

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« _____ » _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В
АГРОБІЗНЕСІ**

**Освітньо-професійна програма Менеджмент
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувачка

Ольга ПРОХОРОВА

**Науковий керівник,
к.с.-г.н., доцент**

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: Менеджмент
Спеціальність: 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ПРОХОРОВІЙ ОЛЬЗІ СЕРГІЙВНІ

1. Тема роботи: «Стратегія антикризового управління в агробізнесі»

Науковий керівник: Горобець Наталія Миколаївна, к.с.-г.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від 31.03.2023 р. № 589

2. Термін подання здобувачем роботи: 05.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: звітність річна по ПП «Лілія», плани, документи підприємства, договори.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретико-методологічне окреслення стратегії антикризового управління в агробізнесі

2. Діагностика сучасного стану управління ПП «Лілія»

3. Доведення доцільності оновлення стратегії протикризового управління в ПП «Лілія»

Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Схема причин, що породжують кризові явища. Схема впливу наслідків кризи на загальні компоненти сфер менеджменту аграрного підприємства. Система управління кризою в аграрному підприємстві. Адаптована модель протидії кризовим станам в агропідприємствах. Комплекс цілей стратегічного розвитку ПП «Лілія» щодо протидії кризі. Схема аналітичного вирівнювання реалізаційного доходу приватного підприємства за 2018-2022 рр. Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності в ПП «Лілія» за прямолінійним та параболічним трендом. Результати аналітичного дослідження SWOT. Розробка проти кризових заходів стимулювання збуту аграрної продукції для базового підприємства. Прогноз значення прибутку приватного підприємства, отриманого за результатами впровадження проти кризової програми

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2.2. Дослідження статистичних зв'язків між показниками економічної діяльності підприємства			

7. Дата видачі завдання

15.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання, затвердження обраної теми кваліфікаційної роботи та об'єкту дослідження	Вересень 2022 року	
2.	Розробка, затвердження плану і завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	
3.	Вибір та вивчення інформаційних джерел щодо теоретико-методологічного окреслення формування стратегій антикризового управління агробізнесом. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2022 року	
4.	Проведення аналітичної діагностики наявної організаційної, управлінської, економічної діяльності приватного підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2023 року	
5.	Опрацювання стратегії управління приватним підприємством та обґрунтування напрямів протидії кризовим чинникам. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2023 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2023 року	
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2023 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації	Червень 2023 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Ольга ПРОХОРОВА

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОКРЕСЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В АГРОБІЗНЕСІ	6
1.1. Зміст сутності стратегії управління, яке орієнтоване на протидію факторам кризи	6
1.2. Методологічні підходи до формування стратегії протикризowego управління підприємствами	12
1.3. Особливості формування антикризової програми управлінських заходів в сільськогосподарських підприємствах	17
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ЛІЛІЯ»	22
2.1. Характеристика організації та економіки діяльності приватного підприємства	22
2.2. Дослідження статистичних зв'язків між показниками економічної діяльності підприємства	30
2.3. Визначення наявного стану стратегічного управління підприємством	36
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ЛІЛІЯ»	39
3.1. Розробка протикризowego пакету стратегій для формування міцності підприємства	39
3.2. Пропозиції щодо точних рішень по догляду за садом в системі стратегічного управління кризою	48
3.3. Формування плану стратегічного управління кризою для тривалої стійкості приватного підприємства	51
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сільськогосподарські підприємства вимушені функціонувати в тяжкі часи війни та системної кризи, що охопила всі сфери життя. Кожне підприємство відпрацьовує механізм протистояння кризі, створює платформу стратегічних з напрямів щодо виживання на ринку. Такий підхід можливий завдяки розробці комплексної програми стратегічного антикризового менеджменту, яка ґрунтується на постійних моніторингових відстеженнях змін у середовищі аграрного підприємства. Між тим програма, що складається з ризик – орієнтованих векторів, повинна синхронізуватися з загальною стратегією розвитку організації. На підставі зазначеного критично-важливим є усвідомлення значення процесу розробки заходів, що на своїй меті мають створити потенціал, здатний протистояти сучасним умовам роботи під час війни.

Кваліфікаційну роботу присвячено опрацюванню питань наукового контексту стосовно обґрунтування теоретичних доктрин стратегій протикризового менеджменту та розробці стратегічних напрямів рекомендаційного характеру для формування безпеки підприємства.

Опрацювання управлінського інструментарію у доланні кризових явищ в діяльності сільськогосподарського підприємства дозволяють звести до низьких значень ризику в умовах господарювання. Оскільки такі умови визначаються як такі, що мають найвищий рівень турбулентності та загострень. Наразі актуальність кваліфікаційної роботи є в площині проектування протикризових бізнесових напрямів роботи аграрного підприємства.

Необхідність виконання теми кваліфікаційної роботи викликана бажанням керівництва конкретного сільськогосподарського підприємства побудувати антикризову програму управління за допомогою наукових методів.

Система досліджень, проведених в даній роботі, заснована на методології стратегічного антикризового управління та практичному використанні запропонованих шляхів додання кризи в базовому підприємстві.

Пріоритетна мета даної кваліфікаційної роботи – обґрунтувати з економічного та управлінського боків стратегічні активи, що слугують створенню протикризової системи захисту приватного підприємства «Лілія» (ПП «Лілія»).

Завданнями, які допомогли досягти окреслену мету кваліфікаційної роботи, стали:

- 1) Теоретико-методологічне окреслення формування стратегій антикризового управління в агробізнесі;
- 2) Діагностичне вивчення сучасного стану управління видами діяльності підприємства, котре досліджується;
- 3) Розробка та доведення доречності стратегії антикризового управління приватного підприємства.

Об'єкт досліджень - алгоритм планових дій антикризового характеру стосовно удосконалення менеджменту підприємства.

Предмет досліджень - компоненти теоретичних й практичних аспектів планування розвитку діяльності приватного підприємства, спрямованих на мінімізацію впливів кризових чинників.

Практичного значення набули результати досліджень роботи, котрі ґрунтуються на окремих стратегічних рішеннях, що запобігають розвитку кризових ситуацій в приватного підприємства та створюють конкурентні переваги на ринку.

До методів, котрі дозволили виконати дослідження, віднесено – трендовий, кореляційно-регресійний аналізи; екстраполяція, SNW, SWOT - аналізи прогнозування.

Виконуючи кваліфікаційну роботу, використано комплекс інформаційних джерел, що стосуються матеріалів виробничо-економічної роботи базового підприємства. Зокрема, дані річних звітів, відповідних статистичних матеріалів, з угод й контрактів щодо придбання ресурсів, реалізаційних заходів по продукції, документів-регаменти.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОКРЕСЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В АГРОБІЗНЕСІ

1.1. Зміст сутності стратегії управління, яке орієнтоване на протидію факторам кризи

Період, в якому функціонують підприємства в Україні, має кризовий статус і характеризується важкими умовами всіх сфер життя. Пояснюється це наслідками світової економічної кризи, пандемією та війною, розв'язаною росією на території суверенної України. Оскільки в кризових ситуаціях необхідно вибудувати механізм стратегічного розвитку підприємств, доцільно дослідити контекст кризи та управління нею.

З поняттям криза асоціюють категорії стагнації, занепаду, загострення, тяжке протікання окремих процесів, що впливають або можуть вплинути суто негативно на розвиток всієї системи. Наразі зустрічається і трактування кризи як рубіжний спосіб розв'язування складної ситуації або проблеми. При цьому спостерігається різкий перехід від стабільного стану системи до абсолютної чи часткової втрати контролю за її станом через непередбачуваність подальших подій [2, 6].

Ціла плеяда вчених управлінського та економічного профілю склалася в Україні і формує наукові школи щодо виявлення причин, що породжують ризики для повноцінної діяльності підприємств. Завдяки науковцям було розроблено методичну підтримку для підприємців щодо профілактики кризи, своєчасного встановлення її факту та програми протидії в системі менеджменту підприємств [9, 17, 21]. До групи таких вчених належать – О.В. Ареф'єва, О.І. Барановський, В.О. Василенко, Колодій А.В. Матвійчук, О.О. Терещенко, Л.С. Сас, З.Є. Шершньова, Т.О. Шматковська, І.Б. Яців інші. Вчені зазначають на окремих ознаках кризових загострень в діяльності підприємств: варіативна

масштабованість; немає періодичності у часовому компоненті; форма, за якою відбувається криза [23, 28].

До етапів розвитку загострень в роботі підприємств, на думку вчених, відносять:

- 1) кризу змістовної частини стратегій;
- 2) кризу результативності за направлення роботи підприємства;
- 3) кризу, що характеризує ліквідність [22].

Між тим відліком глобальної кризи в організаціях стає саме криза стратегій, оскільки через недосконалу розробку їх відбуваються незворотні негативні наслідки в роботі підприємств. В той же час науковці зазначають і на невідповідному впровадженні планів розвитку та відсутності раціонального підходу до втілення стратегій [13].

