відновлення "здорового" стану підприємства. Кожна організація повинна вибрати стратегію фінансового оздоровлення, яка відповідає її конкретному стану. Важливо пам'ятати, що нерозумний підхід до подолання негативних тенденцій на підприємстві, тобто вибір неправильної стратегії виходу з кризи, може призвести до погіршення ситуації. Для уникнення небажаних наслідків необхідно мати на увазі, що основна мета антикризового управління - це швидкий вихід з кризи, а для її досягнення підприємство повинно розробити спеціальну антикризову програму.

Для успішного подолання кризової ситуації рекомендується провести глибокий причинний аналіз ситуації, впровадити заходи з удосконалення культури управління фірмою на оперативному і стратегічному рівнях, задіяти персонал на всіх етапах управління кризою для співпраці та зацікавленості, а

також раціонально використовувати страхові фонди для подолання кризової ситуації.

Одним з найефективніших антикризових заходів є скорочення витрат. Це може бути виконано шляхом нормування всіх статей витрат та суворого контролю їх виконання. Зниження витрат дозволить збільшити рентабельність продажів та зберегти необхідний потік коштів.

Горизонтальна та вертикальна інтеграція є ще одними ефективними заходами. Горизонтальна інтеграція полягає у спільних закупівлях з іншими покупцями, що дозволяє отримати знижки через збільшення обсягів закупівлі. Вертикальна інтеграція передбачає плідну співпрацю з ключовими постачальниками сировини й матеріалів, моніторинг цін на сировину та пошук альтернативних постачальників для заміни дорогих матеріалів.

Використання цих заходів допоможе підприємству стабілізувати фінансове становище та ефективно подолати кризову ситуацію.

Вивчення можливостей передачі дорогих процесів на аутсорсинг. Необхідно визначити, які процеси ефективніше здійснювати власними силами, а які можна вигідно замовити у зовнішніх постачальників.

Суворий контроль альтернативних витрат. Розгляд можливостей зменшення витрат на платний Інтернет для особистих потреб, міжміські телефонні дзвінки та використання оргтехніки. Це лише деякі приклади витрат, які можна уникнути або зменшити.

Аналіз організаційної структури з метою виявлення непотрібних рівнів управління, які можна виключити для поліпшення ефективності.

Оптимізація технологічних процесів. Розгляд можливостей вдосконалення процесів роботи з метою зниження зайвих витрат часу, ресурсів та зусиль.

Оптимізація оподаткування. Аналіз можливостей зменшення податкового тягара шляхом використання законних методів і стратегій.

Тому найважливіше у вирішенні проблеми полягає у прийнятті рішень, які будуть супроводжувати комплекс антикризових заходів, а це передбачає

вирішення проблеми власників. Власники компанії повинні працювати над цією проблемою. Проте неможливо гарантувати, що власники самостійно зможуть здійснити комплекс оздоровчих заходів, тому доцільно створити команду менеджерів підприємства або залучити фахівців ззовні. Тому першим етапом програми має бути створення "Команди" або "Менеджменту" (якщо оздоровчі заходи будуть здійснюватися власними зусиллями компанії).

Після цього можна розпочинати впровадження антикризових заходів, спрямованих на розробку і реалізацію програми або підпрограми (наприклад, "Власність"), що стосується переходу права власності з кількома варіантами вирішення проблеми. Один з таких варіантів - продаж пакетів акцій інвесторам, які не мають інтересу у збереженні власності на них, іншим інвесторам, які мають такий інтерес. Якщо потенційний інвестор є стратегічним партнером, цей варіант може сприяти вирішенню проблеми з погашенням боргів, розробці та реалізації перспективної інвестиційної програми та інших необхідних заходів. Для господарських товариств існує ще один варіант - збільшення статутного фонду через емісію корпоративних прав, а кошти, отримані від такого збільшення, можуть бути використані для погашення заборгованостей.

Для відродження підприємства необхідно активно працювати над поверненням боргів, зокрема зосередитись на кредиторській заборгованості перед податковою системою, яка часто зростає через штрафні санкції. Для цього можна використовувати різні законні заходи, оскільки багато підприємств сподіваються на списання таких боргів.

Одним з важливих кроків є активна робота з дебіторами з метою повернення боргів, що дозволить зробити розрахунки з кредиторами. Це завдання є простим і водночас складним, оскільки потребує великих зусиль. У багатьох випадках можна домовитись про реструктуризацію боргів, що, як правило, передбачає просте відстрочення сплати.

За практикою, українські підприємства мають значні запаси, як виробничих, так і невиробничих, які можуть бути реалізовані без збитків для

діяльності підприємства. У важких випадках може бути необхідно реалізувати навіть активи, які, хоча й потрібні, але менш важливі для функціонування підприємства.

Окремо від цього проекту також розробляється програма для зміни виробництва. Ця програма повинна враховувати зміни в розвитку підприємства, а також зовнішні та внутрішні фактори, і включати підпрограми, такі як "Виробництво", "Маркетинг", "Фінанси" і т. д. Розробка цих заходів ґрунтується на тенденціях у розвитку підприємства, але вони відрізняються від загальних маркетингових та виробничих заходів швидкістю, глибиною і підвищеною ризикованістю. Зазвичай немає часу на апробування різних варіантів, оскільки кризу потрібно подолати якомога швидше. Крім того, негативний стан підприємства і відсутність фінансування впливають на розробку цих програм. У деяких випадках може бути необхідним пошук нових ринків збуту, зниження витрат і залучення зовнішніх інвестицій. Навіть повна перепрофілювання виробництва може стати необхідним, що вимагає розробки комплексного бізнес-плану для діяльності підприємства в нових умовах.

Важливим аспектом управління кризою є активна робота з персоналом підприємства, що може бути реалізована через підпрограму "Персонал". На багатьох середніх і великих підприємствах існує проблема з надлишком працівників. Ця ситуація має об'єктивні та суб'єктивні причини, але вона створює додатковий тиск на підприємство. У зв'язку з існуючою законодавчо-нормативною базою, звільнення працівників ускладнене, тому в колективних угодах передбачається можливість надання довготривалих відпусток без збереження заробітної плати. Однак, такий стан може тривати лише обмежений час, тому потребує розв'язання проблеми. Для розробки заходів з роботи з персоналом необхідно провести аналіз прагнень та можливостей працівників у працювати в нових умовах, їх професійну підготовку, ініціативність та сприйняття цінностей компанії.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності застосування системи антикризово управління агропромисловим підприємством.

Умови ринкової економіки, які включають економічну, фінансову та політичну нестабільність, нерозривно пов'язані з кризовими ситуаціями, що виникають у корпораціях. В Україні більшість суб'єктів господарювання знаходиться у стані кризи в даний момент. Однак держава зацікавлена в збереженні підприємств, які мають потенціал виживання і важливі для країни з стратегічної точки зору. Це призвело до виникнення та поширення нового виду управління в Україні - антикризового управління, яке має свої особливі завд Антикризове управління господарством вважається окремим видом професійної діяльності, спрямованим на запобігання кризовим ситуаціям та подолання їх шляхом раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу для виживання, а також мінімізації матеріальних та фінансових витрат. У провідних компаніях країн з розвинутою ринковою економікою, антикризове управління корпорацією є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством і включає систему заходів, спрямованих не лише на виходження підприємства з кризи, але й на запобігання потраплянню в таку ситуацію. Процес антикризового управління в таких компаніях є постійним і починається з моменту створення компанії, триваючи протягом усіх етапів її життєвого циклу.ання та функції.

На основі проведених мною досліджень в СВК "Буджак" вдалося розробити антикризову програму, що заснована на класифікаціях. Ця програма дозволяє систематизувати та аналізувати дані з метою ефективного управління кризовими ситуаціями. Використовуючи класифікаційні моделі та методи, я розробив систему, яка допомагає ідентифікувати та прогнозувати можливі кризові ситуації, а також розробляти стратегії для їх запобігання та управління. Ця антикризова програма може бути використана компаніями та організаціями для забезпечення стабільності та вирішення проблем, пов'язаних зі змінними умовами та непередбачуваними ситуаціями.

Антикризовий менеджмент є важливим інструментом для підприємства оскільки дозволяє їм ефективно впоратися з кризовими ситуаціями та забезпечити стійкий розвиток. Він може включати різні оперативні, дуальні та стратегічні інструменти. Ось деякі з них:

Оперативні інструменти антикризового менеджменту:

Управління ланцюжками постачань: покращення ефективності та оптимізація ланцюжків постачань з метою зниження витрат і підвищення якості.

Аутсорсинг— використання зовнішніх постачальників послуг для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності.

Бенчмаркінг— порівняння власних процесів та результатів з найкращими практиками в галузі з метою виявлення можливостей для покращення.

Скорочення штату— раціоналізація організаційної структури та зменшення кількості співробітників для зниження витрат.

Сегментування споживачів— аналіз та поділ цільової аудиторії на окремі сегменти з метою налагодження ефективної комунікації та задоволення потреб клієнтів.

Дуальні інструменти антикризового менеджменту :

Реінжиніринг— перегляд і переосмислення бізнес-процесів з метою досягнення радикальних покращень у продуктивності та ефективності.

Сценарне планування: розробка альтернативних сценаріїв розвитку компанії з урахуванням ризиків та невизначеності для забезпечення гнучкості в управ.

Я пропоную стратегію зростання для СВК "Буджак", яка включає збільшення виробництва та розширення точок збуту, а також виход на ринок інших областей.

Стратегічне планування є ключовим інструментом для визначення та розробки шляху розвитку організації з метою виконання її місії, досягнення поставлених цілей та інших завдань. Воно відрізняється від звичайного

довгострокового планування. Основними особливостями стратегічного планування є відсутність припущення про те, що майбутнє обов'язково буде кращим за минуле, а також врахування зовнішніх і внутрішніх можливостей організації під час розробки планів.

Стратегічне планування включає оцінку перспектив, виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також оцінку змін конкурентної позиції організації на ринку. Успішність діяльності організації залежить від того, наскільки вона здатна адаптуватися до зовнішнього середовища, такого як економічне, науково-технічне, міжнародне та інше.

Успішна реалізація стратегічних програм передбачає послідовну та регулярну виконавчу діяльність. Цей процес включає звітність та обмін інформацією щодо прогресу робіт, застосування аналітичних інструментів, прийняття коригуючих рішень, оцінку контролю та аналізу результатів. Організований стратегічний управлінський процес спрямований на якісне та чітке виконання стратегії, і включає такі етапи, як визначення цілей, планування реалізації, саму реалізацію та контроль, який допомагає коригувати ситуацію у потрібному напрямку. Усі ці етапи мають логічну послідовність і повинні бути взаємозв'язані один з одним.