Таким чином коли менеджмент підприємства констатує його стан як кризовий, потрібно формувати план заходів щодо оновлення, оздоровлення даної ситуації у найбільш швидкій перспективі. Одночасно доцільно приділити значної уваги перевірці цілей на достовірність, провести аудит взаємовідносин з суб'єктами щодо економічної діяльності. Звичайно до них відносять:

- управління Human Resources: проектування HR - стратегічних відносин з персоналом підприємства за рівнями та сферами;
- споживацькі аудиторії: відпрацювання доречних із стратегічної точки зору каналів збуту;
- постачальницькі мережі: опрацювання контрактів за найбільш вигідними для обох сторін умовами співпраці;
- утворення стратегічних альянсів, екосистем тощо;
- вивчення конкурентних умов, в яких потрібно працювати у такий спосіб, щоб мати переваги на ринку та долати опір сил;
- аудит інвесторів та контроль за кредитними зобов'язаннями;
- державне донорство та державний контроль [8, 12, 25].

Наступним етапом є констатація недоотримання фактично результатів, котрі були заплановані на старті проекту. Відтак з метою недопущення

розбіжностей науковці пропонують проводити систематичні моніторингові дії щодо виявлення відхилень у економічних показниках. З огляду на зазначене потребують на увагу й контроль отриманих фінансових показників, а також підрахунку індикаторів фінансового стану підприємства. Отже якщо констатуються неплатежі, то починається криза саме ліквідності, яка є передвісником банкрутства [25]. З метою розуміння шляхів запобігання кризовим ситуаціям вчені виокремлюють певні причини, що викликають окремі загострення в складових системи або в цілому в підприємстві (Рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Причини, що породжують кризові явища

Джерело: узагальнено на підставі [25, 30, 36].

З огляду на зазначені причини, які спонукають появу окремих проявів кризи в діяльності підприємств, необхідно дослідити і фундаментальні основи, на яких будується антикризовий менеджмент. Відповідно до наукових досліджень встановлено, що комплекс протикризових заходів повинно дотримуватися принципів:

- 1) Встановлення факту явища, що асоціюється з кризою;
- 2) Віднесення явища відповідно до індикаторів:
 - ступінь небезпеки;
 - наявність чинників в сегменті управління персоналом, що спричинили явище;
 - наявність чинників в сегменті управління фінансами, що викликали явище;
 - наявність чиннику в сегменті управління ресурсами, який став причиною явища;
 - наявність чиннику в сегменті управління маркетингом, котрий спричинив настання явища;
 - наявність чиннику в сегменті управління виробництвом, який викликав явище;
- 3) Дієва реакція на кризові загострення у визначені проміжки часу відповідно до кожного сегменту управління;
- 4) Запровадження оздоровчих заходів щодо уникнення краху;
- 5) Запровадження процедур ревізії та контролю за результативними показниками впроваджених заходів з метою виходу з кризового загострення;
- 6) Проведення оцінювання та розробка експертних висновків щодо ефективності чи неефективності впровадження компонентів принципового антикризового управління [28, С. 17].

Між тим, на думку деяких авторів систему правил, що запобігає розвитку кризи, ефективніше розглядати у взаємодії із загальними законами та принципами менеджменту підприємств. Оскільки закони і принципи управлінської науки та економіки завжди впливають на ризики за векторами

виробництва аграрної продукції, логістики, маркетингу, технологій, юриспруденції тощо.

Внаслідок впливу кризи виникають певні втрати, в тому числі неповоротні, тому з метою їх запобігання доцільно визначитись з наслідками, які несе криза (рис 1.2.)



Рис. 1.2. Вплив наслідків кризи на загальні компоненти сфер менеджменту аграрного підприємства

Джерело: узагальнено на підставі [31, 33].

До збройної агресії росії агробізнес мав антикризову стратегію розвитку, яка протидіяла девальвації, зростанню курсу валюти, відбулося подорожчання пестицидів, насінневого матеріалу, добрива, техніки, запасні частини. Потрібно було формувати резерви для долання втрат ринків збуту сільськогосподарської

продукції, питання експорту. Вплив зниження цін світового рівня на аграрну продукцію, протистояння проблемам у логістичному сенсі, скорочення обсягів іноземних капіталовкладень до агробізнесу. Причиною цього була пандемія, які підштовхнула до розробки шляхів нейтралізації негативних наслідків кризи [35].

Як зазначають дослідники агровиробництва стратегія протидії на той час складалася з окремих ефективних напрямів. Зокрема:

1) застосування антикризового планування витратних статей та варіативне сценарне планування щодо бізнесового розвитку;

2) розробка виробничої стратегії збалансованого напрямку диверсифікації виробництва в бік задоволення потреб вітчизняного ринку – круп'яні культури, потреб зарубіжного ринку – олійні культури, кукурудза, нішеві культури;

3) оптимізація витрат за рахунок технологій та вибіркового матеріально-технічних ресурсів з пріоритетом якості;

4) розвиток альтернативної енергетики, що знизить вплив сезонності у грошових надходженнях та потреби в інвестиціях у тваринництво;

5) пошук новіших ринків продовольства, диверсифікація структури експорту;

6) діджиталізація аграрного виробництва [15].

Таким чином виклики пандемії започаткували процеси адаптування у вигляді розробки програм протистояння кризовим явищам. В той же час це були перші прояви формування новітньої парадигми управління підприємствами на засадах цифрових технологій, біоекономіки тощо.

Після повномасштабного вторгнення росії на територію України аграрні підприємства зіштовхнулися з небувалими викликами, оскільки одночасно виникли логістичні, збутові, виробничі проблеми. Аграрії зіштовхнулися з низькими цінами на зернову продукцію, різким неконтрольованим підвищенням цін на ресурсні та матеріальні цінності, браком коштів. Було втраченого напрацьовані контракти з постачальниками та споживачами. Багато підприємств аграрного профілю загалом опинилися в епіцентрі бойових дій та

були змушені втратити бізнес, деяким вдалося перевезти частково в інші регіони України. З цього почалася розроблятися антикризова програма виживання аграрної сфери країни.

1.2. Методологічні підходи до формування стратегії протикризового управління підприємствами

Швидкість та злагодженість аграріїв щодо вирішення критичних для аграрних підприємств завдань, на думку науковців, пов'язана з національним духом українців господарників. Їх місією є захист фронту продовольчої безпеки України. Оскільки для виконання актуальної мети потрібно спиратися на методологічні концепції по розробці стратегій антикризової діяльності, вчені і практики інтегрували зусилля на шляху зміцнення українського агробізнесу.

Встановлено, що єдиної для всіх стратегії виживання не існує, аграрним підприємствам потрібно обирати найбільш адаптовану стратегію для розвитку в мінливому бізнес-середовищі. Формація стратегії підприємства це певна філософія бачення щодо досягнення визначених порогів результативності та конкурентної спроможності. Реалізація стратегій відбувається впровадженням поточних планів за всіма відділами і службами підприємства з одночасним проведенням ревізії.

На думку вчених класична методологія розробки стратегії управління, котре направлене на долання кризи, передбачає визначення позицій щодо конкуренції в перспективі [20, 41]. Наразі актуальним є, врахування всіх видів потенціалів підприємства, напрацювання генеральної, стратегічної, тактичної й операційної мети, політики та стратегій на всіх рівнях і сферах менеджменту. Відтак це повинно призвести до здобуття переваг та активності підприємств на ринку.

Науковці зазначають, політика управління підприємством згідно розробленої методології має сприяти формуванню особливого стилю керівництва [17, 31]. Наразі включатиме мотивацію споживачів щодо

придбання конкретної сільськогосподарської продукції, оскільки влаштовуватимуть сортові і якісні позиції, ціна й сервіс. Обов'язковим є ефективна комунікація між агровиробником і покупцями, що успішно реалізується завдяки електронним майданчикам.

З метою формування найбільш адаптивної стратегії роботи аграрного підприємства, вчені зазначають на необхідності врахування релевантної інформації щодо факторів, котрі складають його середовище [37]. Так, з боку макро чинників в стратегіях протистояння кризі повинні братись до уваги дані про кон'юнктуру ринку, маркетингові заходи, переваги серед конкурентів. Стосовно внутрішніх чинників все більшого значення набувають вміння прогнозування ситуації, цифрові компетенції працівників агробізнесу, професійні якості менеджерів [27].

За сутністю і змістом заходи проти криз під час управління аграрним підприємством повинні використовувати систему видів управління певними об'єктами (Рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Система управління кризою в аграрному підприємстві

Джерело: розроблено на підставі [24, 33, 38]

Методологія діагностики кризи, в якій опинилося підприємство, починається з визначенням типів аналітичних дій:

1) аналітична діагностика поточних бізнес-процесів управлінської діяльності знаходиться у встановленні відхилень від планових або стандартних показників;

2) аналітична діагностика превентивних дій щодо санації підприємства полягає у вивченні симптомів кризи;

3) аналітична діагностика кризових процесів.