Таким чином, після аналізу економічного стану підприємства і розробки стратегії розширення, СВК "Буджак" знаходиться в потребі у кредиті для впровадження планованих розширених вимог підприємства.

Кредит - це фінансовий інструмент, який надається фінансовими організаціями, переважно банками та кредитними спілками. СВК "Буджак" Ізмаїльського району Одеської області може скористатися кредитом, щоб отримати потрібне благо. Кредит - це позика в грошовій або товарній формі, яку необхідно повернути протягом певного терміну з виплатою відсотків. Кредит виникає тому, що іноді підприємствам потрібно тимчасово вивільнити гроші, а іншим підприємствам - отримати їх. Укладення кредитної угоди дозволяє сторонам узгодити умови про відстрочку платежу.

В сучасному світі кредитні відносини виникають в рамках будь-якої економічної або фінансової операції, яка пов'язана з заборгованістю одного з учасників такої операції.

СВК «Буджак» віддає перевагу комплексному екологічному підходу та використанню інноваційних рішень для захисту довкілля. Одним з важливих компонентів є розробка винаходу для допоміжної галузі, який дозволяє переробляти відходи, що виникають під час виробництва, за допомогою міні-заводу.

Філософія сталого землеробства, яку ми прихильно втілюємо, базується на трьох принципах. Перш за все, ми використовуємо сучасну техніку, яка має численні переваги. Вона є економічною, оскільки споживає оптимальну кількість палива. За використання такої техніки, як потужні трактори і збиральні комбайни, витрати на паливо можуть зменшуватись на 10-40% на гектар землі. Крім того, ця техніка є екологічною, оскільки зменшує викиди вуглекислого газу. Також вона ефективна, дозволяючи скоротити витрати під час збирання врожаю. Сучасні комбайни забезпечують збільшення врожаю з поля на 5-7% порівняно зі старішою технікою.

В агровиробництві застосовуються технології мінімального обробітку ґрунту з метою збереження та підвищення продуктивності ґрунтів. Цей підхід включає такі заходи:

Правильна сівоzmіна, що полягає в чергуванні рослин різних видів на тому ж полі. Це допомагає зберегти поживні речовини в ґрунті та знизити ризик розвитку хвороб і шкідників.

Внесення оптимальної кількості добрив з урахуванням потреб рослин. Це дозволяє забезпечити необхідні поживні речовини для росту і розвитку рослин без перевищення рекомендованих норм.

Збереження вологи в ґрунті шляхом застосування методів ірригації, мульчування та обробки ґрунту, які запобігають випаровуванню вологи і затримують її в кореневій зоні рослин.

СВК "Буджак" активно впроваджує програму "Зелений офіс" з метою підвищення екологічної складової всіх своїх активів. Для зниження негативного впливу на довкілля та ефективного використання ресурсів в офісних приміщеннях компанії виконуються такі заходи:

Використання енергоощадних ламп для ефективного використання електроенергії.

Функціонування системи автоматичного контролю освітлення, яка регулює яскравість світла в залежності від наявності людей у приміщенні.

Налаштування режиму швидкого сну на комп'ютерах, що дозволяє економити електроенергію у періоди, коли комп'ютери не використовуються.

Команда проявляє соціальну активність у різних напрямках, зокрема:

Проведення "зелених" акцій у регіонах, де присутня компанія, спрямованих на покращення екологічної ситуації. Це можуть бути заходи, спрямовані на очищення територій, посадку дерев, організацію екологічних кампаній тощо.

Розміщення контейнерів для збирання різних видів вторинної сировини, зокрема батарейок, макулатури, поліетиленових пакетів, тетрапаків і пластикових пляшок. Це сприяє розумному утилізації відходів і стимулює населення до екологічної поведінки.

Розклеювання стікерів-нагадувань про важливість економії ресурсів у власних офісах. Це має на меті підвищення свідомості співробітників та залучення їх до екологічних ініціатив.

Відмова від одноразового посуду, що сприяє зменшенню використання пластикових тарелок, стаканчиків та столових приборів і сприяє збереженню навколишнього середовища.

Використання екологічно безпечної побутової хімії, що дозволяє знизити негативний вплив на довкілля та забезпечити безпеку для персоналу та клієнтів.

Крім того, гочподарсті зосереджується на підтримці громадських ініціатив та реалізації соціально важливих проектів у сільській місцевості.

Вона фінансово сприяє поліпшенню інфраструктури та розвитку населених пунктів.

СВК «Буджак» зосереджена на наданні підтримки місцевим установам, які не отримують достатнього фінансування від держави, таким як дитячі садки, заклади охорони здоров'я, будинки культури та інші. Вони також забезпечують підтримку і розвиток інфраструктури в сільських районах, запускають програми для молоді, беруть участь у організації спортивних і культурних заходів і сприяють соціальному підприємництву.

Компанія прагне будувати просту та доступну систему взаємодії з місцевими громадами, постійно інформує про свої принципи та досягнення, швидко реагує на звернення. Вони використовують різні канали комунікації для відкритого та активного діалогу, включаючи безкоштовну гарячу лінію для актуальних питань та особисті зустрічі з представниками компанії.

Кожен рік представники місцевих громад разом з фондом моніторять цільове використання грошових коштів та ефективність реалізованих проектів.