Підготовка стратегій, що протидіють кризі, що включають комплекс діагностичних інструментів, котрі є основою системи протикризового управління надано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Методологія діагностики та аналізу кризових ситуацій

№ з/п	Фаза прояву кризи	Вид аналізу	Види методів
1	До початку кризи	Базовий аналіз щодо встановлення можливості настання кризи	Моделі ймовірності банкрутства, метод Альтмана, Модель Аароні, Джонса, Сворі
		Методи оцінювання ризиків	Метод сценаріїв, метод Монте-Карло, метод побудови дерева рішень, метод визначення критичних значень, метод проведення експертних оцінок
		Аналіз визначення перспектив появи криз в галузі	Метод портфельних активів
2	Фаза появи ознак кризи	Аналіз відповідності проведених протикризових заходів	Метод ефективності виробничої діяльності у порівнянні з середніми на ринку значеннями
3	Фаза зростання кризи	Аналіз ймовірних ознак ризику	Метод аналізу чутливості, метод аналогій, здійснення аналізу сценаріїв
		Альтернативний аналіз перспектив кризи у галузі у короткостроковому періоді	Метод аналізу витрат та ресурсів
4	Фаза високої активності кризи	Аналіз стану підприємства за поточними протикризовими заходами	Метод експрес-аналізу фінансових коефіцієнтів, модель-діаграма «DUPONT», аналіз визначення динаміки кризи в галузі
5	Фаза згасання кризи	Аналіз прихованих ризиків	Метод аналізу фінансових коефіцієнтів, метод оцінки ризиків, експрес-аналіз ефективності виробництва, конкурентний аналіз
6	Фаза припинення кризи	Аналіз комплексний щодо втрачених можливостей	Метод оцінки ймовірних ризиків, оцінка впливу ризиків, що відбуваються періодично
7	Фаза після кризового стану	Постійний моніторинг за станом підприємства, діагностика можливих загроз, аналіз технічного, виробничого та організаційного рівнів	Метод визначення глобальних показників ймовірності кризи, оцінка операційної діяльності

Джерело: узагальнено на підставі [22,31]

Окремі вчені вважають, що діагностичні заходи повинні ґрунтуватися на методологіях:

- експрес-аналізу;
- системної діагностики;
- програмно-комплексної ревізії;
- предметно - диференційованого моніторингу [3, 9, 17].

Одночасно деякі вчені рахують найбільш прогресивним вектором вдосконалення системи стратегічного менеджменту кризами - оцінку ефективності діяльності на базі визначення її ключових показників. Наразі використовуються стратегії Smart, які доцільно застосовувати, коли відбувається побудова підпорядкування структури цілей та задач за рахунок Smart – технологій [27, 43]. У такий спосіб можливо пояснити шляхи досягнення успіху за напрямками діяльності підприємства. Також існують методи як система збалансованих показників, модель європейського фонду, яка займається управлінням якісними параметрами менеджменту, піраміда ефективності підприємства, панель управління та їхні модифікації. З'ясовано, що система показників господарської та економічної діяльності, котра є збалансованою, в класичному варіанті ґрунтується на визначенні стратегічних ланцюжків, котрі встановлюють причини та наслідки. В даній моделі найкраще показано інтеграцію інформаційних технологій з якістю виробничих бізнес-процесів, при цьому також досягаються певні маркетингові успіхи [40].

З метою профілактики кризових явищ вчені пропонують використовувати стратегічні мапи, за якими визначають шляхи досягнення необхідних цілей за розробленою стратегією [20, 30]. Модель, яка була розроблена європейським фондом управління якістю, свідчить про ефективність сприяння розвитку агробізнесу шляхом оцінювання його переваг та можливостей на ринку. В той же час стає можливим досягти цілі за рахунок аналізу показників за напрямками: трудові ресурси, політика, стратегія, процеси, ресурси, співпраця. Враховуючи, що дана модель в основному орієнтується на соціальний результат, то як правило є ефективною для організацій державного, громадського спрямування.

Метод ефективності дозволяє своєчасно виявляти показники досягнення цілей, оскільки має систему вимірювання ефективності розробленої стратегії, зокрема, створюється можливість щодо уникнення конфліктів інтересів. Між тим даний метод не дозволяє сформулювати довгострокові цілі і плани на перспективу.

Встановлено, що панель управління дозволяє ув'язати стратегію і тактику в аграрних підприємствах. Оскільки за аналогією з методикою по збалансованим показникам, використовуються не тільки фінансові показники але й не фінансові. При цьому розподіляється відповідальність за виконання повноважень і для кожного відділу використовуються відповідні ефективні показники. Вчені стверджують, що стратегічні показники, як правило, відображають досягнуті фактичні результати стосовно спроектованих цілей [2, 24]. При цьому діагностичні показники допомагають зрозуміти маршрут впровадження стратегій та визначають наскільки успішно досягнуто мету загалом на підставі діагностичних показників менеджери аграрних підприємств ухвалюють рішення стосовно корекції заходів за стратегією.

Важливого значення набувають методики формування програм протидії кризі за рахунок фінансування напрямків розвитку аграрних підприємств. Так, до методів розробки програм інвестування в проекти відносять: методики визначення стану фінансової сфери підприємства; модель визначення раціонального співвідношення власних та позикових ресурсів. Також методика обрання імовірних джерел фінансів, метод проектування фінансових схем проектів, який побудову фінансування за прямими інвестиціями, банківськими кредитами, інструментами фондового ринку тощо. Вчені орієнтуються на напрями визначення стану фінансів аграрного підприємства за показниками платоспроможності, а також фінансової стійкості [11, 12, 35]. Проте важливими залишаються й моделювання розрахунку оптимального співвідношення власних та позичкових коштів; обрання найкращих варіантів джерел отримання коштів, метод побудови схеми фінансування.

В сучасних кризових умовах господарювання науковці вказують, що зазначені проблеми в аграрному секторі можливо ефективно дослідити за

рахунок використання сучасних аналітичних інструментів та точних технологій.

1.3. Особливості формування антикризової програми управлінських заходів в сільськогосподарських підприємствах

На підставі зазначених теоретичних та публічної інформації про настання кризи у діяльності сільськогосподарських формувань встановлено, що такий процес є видимим, несподіваним та руйнівним у потенційному сенсі. За умови виявлення певних невідповідностей у планових та фактичних значеннях виробничо-економічних показників в роботі підприємств потрібно ідентифікувати причини. Менеджерам необхідно окреслити масштаби дій за накопиченими ресурсами, щоб можливо було спів ставно протидіяти кризі.

Масловська Л.Ц. та Головач К.С. зазначають, що системну модель протикризового управління аграрними підприємствами необхідно розпочинати з аналізу мотиваційної, інформаційної та операційної складових [24]. Також вказують на відсутність досвіду у протистоянні системній кризі, низький рівень операційного та соціального складових менеджменту. Встановлено, що тільки 52 % сільськогосподарських підприємств мають антикризову програму, серед заходів якої – пошук нових споживачів, зростання обсягів виробництва, залучення інвестицій, зниження цін на продукцію [35].

Антикризові програми на думку вчених, повинні розроблятися командою фахівців, при цьому для малого агробізнесу доцільно отримувати консультації в спеціальних консалтингових фірмах [37]. Вважається, що створення команди кризових менеджерів, для середнього і великого агробізнесу є звичною практикою. Ухвалення рішення щодо утримання в штаті працівників, що знаються на розробці стратегій протидії банкрутству, залежить від платоспроможності підприємств.

Наразі до складу команди кризових менеджерів мають входити:

- менеджер зі стратегічного планування;

- менеджер, аналітик щодо встановлення кризового стану;
- менеджер з оформлення документів.

Загалом створення команди однодумців для виходу з кризи є найбільш важливою позицією в менеджменті, який спрямований на протистояння загостренням. Оскільки окреслений напрям поєднано зі змістовністю кризи та проблемами комунікаційного й психологічного характеру. Відтак ризик менеджерам потрібно мати високий професіоналізм в різних галузях знань, зокрема: агробізнесі, аграрній економіці, аграрному менеджменті, маркетингу, правовому забезпеченні. Фахівці мають бути креативними, ініціативними, мати передчуття, брати на себе відповідальність та командно працювати.

Переважає більшість науковців розуміють під антикризовою програмою систематизований документ, в якому прописуються головні заходи для виведення підприємства з ситуації загострення [2, 9, 19]. Така програма дозволяє структурувати процес управління, орієнтованого на подолання ризиків, чітко планувати завдання, оцінювати необхідні ресурси та обґрунтувати ефективність. Встановлено, що антикризова програма складається з таких структурних складових:

- 1) загальна ситуація щодо стану кризи;
- 2) компоненти антикризового процесу;
- 3) встановлення обмежень;
- 4) перелік планових заходів;
- 5) бюджет коштів на впровадження програми;
- 6) фінансово-економічний план роботи підприємства при впровадженні програми;
- 7) контролінгові заходи щодо реалізації протикризової програми.