Крім того, враховуючи велику кількість відходів від сільськогосподарських культур, я пропоную створити міні-завод для виробництва біопалива з метою збереження тепла та екологічної безпеки для населення. Давайте порівняємо економічні переваги, які може забезпечити використання соломи як палива з можливим альтернативним варіантом - виробництвом пелет з соломи та відходів соняшника.

Біомаса, отримана з рослин, що вирощуються у сільському господарстві.		
Одним із основних елементів рослинництва є внесення органічного добрива шляхом його покладання або захоронення в ґрунт.	Виробництво палива може бути здійснене з двох основних причин: Для задоволення внутрішніх потреб, тобто для використання власною країною або компаніями в її межах. Для забезпечення можливості реалізації на зовнішніх ринках, тобто для експорту продукції до інших країн.	Потреби тваринництва, зокрема корму і підстилки, залежать від виду тварин, яких ви тримаєте.

Рис.3.1 - Різноманітні способи використання рослинної біомаси, яка походить з сільськогосподарських джерел.

Дослідники вважають, що згоряння соломи має негативний вплив на економіку та стан ґрунту, викликаючи додаткові витрати і втрату гумусу у верхньому шарі, а також створює небезпечні ситуації, пов'язані з пожежами та екологією. Лісосмуги, дика фауна та біота ґрунтового середовища надзвичайно страждають від спалювання соломи зернових культур. Крім того, спалювання соломи призводить до забруднення атмосфери і знищення цінної органічної речовини, яка є джерелом енергії для процесів утворення ґрунту і містить до 50% вуглецю. Солома згорає дуже швидко, нагріваючи поверхню ґрунту до дуже високих температур, досягаючи близько 3600 С на поверхні і 500 С на глибині 5 см. Втрата гумусу відбувається в верхньому шарі ґрунту (0-6 см), а втрата вологи впливає на глибину до 10 см. Це знижує біологічну активність ґрунту, зменшує кількість водостійких структур і підвищує ризик ерозії. Очевидно, що використання соломи в господарствах шляхом спалювання є неприйнятним з екологічної та економічної точок зору.

У певних областях України до 50% загального обсягу отриманого від урожаю корму використовується солома як корм та матеріал для підстилки худоби, в залежності від умов утримання тварин. Для досягнення високої продуктивності у тварин науковці рекомендують заготовляти 12-14 центнерів грубих кормів (солома, сіно, сінаж) на кожну голову, з яких не менше 50% повинно становити сіно, оскільки солома має меншу харчову цінність порівняно з сіном. Однак, солома як корм має два основних недоліки. По-перше, тварини неохоче споживають необроблену солому. По-друге, рівень засвоюваності соломи тваринами є досить низьким. Це пояснюється низькою харчовою цінністю соломи, її високим вмістом клітковини та недостатнім вмістом протеїну. Кормова солома містить 0,32-0,42 кормових одиниць та 20-22 г перетравного протеїну на 1 кілограм. Жуйні тварини перетравлюють лише 40-45% клітковини соломи, через те, що целюлозолітичний комплекс, відповідальний за розщеплення целюлози, погано руйнується у шлунково-кишковому тракті тварин. Очевидно, використання соломи у тваринництві повинно бути поєднане з урівноваженим раціоном годівлі тварин.

Таблиця 3.1.– Застосування побічної продукції сільськогосподарським підприємством СВК «Буджак» 2021р.

Побічна продукція сільськогосподарських культур	Обсяги виробництва за рік, тис. т	Використання
Солома зернових та зернобобових	350	Приблизно 20-25% продукції використовується у тваринництві як корм для вирощування тварин. Ще 10% використовується для створення підстилки та утворення гною. Від 20% до 40% цього ресурсу використовується як органічне добриво. Проте, до 30% від загального обсягу відходів використовується шляхом спалювання на полях, що має негативний вплив на мікрофлору ґрунту, погіршує його родючість та призводить до забруднення навколишнього середовища.
Пагони та качани кукурудзи	150	- органічне добриво використовують для подрібнення та внесення в ґрунт під час обробки; -відсоток використовується на корм худобі
Захисна шкірка насіння соняшнику	25-35	-виробництва добрив -відсоток використовується на корм худобі
Стебла ріпаку та сої	55-60	-приорюється як екологічне добриво; - частина врожаю втрачається через спалювання на полях.

Побудовано автором

Сільськогосподарські підприємства можуть використовувати побічну продукцію, таку як солома та лушпиння соняшника, за різними напрямками, згідно з таблицею 3.1. Пропонується додатково використовувати ці матеріали для виробництва пеллет. Ефективне використання соломи як джерела теплової енергії має численні переваги, оскільки ця побічна продукція, яка в даний час не використовується у сільському господарстві, може бути ефективно перетворена. Солома як паливо має декілька переваг: її ресурси поновлюються щороку, вона доступна локально і використання її не має негативного впливу на баланс викидів CO₂ в атмосферу.

Кількість вуглекислого газу, який поглинається з атмосфери під час вирощування злакових культур (які використовуються для отримання соломи), відповідає кількості, що виділяється при спалюванні соломи. Навіть при врахуванні додаткових викидів CO₂, пов'язаних зі збиранням, транспортуванням та підготовкою соломи для спалювання, використання

соломи як альтернативи вугіллю може знизити емісію CO₂ до 90%. Таким чином, використання соломи як джерела теплової енергії сприяє зменшенню негативного впливу на кліматичні зміни.

3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованого заходу при створенні міні заводу по переробці лушпиння від соняшнику та зернових відходів

Оцінка ефективності виробництва пелет з соломи та їх використання в аграрному секторі включає порівняння вартості ресурсів, потрібних для отримання пелет з соломи, з очікуваними результатами. Для визначення сукупного ефекту перетворення органічної сировини, зокрема соломи, в енергетичний ресурс, який має ринкову ціну, використовується спеціальна процедура.

На початковому етапі аналізу ефективності виробництва пелет можна обмежитись визначенням економічної та екологічної ефективності процесу перетворення соломи в енергетичний ресурс. Для цього можна провести оцінку за такими критеріями:

Енергетична ефективність: Вимірюється кількістю виділеної енергії або енергетичною цінністю пелет. Для цього необхідно визначити обсяги соломи, яка може бути використана для виробництва пелет, а також кількість пелет, яку можна отримати з цієї соломи. Загальний обсяг виділеної енергії дозволить оцінити енергетичну ефективність процесу.

Економічна ефективність: Вимірюється вартістю отриманої енергії. Для цього необхідно враховувати вартість виробництва пелет, витрати на сировину (солому) та процес переробки, а також ринкову ціну енергії, отриманої з пелет. Порівняння витрат та прибутку дозволить оцінити економічну ефективність виробництва пелет.

Екологічна ефективність: Вимірюється кількістю викидів шкідливих речовин під час використання цього біоенергетичного ресурсу. Для оцінки

екологічної ефективності необхідно враховувати викиди забруднюючих речовин під час виробництва пелет, а також показники викидів при використанні пелет для виробництва енергії. Зменшення викидів та екологічної негативної дії дозволить оцінити екологічну ефективність.

Також потрібно розрахувати, скільки енергії можна отримати від спалювання пелет з урахуванням їх теплотворної здатності. Крім того, необхідно визначити вартісний еквівалент отриманої енергії від спалювання пелет.

Оцінка екологічної ефективності виробництва пелет включає декілька аспектів. По-перше, потрібно встановити вміст шкідливих речовин, зокрема вуглекислого газу, у пелетах. Далі необхідно порівняти кількість можливого викиду шкідливих речовин у навколишнє середовище при використанні традиційних енергоресурсів і пелет.

Зважаючи на те, що використання соломи дозволяє збільшити вміст органічних речовин у ґрунті і сприяє формуванню кормової бази, необхідно визначити оптимальну кількість соломи, яку можна використати для виробництва пелет, щоб уникнути негативного впливу на ґрунти та зниження харчової цінності кормів.

Взявши 20 відсотків від загального валового доходу, отриманого від вирощування зернових культур та соняшнику, ми виділяємо їх для декількох цілей. В середньому 10 відсотків залишається для покращення органічного складу ґрунту, а також 10 відсотків використовуються на переробку в пелети.

В даний час існує кілька методологічних проблем, пов'язаних з оцінкою соломи у грошовому виразі, особливо коли йдеться про її використання в енергетичних цілях. Основна складність полягає в тому, що виробництво побічної продукції не є головною метою, а до певного моменту виробничий процес побічної та основної продукції є нерозривним, оскільки витрати на виробництво обох видів продукції на початковому етапі не можуть бути чітко розділені.

Підходи до визначення собівартості основної продукції мають свої обмеження, оскільки не враховують специфічних особливостей конкретного виробництва і продукту, а також не надають чіткого визначення понять основної і побічної продукції. Наприклад, у рослинництві солома вважається побічною продукцією, тоді як у виробництві пелет її можна розглядати як основну продукцію. Це створює проблему при визначенні вартості побічної продукції для сільськогосподарських підприємств, оскільки традиційні підходи базуються на цінній вартості.

Проте, з суспільного погляду обидва ці продукти мають споживну вартість, оскільки їх можна використовувати як сировину в інших галузях з різними технологічними процесами. Тому для оцінки грошової вартості побічної продукції в галузі рослинництва можна виходити з вартості сировини в тих галузях, де ця побічна продукція використовується як основна сировина.

У випадку розрахунку вартості побічної продукції зернових культур в Україні застосовується нормативний метод, в якому усі витрати за період зростання врожаю підсумовуються.

Згідно з рекомендаціями, витрати на побічну продукцію зернових культур становлять приблизно 8-10% від загальних витрат.

До операційно-технологічних витрат додаються також витрати на збирання, тюкування та транспортування соломи. Оскільки солома може бути використана для виробництва біопалива

Також, вартість соломи як сировини для виробництва енергії можна порівняти з мазутом або газом, враховуючи, що теплотворна здатність соломи (4,7 кВт/кг) майже вдвічі нижча, ніж у мазуту та газу (відповідно 10 кВт/л та 9 кВт/м³).

Таким чином, вартість соломи як палива за одиницю енергії (ГДж) значно нижча вартості природного газу.

Для визначення загальних витрат на виробництво біопалива з соломи необхідно розглядати витрати на кожну окрему стадію процесу, такі як збір

соломи, її тюкування та транспортування. Тому витрати на використання соломи для виробництва біопалива потрібно розраховувати окремо для кожної з цих стадій: збір соломи, тюкування, підготовку та використання як палива.

Також важливо порівняти вартість соломи як побічного продукту з вартістю мазуту або газу, зважаючи на їх теплотворну здатність. Теплотворна здатність соломи становить приблизно 4,7 кВт/кг, що є майже вдвічі нижче, ніж у мазуту та газу (відповідно 10 кВт/л та 9 кВт/м³).