Протикризова програма дозволяє відновити роботу сільськогосподарських підприємств, оскільки відбувається серйозний моніторинг всіх складових діяльності підприємства. Наразі наголосимо на основних критеріях програми, котрі мають рішуче значення за розробки стратегії. Отже мають враховуватися маркери показників роботи підприємства

протягом здійснення проти кризових заходів. Кушнір Н.Б. та Войтович Д.С. визначають, що в антикризовій програмі має відбуватися констатація наявних позитивних змін та соціально-економічний ефект [22]. Зокрема, значення набувають відповідність змін наявним можливостям і сильним бокам аграрного підприємства. Наразі швидкість, з якою пристосовується організація до певних змін, говорить про дієвість та життєздатність системи управління.

Доведено, що ефективність комунікаційного менеджменту також впливає на управлінські рішення щодо запобігання широкому розвитку кризи. Вчені вважають, що введення комплексу етапів робіт з подолання кризи відбувається за рахунок високого рівня кваліфікації працівників, а також шляхом запрошення фахівців зовні [23, 28]. Для того щоб забезпечити ефект менеджменту, спрямованого на протидію кризі, доцільно виконати низку завдань. А саме: дослідити середовище підприємства, проаналізувати його діяльність, визначити головні аспекти антикризового управління, оцінити можливості реалізації заходів, оцінити наслідки реалізації для всіх контрагентів. Варто зазначити і на своєчасності ухвалення та впровадження рішень та підбити результати, оцінити ефективність розроблених заходів.

Результати наукових досліджень свідчать, що типова антикризова програма дозволяє знижувати негативні впливи гострих процесів, що відбуваються у всіх сферах діяльності аграрних підприємств [24, 30]. Доцільно визначати спеціальні інструменти, які забезпечують необхідними точними даними антикризову програму. Наразі існують цифрові технології, розроблені саме для проти кризового управління [1, 31]. До такого інструментарію відносять: штучний інтелект, технології каскадування, маршрутизації, блокчейну, роботизація, парсинг, онлайн - тренінги тощо. Завдяки використанню цифрових технологій є можливим найбільш ефективним чином подолати кризові явища та забезпечити інноваційне зростання шляхом набуття переваг на ринку.

Враховано, що адаптована модель протидії кризовим станам повинна ґрунтуватися на відпрацюванні програм запобігання кризи; програм подолання кризи, що вже настала; посткризових програм (Рис. 1.3.).

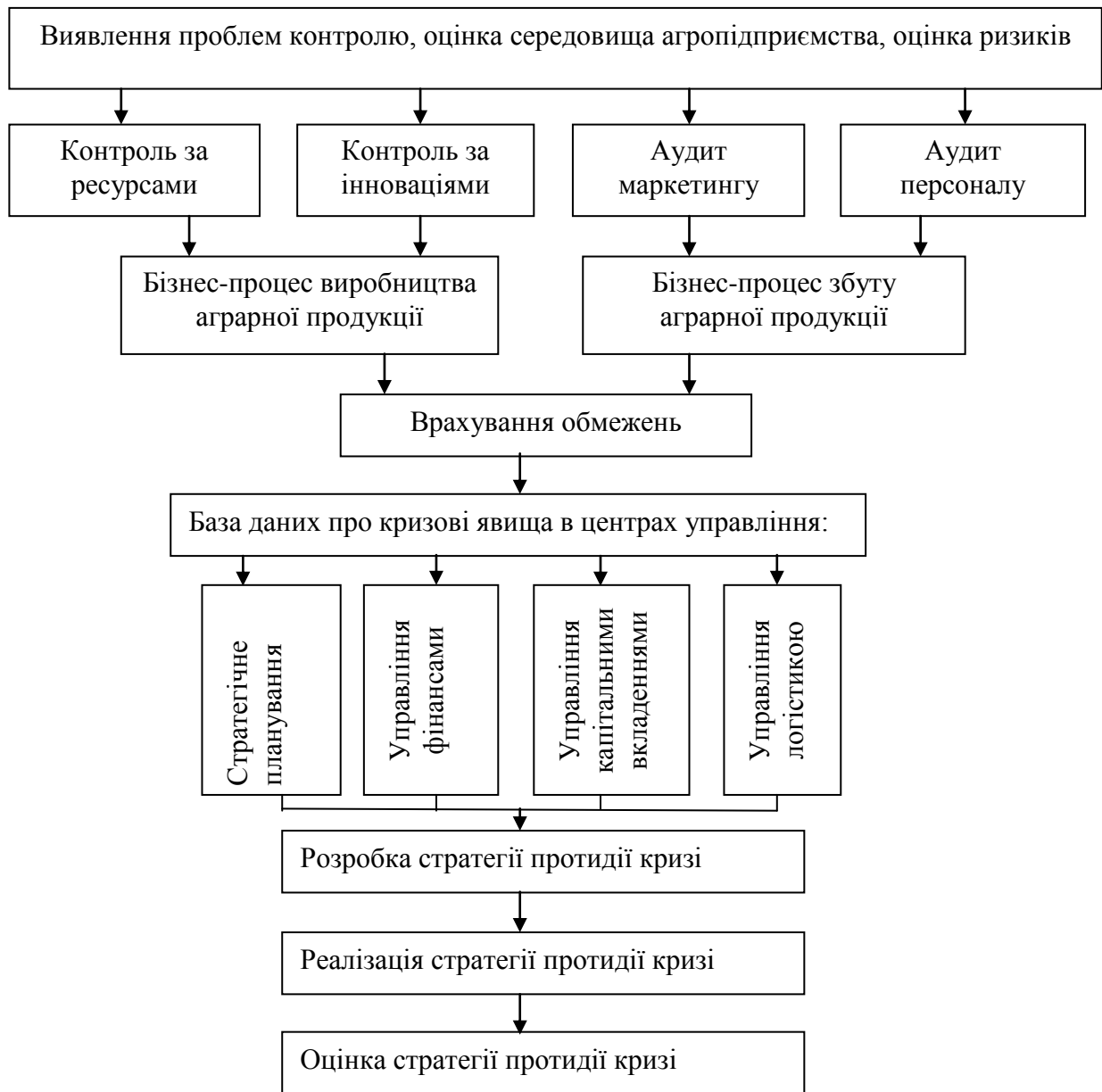


Рис. 1.3. Адаптована модель протидії кризовим станам в агропідприємствах

Джерело: узагальнено на підставі [19, 24].

Під час створення антикризової програми щодо інноваційної стратегії аграрного підприємства слід дотримуватись таких етапів:

- 1) розробка новітніх видів сільськогосподарської продукції, надання агро консалтингу задля удосконалення споживчих властивостей за сортами й гібридами культур;
- 2) новіші технології виробництва сільського господарства як результат здійснення наукових досліджень;
- 3) використання актуальних способів управління виробничими бізнес-процесами агробізнесу в умовах обмежених ресурсів;
- 4) впровадження широкого комплексу адаптованих до бізнесових процесів аграрного виробництва цифрових технологій;
- 5) орієнтація на експансію можливостей підприємства з використання інновації в різних диверсифікованих напрямках;
- 6) націленість на використання маркетингових інновацій які забезпечують конкурентоспроможність на довгостроковому рівні.

В той же час все більше вчених і практиків з менеджменту згодні у думці, що заходи проти кризового менеджменту повинні спиратися на новітні технології [1, 14]. Особливо це важливо в площині урахування орієнтації на процеси щодо підвищення якості аграрної продукції, оптимального використання матеріальних цінностей, локацію підприємства, перерозподіл ресурсів. Введення інновацій до виробничих аграрних процесів дозволяють впроваджувати технології краще, так як покращуються якісні показники сільськогосподарської продукції, а це призводить до результативних перетворень в підприємстві. Так, продуктові інновації в сільському господарстві передбачають систему технологічних процесів щодо покращення вирощування маржинальної та/або нішевої продукції.

Між тим доцільно звернути увагу на процеси реструктуризації задля перерозподілу ресурсів, так як повинна відбуватись корисна взаємодія між окремими підрозділами. Зокрема, ефективна інтеграція зусиль між підрозділами агрономічної, інженерної та маркетингової служб дозволяє скоригувати попит за рахунок пропозиції для споживачів, покращити виконання механізованих операцій відповідно до технології.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ЛІЛІЯ»

2.1. Характеристика організації та економіки діяльності приватного підприємства

Діагностика впливу кризових явищ стосовно сфер діяльності базового підприємства проводилася за джерелами інформації приватного підприємства «Лілія» Чернівецької області Дністровського району (у минулому Хотинського). Територія земельних ділянок підприємства розташована на відстані 14 км від м. Хотин та біля 50 км від міста Чернівці. З'ясовано вигідне транспортне та географічне розташування підприємства, оскільки поруч знаходиться щільна мережа залізниць та автомобільних доріг, ліній електропередач та трубопроводів.

За проведення досліджень щодо ґрунтового покриву та кліматичних умов було встановлено, що земельний банк підприємства знаходиться на природоохоронній території в Україні. Ландшафт горбиста пасмова рівнина, крутосхили каньйонної долини. Ґрунти – ясно-сірі чорноземи опідзолені з окремими масивами 0 – 24 см гумусово-елювіальним горизонтом. Це свідчить про можливість вирощувати одночасно зернові, технічні, бобові культури, а також вирощувати виноградники, плодові дерева та ягідники.

Згідно з даними Агрономічного кліматичного довідника Чернівецької області погодні умови характеризуються помірно-континентальним кліматом, досить м'яким і одночасно вологим. Разом з тим в горах зимовий період довший, з наявним покривом снігу, літо більш вологе й прохолодне. Так, температурні показники середини зими у січні становлять від мінус 6 до мінус 10 градусів за Цельсієм. Літом середня температура коливається в межах + 18 - +19 градусів за Цельсієм. Річна сума атмосферних опадів має тенденцію до

зростання від рівнини до гори від 500-600 мм на рівнинних ділянках і у передгірні до 700 мм.

Протягом 23 років поспіль менеджмент в підприємстві здійснює директор Бурлака Олександр Олександрович. Який з початку формування земельного банку підприємства започаткував садівництво – яблуневий сад та рослинництво. Видами фактичної діяльності підприємства є:

- рослинництво: вирощування та продаж зернових, бобових культур;
- садівництво: вирощування зерняткових фруктів: яблук сорту «GALA», їх реалізація.

В структурі управління налічується на 2022 рік 8 працівників, до яких відноситься директор, бухгалтер, агроном, менеджер з логістики та збуту, 2 комбайнери, 2 інженери-механіки. Кожен рік підприємство наймає сезонних працівників для збирання яблук у кількості від 10-20 осіб в залежності від врожаю.

Ефективність стратегій роботи підприємства, котре досліджується, й навести висновки стосовно існуючого комплексу проти ризикових заходів проведемо діагностику його діяльності. З цією метою розглянемо наявну ресурсну базу підприємства, управління певними процесами в напрямках виробництва, логістики та збуту. До ресурсів, що підлягають аналізу, віднесено:

- 1) визначення ефективності використання земельного масиву, що належить підприємству;
- 2) вивчення показників, що формують продуктивність праці і належать до управління персоналом;
- 3) визначення ефективних показників щодо використання фондів, засобів;
- 4) визначення ефективності стратегії за рахунок отриманої у динаміці результативності діяльності підприємства.

Вся наявна земля використовується у базовому підприємстві задля отримання прибутку, при цьому менеджмент підприємства слідкує за збереженням її агробіологічного потенціалу. Ефективність використання земельного масиву обчислюється на підставі визначення структури

сільськогосподарських угідь та інтенсивних й ефективних показників (Табл. 2.1.).

Таблиця 2.1. Структура та рівень інтенсивного застосування земельного банку приватного підприємства

Показники	2018		2019		2020		2021		2022		2022 у % до 2018
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Площа земельного загального банку	123		134		134		138		138		112,2
з нього: площа с.-г. угідь	108	100	108	100	116	100	114	100	114	100	105,6
з неї: - рілля	96	88,9	92	85,2	96	82,8	94	82,5,	94	82,5	98,0
- багаторічні насадження	12	11,1	16	14,8	20	17,2	20	17,5	20	17,5	166,7
Коефіцієнт освоєння с.-г. угідь	0,88		0,81		0,87		0,83		0,83		94,3
Коефіцієнт освоєння ріллі	0,89		0,85		0,83		0,82		0,82		92,2
Кількість працюючих	10		10		11		9		8		80,0
Приходиться на 1 працюючого:											
- угідь с/г	10,8		10,8		10,5		12,7		14,3		132,4
- угідь ріллі	9,6		9,2		8,7		10,4		11,7		119,8

В результаті аналітичного дослідження динамічних показників використання земельних угідь встановлено факт її інтенсифікації, оскільки коефіцієнти освоєння сільськогосподарських угідь та ріллі наближаються до 1. Зі зменшенням працівників маємо тенденцію до зростання показнику землезабезпеченості, як у розрахунку сільськогосподарських угідь - на 32,4%, так і на ріллю – 19,8 %. Це свідчить за якісне користування земельними ресурсами в напрямках рослинництва та садівництва. Наразі якість і властивості ґрунту є складними для аграрного виробництва, проте спеціалісти підприємства

протягом 23 років довели високий рівень компетентності. Варто зазначити на отриманні підприємством зростаючих прибуткових показників. Через досвід та сформований імідж підприємства протягом останніх п'яти років спостерігається і зростання довіри з боку пайщиків, які надають в оренду свої частки земель. Так, загальна земельна площа у 2022 році у порівнянні з 2018 роком зросла на 12,2 % або на 15 га. У внутрішній структурі сільськогосподарських угідь спостерігається збільшення відведеної площі під сади з 12 до 20 га або на 66,7 % зросла площа під ними. В той же час площа ріллі майже не змінилася і становила 94 га. Підсумовуючи, наголосимо на ефективному способі використання земельних угідь в підприємстві, котре досліджується.

Задля визначення наскільки ефективно використовується наявний персонал в підприємстві, необхідно володіти даними щодо кількості працівників у середньорічному підрахунку, виробленої продукції в одиницю часу, витрат часу. Головним маркером, що свідчить про ефективність менеджменту персоналу, є зростання продуктивності праці в підприємстві. Одночасно на ефективність використання кадрів впливає аналітична інформація про кількість, рух, склад працюючих, фонд робочого часу, визначення джерел підвищення результативності від роботи. Таким чином із річних звітів було з'ясовано базові показники для розрахунку продуктивності праці: кількість працівників, кількість продукції, що вироблена в підприємстві. Крім цих показників – важливими є витрати праці та кількість людино-годин, що відпрацьовані протягом періоду досліджень.

Вченими доведено, що на підвищення продуктивності праці впливають не тільки мотиваційні фактори, але й технічні, технологічні, організація менеджменту та економіки, політичні та правові чинники.

Ефективність використання персоналу приватного підприємства, що є постійним, систематизовано в таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2. Ефективність праці сільськогосподарських працівників
приватного підприємства**

Показник	2018	2020	2022	2022 р. у % до 2018 р.
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	10	11	8	80,0
Вартість валової аграрної продукції, тис. грн.	13342,8	15770,1	15379,1	115,3
Затрати праці прямі, тис. люд-год.	18,9	20,9	15,0	79,4
Відпрацьовано люд.-год. одним працюючим, всього люд.-год.	1890	1904	1876	99,3
Продуктивність праці, річна, тис. грн.	1334,3	1433,6	1922,4	144,1
Продуктивність праці, годинна, тис. грн.	706,0	753,0	1024,7	145,2
Забезпечення працею, осіб	9	10	7	77,8

За даними наведеної таблиці 2.2. встановлено зростання виробництва продукції, яку було вироблено протягом 2018, 2019, 2020, 2021 та 2022 років. Так, вартість продукції за визначений період зросла на 2036,3 тис. грн. Визначено, що значно більшими темпами підвищувався показник продуктивності праці: річний – на 44, 1%, погодинний – на 45,2 %. Наявна тенденція обумовлена зменшення кількості персоналу, проте не суттєво, - на 2 особи. Також пояснюється використанням оптимізованих технологічних ланцюгів, що дозволили збільшити кількість виробленої продукції у розрахунку на одного працюючого. Загалом зростання критерію ефективності виробництва говорить про раціоналізацію трудових процесів, гідний мотиваційний менеджмент та вдалі технології аграрного виробництва. Наразі прямі витрати, що здійснюються на трудові операції, скоротилися на 20,6 %, показник праце забезпечення теж мав тенденцію до зниження на 22,2 % протягом періоду, в який відбувалися дослідження. В підприємстві наявні трудові ресурси використовуються ефективно, оскільки відбувається зростання кількості

виробленої продукції за одиницю певного часу. Внаслідок цього забезпечується прибутковість підприємства та зміцнюються конкурентні позиції на ринку Чернівецької області.

Наскільки ефективно керівництво підприємством здійснювало управління основними та обіговими коштами можливо дослідити за показниками ефективності їх використання (Табл. 2.3.).