Таким чином, використання соломи в якості палива виходить значно дешевше, коли розраховувати вартість на одиницю енергії (ГДж), порівняно з вартістю природного газу. Використання залишків соломи для енергетичних цілей може стати джерелом додаткового доходу для сільськогосподарських підприємств, а також дозволить їм заощадити фінансові ресурси, які можна направити на інновації. Необхідно відзначити, що вибір обладнання для виробництва пелет є критичним етапом. Ціни на преси для виготовлення пелет можуть значно варіюватися від 85 до 100 тисяч гривень в залежності від їх продуктивності та потужності. Це означає, що вартість пресу буде відрізнятися в залежності від того, скільки пелет він може виробляти за один раз та його загальної потужності. Найбільш продуктивні та потужні преси, здатні виготовляти великий обсяг пелет, будуть коштувати значно більше, ніж менш продуктивні моделі. Тому, при виборі пресу для виробництва пелет, важливо враховувати не лише його вартість, але й необхідну продуктивність та потужність для задоволення виробничих потреб.

Таблиця 3.2.– Характеристика пресів у порівнянні з виробниками

Марка (країна-виробник)	Продук- тивність, кг/год	Встановлена потужність, кВт	Найвища кількість вологи, яку матеріал, що піддається переробці, може містити у відсотках	Бюджет, в тисячах гривень, що враховується.
Біомаср (Польща)	85	4,2	30	63
В-80 (Україна)	600	40,2	12	197

<i>Продовження таблиці 3.2</i>				
Шведська версія TWIN 700	700	60	15	520
ОГМ-1,5 (Україна)	1000	77	12	509

Побудовано автором

Для початку діяльності міні-заводу потрібні значні фінансові вкладення. Перш за все, необхідно придбати устаткування в повній комплектації, вартість якого перевищує 1 млн. грн. Крім того, потрібні кошти на капіталовкладення, що включають приміщення, обладнання та, якщо потрібно, транспортні засоби.

Також необхідні обігові кошти для покриття витрат, що виникають з самого початку діяльності до моменту, коли члени кооперативу оплатять його послуги або коли продукція членів кооперативу буде реалізована. Інформація про загальний обсяг продажу товарів використовується для складання плану доходів і витрат, а також для розрахунку планового обсягу валових доходів і витрат з метою визначення суми прибутку, який повинен бути сплачений у вигляді податку на прибуток до бюджету.

Отже, для запуску міні-заводу необхідні значні фінансові ресурси, які будуть використовуватись для придбання устаткування та забезпечення обігових потреб протягом початкового періоду діяльності.

Для розпочатку функціонування міні-заводу необхідні значні фінансові інвестиції. Перш за все, потрібно придбати повну комплектацію обладнання, вартість якого перевищує 1 млн. грн. Крім цього, потрібні кошти на капіталовкладення, включаючи приміщення, обладнання та, при необхідності, транспортні засоби.

Також необхідні оборотні кошти для покриття витрат, що виникають з самого початку діяльності до моменту, коли члени кооперативу оплатять його послуги або коли продукція членів кооперативу буде реалізована. Загальний обсяг продажу товарів використовується для складання плану доходів і витрат, а також для розрахунку планового обсягу валових доходів і

витрат з метою визначення суми прибутку, який має бути сплачений у вигляді податку на прибуток до бюджету.

Отже, для запуску міні-заводу необхідні значні фінансові ресурси, які будуть використовуватись для придбання обладнання та задоволення потреб у грошових коштах протягом початкового періоду діяльності.

Враховуючи всі затрати, такі як оренда приміщень, зарплата співробітників, витрати на переробку, електроенергія та закупівля матеріалів, необхідно скласти фінансовий план, який відображає суму фінансових ресурсів, необхідних для поточної та майбутньої діяльності підприємства.

Цей план є орієнтиром для фінансової роботи протягом планового періоду і допомагає забезпечити стабільну фінансову потужність міні-заводу шляхом ефективного фінансового планування. Здійснення фінансового плану відбувається в процесі фінансово-господарської діяльності, де можна тимчасово розмістити вільні кошти на депозитних рахунках комерційних банків або інвестувати їх у цінні папери для отримання прибутку, а в разі потреби залучити додаткові кошти.

Таблиця 3.3. – Вартість повного набору обладнання для виготовлення пелет складається з усіх можливих компонентів.

№	Технічні засоби, обладнання	Сума, включаючи податок на додану вартість (ПДВ), у гривнях.
1	Перероблювальна платформа для передачі квадратних балок сіна або соломи.	35200
2	Подрібнювач тюків	111000
3	Сушильний агрегат СБ-0,65	342710
4	Вузол гранулювання	475195
5	Матриця перед прес-гранулятором	30000
6	Ролики, які використовують прес-гранулятор	4000
7	Дозимитер	15000
8	Монтажні роботи коштують 10% від вартості обладнання.	101310
9	В с ь о г о	1114415

Побудовано автором

Під час формування операційного бюджету передбачені обсяги продажу та виробництва перетворюються на прогнозовані доходи та витрати.

Остаточна мета розробки бюджету полягає у складанні прогнозу грошового потоку та фінансових результатів.

Нижче наведено приклад розрахунку передбачуваного руху грошових коштів на протязі року, представленого в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. – Прогнозований рух фінансових ресурсів протягом року для невеликого заводу, що надає послуги у виробництві та продажу пелет з соломи

№	Показники	Грошова сума, грн.
1	Сальдо грошових коштів на почток року	-
2	Фінансовий результат, отриманий від продажу товарів/послу	6 430 000
3	Всього надходжень	6 430 000
4	Можливе використання отриманих коштів	1 114 415
4.1.	придбання обладнання	6 430 000
4.2.	поточні витрати	1 657 703
4.3.	ПДВ	907 364
5.	Всього витрачено	4 787 086
6.	Стан фінансових ресурсів на закінчення визначеного періоду.	1 642 914

Побудовано автором

У табл. 3.5. надано приклад прогнозу фінансових результатів на рік для міні-заводу, який займається виготовленням пілетів.

Згідно з даними таблиці 3.6, період окупності інвестицій розраховується за формулою $T = IC / P$, де T — термін окупності, IC — первісні інвестиції, P — річний прибуток. Розрахунки показують, що проєкт поверне інвестиції протягом 7 місяців. Для створення міні-заводу СВК «Буджак» залучено 3 879 722 грн, з яких 1 114 415 грн спрямовано на обладнання та 1 657 703 грн — на собівартість продукції.

Таблиця 3.6. – Послуги з виробництва та реалізації пелет з соломи та відходів соняшника, ми здійснюємо прогнозний розрахунок фінансових результатів наступного року для нашого міні-заводу.

№н\п	Дані і параметри, необхідні для розрахунку	Представлення кінцевих результатів розрахунків,	Сума, грн.
1	Інвестиції підприємства	Потреба: -вартість устаткування 1114415 грн - витрати на виробництво 2765307	3879722
2	Виручка від продажу	1000 грн. * 6430 т	6 430 000

Продовження таблиці 3.6			
3	ПДВ	6430000*17 %	1 093 100
4	Чистий дохід	6430000 – 1093100	5 336 900
5	Вартість, яка включається у виробництво продукту		2 765 307
5.1.	у т. ч. -вартість соломи	6430 т x 62 грн.	398 660
5.2.	-вартість електроенергії	2,77 грн. * 150 кВт * 15 год. * 350 днів	606 375
5.3.	-заробітна плата персоналу	У групи працівників, що складається з семи осіб, середня заробітна плата становить 2000 грн. на місяць. У двох бригадирів середня заробітна плата складає 2500 грн. на місяць. На кожну заробітну плату нараховується 38,5% у вигляді додаткових виплат. Крім цього, працівники отримують додаткову заробітну плату у розмірі 10%.	338 580
5.4.	-адміністративні витрати	100 % від фонду оплати праці основного персоналу	338 580
5.5.	Інші витрати	Витрати на матеріали для палива та мастильних речовин становлять 81620 грн. Загальна сума, витрачена на амортизацію, утримання та ремонт основних активів, складає 160000 грн. Сума, витрачена на поточне обслуговування лінії, становить 40957 грн. Витрати на збут становлять 800535 грн, що складає 15% від чистого доходу.	1 083 112
6	Процес повернення інвестицій займає 7 місяців		
7	Прибуток	5 336 900-3879722	1457178
8	Рентабельність %	1457178: 3879722	38

Побудовано автором

З розрахунків видно, що термін окупності становить 7 місяців, а очікуваний прибуток складатиме 1 457 178 грн. Рентабельність проекту становитиме 38%, що дозволить не тільки отримати прибуток для підприємства, але й позитивно позначиться на екологічному стані навколишнього середовища.

СВК "Буджак" розглядає різні джерела фінансування для планованих витрат залежно від своєї фінансової політики. З метою покращення екологічної безпеки в Ізмаїльському районі Одеської області, СВК "Буджак" провів аналіз і оцінку ефективності запропонованого заходу - створення міні-заводу для переробки лушпиння від соняшнику та зернових відходів. Цей завод планується розмістити на території господарства в Одеській області.

СВК «Буджак» акцентує увагу на комплексному екологічному підході як на одному з головних напрямків своєї корпоративної соціальної відповідальності та стратегічного розвитку. Цей підхід включає раціональне використання природних ресурсів та збереження здорового навколишнього

середовища. У сфері сільського господарства використовуються сталий землеробські технології, а також здійснюється зменшення споживання енергетичних ресурсів на виробничих об'єктах. Компанія прагне створити "зелений офіс" на всіх своїх активах і надихає свою команду бути соціально відповідальною, запобігати деградації довкілля та забезпечити щасливе майбутнє наступних поколінь.

СВК "Буджак" Одеської області потрібні інвестиції у сумі 3 879 722 грн. З цієї суми 1 114 415 грн. будуть витрачені на придбання обладнання, а 1 657 703 грн. - на повну собівартість продукції.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі розглянуто потребу в поліпшенні управління ймовірною кризою з метою запобігання її виникненню. В результаті проведеного дослідження було виявлено, що на практиці існує значна кількість методів діагностики ймовірності банкрутства підприємств, але жоден з них не забезпечує стовідсотково точних результатів. Тому, для отримання більш точного прогнозу, доцільно використовувати одразу кілька методів.