Таблиця 2.3. Показники застосування фондів приватного підприємства

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Основні фонди, тис. грн.	8238,9	10465,3	12348,2	11540,1	12380,4	150,3
Оборотні фонди, тис. грн.	11370,2	12670,6	13640,9	14980,6	12786,1	112,5
Валова одержана продукція, тис. грн.	13342,8	14908,0	15770,1	17442,9	15379,1	115,3
Середня річна чисельність працівників, осіб	10	10	11	9	8	80,0
Площа с.-г. угідь, га	108,0	108,0	116,0	114,0	114,0	105,6
Фондовіддача, грн.	1,62	1,42	1,28	1,51	1,24	76,7
Фондомісткість, грн.	0,62	0,70	0,78	0,66	0,81	130,4
Фондоозброєність, тис. грн.	823,9	1046,5	1122,6	1282,2	1547,6	187,8
Фондозабезпеченість, тис. грн.	76,3	96,9	106,5	101,2	108,6	142,4

Під час кризових впливів підприємство, оперативна діяльність якого досліджується, зазнало певних змін, що позначилися на процесі управління активами, грошовими потоками, капіталом тощо. З'ясовано зростання вартості основних засобів у 2022 році, якщо порівнювати з аналогічним показником 2018 року, на 50,3 %. Обумовлене таке зростання придбанням засобів праці для садівництва. Вартість оборотних коштів зростала меншими темпами на 12,5 % і

склала у 2022 році 12786,1 тис. грн. Відтак, за умови порівняння з показником 2021 року, то спостерігається його падіння у 2022 році на 2194,5 тис. грн. Аналогічна тенденція встановлена і по виробництву валової аграрної продукції – зменшення у 2022 році на 2063,8 тис грн. порівнюючи з 2021 роком. За показниками, котрі свідчать про доцільність рішень по управлінню фондами підприємства, встановлено, що показник фондомісткості на 30,4 % зростає протягом терміну дослідження.

Але простежується падіння показника фондівдачі на 23,3 %. Така тенденція пов'язана з системними проблемами в підприємства за напрямками виробництва та збуту через кризу, обумовлену пандемією і війною. Щодо показників, які вказують на рівень забезпеченості фондів, виявлено, що показник фондооснащеності зріс на 42,4 %, а фондоозброєності на 87,8 %. З врахуванням зазначеного керівництву підприємства слід розробити програму протистояння кризовим подіям, оскільки у подальшому така ситуація тільки буде погіршуватися.

Окреслені негаразди віддзеркалюються і на формуванні загальних показників економіки господарської діяльності приватного підприємства (Табл. 2.4.).

Варто зауважити на тому, що 2022 рік відзначився глобальними проблемами щодо підвищення цін на технічні й матеріальні цінності, відповідно зросла собівартість сільськогосподарської продукції. Керівництво підприємства увалює рішення щодо скорочення обсягів виробництва, щоб в такий спосіб знизити виробничі витрати.

Також спостерігається вимушене порушення умов дотримання вимог технології виробництва, зокрема, не вносяться в необхідних обсягах мінеральні добрива, що негативно позначається на формуванні продуктивності культур. У кінцевому рахунку така ситуація призвела до падіння показників доходності, прибутку.

Таблиця 2.4. Основні фінансово-економічні показники діяльності приватного підприємства

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Валова продукція (ВП), тис. грн.	13342,8	14908	15770,1	17442,9	15379,1	115,3
Вироблено ВП на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	123,5	138,0	135,9	153,0	134,9	109,2
Вироблено ВП на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	1334,3	1490,8	1433,6	1938,1	1922,4	144,1
Виручка реалізаційна, тис. грн.	18356,1	20350,1	22560,6	24436,9	20110,8	109,6
Собівартість, тис. грн.	14360,1	13260,5	15890,5	17450,4	16340,1	113,8
Прибуток, тис. грн.	3996,0	7089,6	6670,1	6986,5	3770,7	94,4
Рівень рентабельності, %	27,8	53,5	42,0	40,0	23,1	-4,8
Норма прибутку, %	20,4	30,6	25,7	26,3	15,0	-5,4

Так, встановлено, що у 2022 році валової сільськогосподарської продукції було вирощено у розрахунковому відношенні до 100 гектарів угідь на 9,2 % більше за 2018 рік. Така тенденція свідчить про суттєве зниження обсягів виробництва, що позначилося на недоотриманні планованого прибутку. Зокрема, показник прибутку протягом періоду досліджень знизився на 5,6 %.

Між тим, якщо дані за 2022 рік порівнювати з 2021 роком – то падіння прибутку відбулося майже вповнину - на 46,1 %. Цей факт значно погіршує прогноз щодо формування прибутковості в подальшому, за умови відсутності програми антикризових заходів підприємство не зможе втримати здобутий рівень конкурентоспроможності. Показник собівартості сільськогосподарської продукції має різні значення за п'ять років досліджень. Так, у 2019 році спостерігається зменшення витрат на ресурси через стабілізаційні заходи в економіці держави, не відбувалося значного подорожчання матеріальних

засобів. Починаючи з 2020 року – настання пандемії відбувається значне і поступове зростання вартості ресурсів: собівартість у 2021 році зростає на 3090,3 тис грн. Внаслідок війни в підприємстві задля запобігання наростаючій кризі з березня 2022 року зроблено превентивні заходи. А саме - оптимізацію виробничої програми в бік зменшення витрат на обслуговування садів та виробничі процеси в рослинництві. У такий спосіб досягається зменшення вартості виробничих витрат у 2022 році порівняно з 2021 роком на 1110,3 тис грн. Між тим собівартість сільськогосподарської продукції у 2022 році якщо роботи порівняння з початком досліджень 2018 роком зросла не суттєво – на 13,8 %. Що дозволило сформувати достатній рівень прибутку та забезпечити рентабельність виробництва. За весь період досліджень приватне підприємство утримує показники рівня рентабельності аграрного виробництва на достатніх значеннях, що свідчить про окупність витрат за рахунок одержаного прибутку. Проте у 2022 році необхідно зазначити на падінні рентабельної діяльності на 4,8 %, норми прибутку – на 5,4 %.

Підводячи підсумки аналізу економічної діяльності приватного підприємства за його виробничими процесами, слід зазначити на доцільних та необхідних рішеннях керівництва, які дозволили підприємству втриматись на ринку. Між тим без розробки комплексної проти кризової стратегії менеджменту підприємства вистояти в довгостроковій перспективі, враховуючи продовження війни, відновлення буде не можливо.

2.2. Дослідження статистичних зв'язків між показниками економічної діяльності підприємства

Проведено дослідження статистичних зв'язків між показниками діяльності приватного підприємства, що відносяться до ефективних. При цьому було використано методи статистики аналітичне вирівнювання, яке будувалося як за прямолінійним, так й параболічним трендами, а також інструмент кореляційно-регресійного аналізу [32].

Встановлено, в приватному підприємстві є виробництво зернової продукції, а саме: озимої пшениці та ячменю, бобових культур – сої, вирощуються овочі як інша продукція рослинництва. Найбільшу частку займає в товарній продукції вирощування яблук, оскільки ґрунти Чернівецької області більше придатні для розвитку кісточкових, зерняткових видів продукції. Також встановлено, що приватне підприємство надає послуги та здійснює роботи на замовлення в сезон. Для з'ясування на чому в більшій ступені спеціалізується підприємство розглянемо в динамічних показниках з яких видів продукції складається товарний портфель (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Структурна динаміка товарної продукції підприємства

Вид ТП (товарна продукція)	2018		2019		2020		2021		2022		2022 у % до 2018
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	2370,1	12,9	2957,1	14,5	3850,9	14,5	4220,1	14,5	3940,4	14,5	166,3
Ячмінь	950,2	5,2	1250,5	6,1	1678,2	6,1	1347,5	6,1	1230,5	6,1	129,5
Соя	3650,9	19,9	2448,7	12,0	2247,2	12,0	2850,6	12,0	2160,2	12,0	59,2
Інша продукція рослинництва	129	0,7	135,7	0,7	229	0,7	340,6	0,7	150,6	0,7	116,7
Плоди (зерняткові – яблука)	10430,1	56,8	12990,3	63,8	13620,7	63,8	14787,9	63,8	11860,1	63,8	113,7
Роботи і послуги	825,8	4,5	567,8	2,8	934,6	2,8	890,2	2,8	769	2,8	93,1
Всього по господарству	18356,1	100	20350,1	100	22560,6	100	24436,9	100	20110,8	100	109,6

В таблиці 2.5 представлені дані у динаміці демонструють зростання фінансових коштів, отриманих шляхом продажу продукції, що вирощується в приватному підприємстві. Наприклад, 2022 рік характеризується одержанням грошей зі збуту зернової, бобової продукції та яблук - 20110,8 тис. грн., що на 9,6 % вище за базисний рік. Зниження виручених засобів пов'язане в першу чергу з військовим станом в країні. Як наслідок - відбувається скорочення рівня доходів населення, зниження купівельного попиту, підвищенням ціни на

матеріали тощо. Високе значення питомої ваги в структурі товарної продукції займають плоди – 63,8 %. Отже створено поглиблену спеціалізацію на підприємстві, яке орієнтована на виробництво плодівих багаторічних культур (яблук сорту «GALA»).