Розвиток агросектору в Україні та зростання конкуренції на цьому ринку стимулюють зацікавленість у впровадженні логістичних підходів в діяльність сільськогосподарських підприємств. Також спостерігається формування вертикально інтегрованих структур з метою створення оптимальних ланцюгів поставок сільськогосподарської продукції. Завдяки наявній нормативно-законодавчій базі щодо розвитку державно-приватного партнерства і збільшенню обсягів капітальних інвестицій у сільське господарство, цей процес активно просувається в останні роки [41].

Перехід України до ринкових відносин в аграрно-промисловому комплексі потребує розробки нових стратегічних підходів до аграрної політики. Головні пріоритети в цьому процесі включають формування продовольчої безпеки країни, пріоритетний розвиток сільського господарства, а також реформу економічних, соціальних та правових відносин у сільськогосподарській сфері. Створення умов для свободи підприємництва та конкуренції також є важливим аспектом цього процесу.

Один із ключових факторів покращення ефективності сільського господарства - раціональне використання землі, яка є основним засобом виробництва. Тому капітальні інвестиції в сільське господарство слід спрямовувати переважно на заходи, спрямовані на збереження земель та підвищення родючості ґрунтів. Це сприятиме збільшенню продуктивності

землеробства і, зокрема, створенню стабільної кормової бази для розвитку тваринництва.

Банкрутство - це ситуація, коли боржник-підприємство, банк, організація або окрема особа не можуть виконати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами. Причинами банкрутства можуть бути конкуренція на ринку, неефективне управління, створення неплатоспроможних підприємств та інші фактори. Останні законодавчі акти сприяють розвитку нових форм господарювання в сільській місцевості, і кожна з них може мати свої переваги в конкурентній боротьбі. Земельні відносини в Україні регулюються законодавчими актами, які визнають три форми власності: державна, колективна і приватна. Селянські (фермерські) господарства, що діють як самостійні юридичні особи, базуються на приватній формі власності. Стимулювання розвитку цих господарств вільною конкуренцією з державними та кооперативними підприємствами є важливою метою, оскільки їх основні завдання включають виробництво, переробку і збут сільськогосподарської продукції, оптимальне використання природних і трудових ресурсів, поліпшення родючості земель, а також участь у соціальному розвитку сільських громад.

Варто зауважити, що моделі, розроблені на Заході, відповідають умовам розвинутої економіки, тому є можливість успішно адаптувати їх до українських умов господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.01.2023).
2. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/> (дата звернення: 20.01.2023).
3. Податковий кодекс України від 02.12.2012 № 2755-VI. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua> (дата звернення: 25.01.2023).
4. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.01.2023).
5. Ареф'єв С. О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імператив. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P314-325.pdf (дата звернення: 05.02.2023).
6. Бабіна Н. О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3018> (дата звернення: 10.02.2023).
7. Банера Н. П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1885-banera-n-p-antikrizove-upravlinnya-yak-odin-iz-shlyakhiv-vikhodu-izfinansovoji-krizi> (дата звернення: 15.02.2023).
8. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2007. 124 с.
9. Боярко І. М., Гриценко Л. Л., Рябенко О. В. та ін. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія. Київ: Кондор, 2017. 176 с.
10. Бугай В. З., Бурка М. Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 198–202.
11. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством:

навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 504 с.

12. Винокурова О. І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. Київ: НАСОА, 2014. № 3 (42). С. 54–61.

13. Глебова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 11 (2). С. 35–40.

14. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. С. 26–34.

15. Гринько Т. В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. Економіст. 2013. № 8. С. 51–53.

16. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 3. С. 32–40.

17. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.

18. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 6 (22). С. 193–198.

19. Давиденко В. В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. С. 279–283.

20. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2015. Вип. 211 (1). С. 76–80.

21. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.02.2023).

22. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади

антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90–96.

23. Дорашук Г. А. Антикризове управління підприємством. Київ: Кондор, 2017. 332 с.

24. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Інтернаука. 2017. № 1 (2). С. 69–75.

25. Іванова А. С., Бухтіарова А. Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризових стратегій на підприємстві. Економічний простір. 2016. № 113. С. 147–157.

26. Кавтиш О. П., Погребняк А. Ю. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. С. 180–187.

27. Кальянов А. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 42 (3). С. 167–175.

28. Ковтун О. І. Стратегія підприємства. Київ: Кондор, 2016. 324 с.

29. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор. 2018. № 2-2 (45). С. 7–10.

30. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 1 (52). С. 153–159.

31. Кравченко О. В. Антикризове управління підприємством. URL: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_035.pdf (дата звернення: 25.02.2023).

32. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.

33. Ладунка І. С. Антикризове управління підприємством. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 8. С. 278–281.

34. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством:

теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ: КНТЕУ, 2001. 580 с.

35. Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 308–312.

36. Ломійчук В. Навіщо компаніям антикризове управління. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishchokompaniyam-antikrizove-upravlinnya-2456597.html> (дата звернення: 01.03.2023).

37. Мазнев Г. Є., Заїка С. О., Грідін О. В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. Науковий вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (2). С. 13–17.

38. Минчинська І. Діагностика кризового стану підприємств в організаційно-правовому механізмі банкрутства. Економічний аналіз. 2012. Т. 11 (1). С. 175–182.

39. Мних Є. В., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 353 с.

40. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 64–72.

41. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 12–20.

42. Піюренко І. О. Основні теоретичні концепції антикризового управління підприємством. Бізнес-навігатор. 2012. № 3. С. 173–178.

43. Погребняк А. Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2016. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak_diss.pdf (дата звернення: 03.05.2023).