Для прогнозу обсягів виручки від продажу зернової, бобової продукції та яблук можливо застосувати метод аналітичного вирівнювання показника (рис. 2.1).

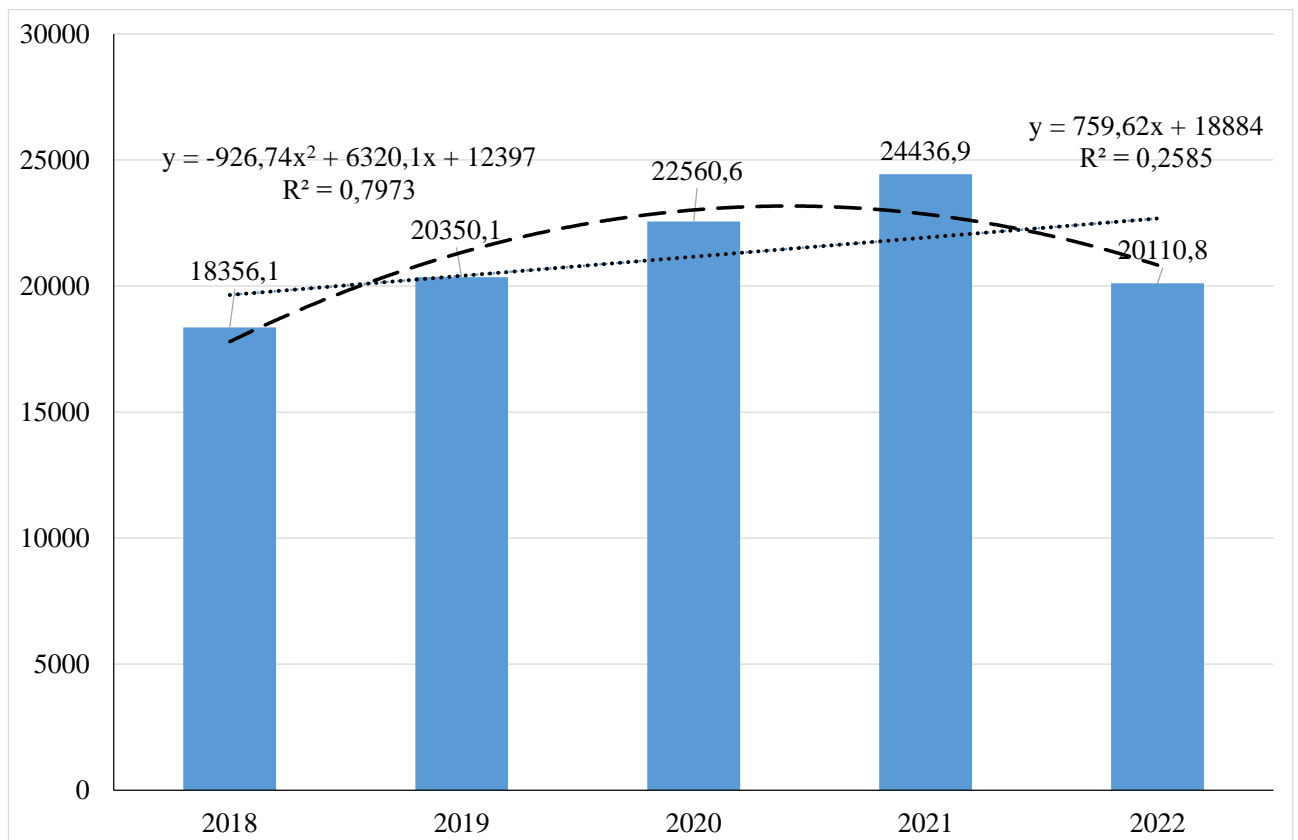


Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання реалізаційної виручки в приватному підприємстві за 2018-2022 рр., %

Наявне рівняння прямолінійного тренду продемонструвало таку тенденцію: теоретично вирівняне значення виручки в 2017 році становило 18884 тис. грн., щорічний приріст - 759,62 тис. грн. Однак коефіцієнт детермінації набуває зниження, тому необхідно підтвердити тенденцію зростання виручки за допомогою рівняння параболічного тренду. Оскільки його

результати показують наскільки може зростати виручка в майбутньому та наскільки щорічно уповільнюватися.

Проведемо розрахунки значення встановленого показника на найближчі два роки, шляхом вбудовування до трендового рівняння номеру року, котрий йде за останнім роком досліджень кваліфікаційної роботи:

$$y_{t 2023 p.} = 18884 + 756,62 * 6 = 23423,72 \text{ тис. грн.}$$

$$y_{t 2024 p.} = 18884 + 756,62 * 7 = 24180,34 \text{ тис. грн.}$$

Так, доведено, що згідно з наведеними розрахунками надходження грошових потоків від реалізації аграрної та плодової продукції будуть зростати у 2023- 2024 роках.

Через коливанням показника рівня рентабельності виробництва останніми роками, є сенс дослідити тенденції на подальше. Для цього виконаємо аналітичне вирівнювання показника за допомогою прямолінійного й параболічного трендів (рис. 2.2).

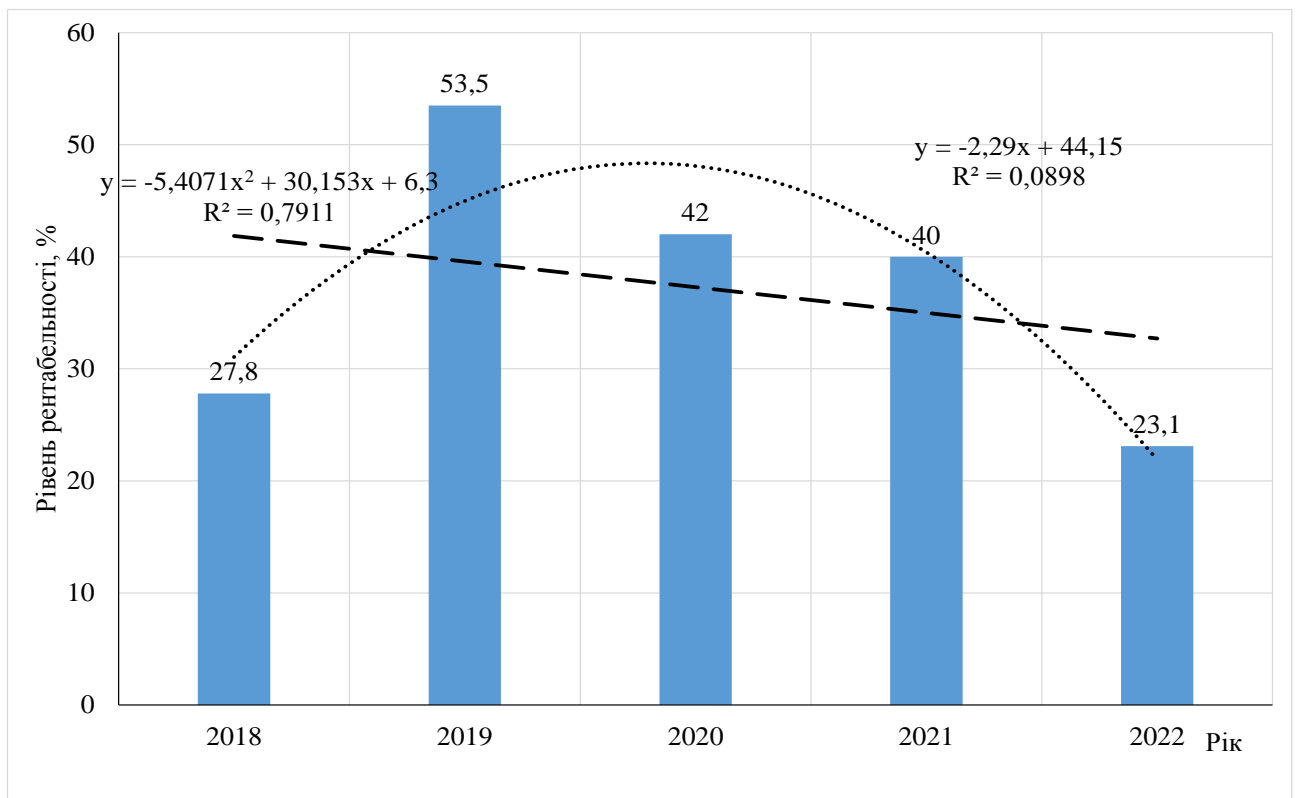


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності в ПП «Лілія» за прямолінійним та параболічним трендом, %

Встановлено за допомогою рисунку 2.2., що в попередньому до старту наших досліджень році - при $t=0$, показник рівня рентабельності був сформований на рівні 44,15 %. А коефіцієнт a_0 у рівнянні прямолінійного тренду дозволяє дійти висновку - рівень рентабельності в приватному підприємстві зменшувався на 2,29 відсоткових пунктів в середньому за рік. При цьому коефіцієнт детермінації параболічного тренду дорівнює 0,089, що дозволяє зазначити про високий стан достовірності виконаних розрахунків. Наразі коефіцієнт детермінації прямолінійного тренду становить 0,79, чим підтверджує точність розрахунків.

Для того, щоб дослідити за допомогою методів стан управління господарськими та економічними процесами у приватному підприємстві необхідно обрати найбільш важливі показники виробничої діяльності підприємства. Вважаємо, що такими можуть бути кількість отриманих виручених коштів від продажу продукції (виручка), показник собівартості. На ці показники напряму впливають фактори зовнішніх та внутрішніх параметрів підприємства. Визначення взаємозалежності між величинами факторного та результативного критеріїв пропонується шляхом використання кореляційно-регресійної моделі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Дані, що є вихідними для визначення щільності зв'язку показників діяльності приватного підприємства

Рік	Виручка, отримана з продажу продукції, тис. грн. (y)	Собівартість повна по реалізованій продукції, тис. грн.(x)	Виручки, отримана від реалізації продукції, (теоретичне значення), тис. грн. (y_x)
2018	18356,1	14360,1	20052,8
2019	20350,1	13260,5	18943,4
2020	22560,6	15890,5	21596,9
2021	24436,9	17450,4	23170,8
2022	20110,8	16340,1	22050,5

Наразі у парному кореляційно-регресійному аналізі частіше використовують лінійну функцію або рівняння регресії, що має наступний вигляд:

$$y_x = a_0 + a_1 X \quad (2.1)$$

Щоб визначити параметри даного рівняння, пропонується застосувати метод найменших квадратів й дійти розв'язку системи рівнянь стосовно a_0 і a_1 :

$$\begin{aligned} na_0 + a_1 \sum X &= \sum Y \\ a_0 \sum X + a_1 \sum X^2 &= \sum XY \end{aligned} \quad (2.2)$$

У додатку А представлено результати виконаних розрахунків. При цьому отримано вигляд лінійного рівняння кореляційно-регресійного зв'язку:

$$y_x = 5564,3 - 1,09 x$$

На підставі даного аналізу встановлено, що коефіцієнт регресії a_1 визначає на скільки одиниць відбудуться зміни у значенні Y при збільшенні X на одну одиницю. Маємо обернений зв'язок між чинниками, які вивчали, так як отримано від'ємне значення. Під час зростання собівартості обсяг виручки по приватному підприємству буде знижуватися на 1,09 тис. грн. Між тим коефіцієнт кореляції $R = 0,7$ - свідчить про щільний зв'язок серед чинників, що були обрані для дослідження (виручка і собівартість). Отже між цими показниками встановлено середній зв'язок при коефіцієнті детермінації

$$R^2 = 0,5 * 100,0\% = 50,0$$

Встановлений коефіцієнт детермінації дозволяє зробити наступне узагальнення: зміна виручки за роками дослідження на 50,0 % має залежність від повної собівартості сільськогосподарської продукції. Між тим решта 50,0% - створює залежність від впливу факторів іншого порядку, котрі не враховувалися для розв'язку моделі.

2.3. Визначення наявного стану стратегічного управління підприємством

З'ясовано, що в умовах кризи процес планування діяльності приватного підприємства дозволить досягти його рівноваги із зовнішнім оточенням. Такий сценарій можливо реалізувати шляхом нових можливостей в умовах конкуренції та швидше адаптуватися до змін. Під час вивчення стану стратегічного управління підприємством, за матеріалами якого проводилися дослідження, було з'ясовано, що операційний рівень управління кризою потребує удосконалень. Варто зауважити, що сюди відносяться процеси вирощування озимої пшениці, сої, ячменю, яблук та їх реалізації. Потребують на оптимізацію канали збуту продукції, зокрема яблук. Окремого значення набуває робота саме зі структурою балансу, оскільки потрібно забезпечити ефективне використання фактичних ресурсів. В той же час виникають порушення зв'язків із постачальниками, що негативно впливає на виробничий процес щодо дотримання вимог технології виробництва культур.

Визначено, що до пріоритетів, котрі формують на рівні стратегічного управління систему протикризових заходів, в підприємстві відносять:

- персонал;
- ринок;
- системи інформаційного забезпечення.

Одночасно щодо операційного рівня - до тактичного планування в приватному підприємстві відносять такі основні елементи:

- технології вирощування зернових, бобових культур;
- технології вирощування багаторічних насаджень – догляд яблуневого саду,
- сільськогосподарську техніку,
- процедури, регламенти;
- функції, що відносять до управління;
- організаційну структуру.

Встановлено, що посівний матеріал, добрива та засоби, що захищають сільськогосподарські рослини, запасні частини та паливо-мастильні ресурси купують у відповідних постачальників Чернівецької області (Табл. 2.7.).

Таблиця 2.7. Канали постачання ресурсів та технічного оснащення приватного підприємства

№ з/п	Вид ресурсів	Канал постачання
1	Посівний та садивний матеріал	- ТОВ «СЕРВІС-АГРОЗАХІД» - Маркетплейс https://posivna.com.ua/ua/chernivci
2	Добрива	- ТОВ «СЕРВІС-АГРОЗАХІД» - Маркетплейс https://posivna.com.ua/ua/chernivci
3	Засоби захисту	- ТОВ «СЕРВІС-АГРОЗАХІД» - https://posivna.com.ua/ua/chernivci
4	Паливо-мастильні матеріали	- Агро-дошка https://apkua.com.ua/agroboard/rgn-29/r-182/p-1/
5	Запчастини до сільськогосподарської техніки	- МПП «ФАЛКОН», - ТОВ «ARCOS»

Збутову політику в приватному підприємстві здійснюють за наступними каналами просування (Табл. 2.8.)

Таблиця 2.8. Канали збуту за видами продукції, що вирощуються у приватному підприємстві

№ з/п	Види продукції	Канал збуту
1	Озима пшениця	- Торгівельний агропортал https://agro-ukraine.com.ua/trade/rgn-29/r-52/p-1/
2	Ячмінь	- Торгівельний агро-портал https://agrotorg.net/ua/board/rgn-29/r-141/p-1/
3	Соя	- Маркетплейс https://posivna.com.ua/ua/chernivci
4	Яблука	- ВАТ «Хотинський завод продтоварів» - Маркетплейс http://www.4sg.com.ua/board.php?b=158&s=1&p=2

Встановлено, що в місті Хотин знаходиться ВАТ «Хотинський завод продтоварів», який скуповує за низькою ціною у підприємств, що займаються вирощуванням яблук, їх продукцію. Тому доцільно підбирати нові шляхи

розподілу продукції яблук за більш вигідними пропозиціями. Продаж озимої пшениці, ячменю, сої за каналами реалізації є доцільними і заміни не потребують на даний час.

Встановлено, що процес управління персоналом в приватному підприємстві на стратегічному рівні ґрунтується на тому, що працівників сприймають як джерела отримання коштів. При цьому з точки зору оперативного менеджменту працівників треба сприймати як ресурс, здатний виконувати конкретні функції та види робіт. Процес оцінювання ефективності на рівні стратегії відбувається в підприємстві за рахунок визначення критеріїв тиску загрозливих чинників. Між тим кризові процеси суттєві, і на оперативному рівні потрібно своєчасно та точно реагувати на них, формуючи стабільні зв'язки з постачальниками, а також споживачами.

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ЛІЛІЯ»

3.1. Розробка протикризowego пакету стратегій для формування міцності підприємства

На підставі результатів діагностичних досліджень наявної ситуації щодо діяльності приватного підприємства, створено передумови для розробки заходів, котрі можуть нейтралізувати виклики та мінімізувати кризові впливи. Задля формування превентивних заходів у подоланні кризових тисків доцільно за результатами аналізу господарсько-економічної характеристики підприємства доцільно опрацювати модель SNW. Вказаний інструмент включає виявлення чинників сила – нейтральність – проблеми і визначає небезпеки та перешкоди, формуючи підґрунтя для подальшого розвитку підприємства.

З'ясовано, що метод допомагає виявити середній стан на ринку діяльності підприємства, зрозуміти його переваги та проблеми, сформувані орієнтири стратегії до протидії кризі. Так, в результаті моделі SNW виконано оцінювання потенціалів ресурсного, економічного, виробничого, маркетингового та менеджерського значення (табл. 3.1).

Проведена діагностика внутрішнього середовища приватного підприємства дозволила виявити низку системних проблем, що існують і потребують на виправлення в умовах протикризowego управління.

На підставі результатів здійсненого аналізу позицій приватного підприємства за різними ресурсними складовими встановлено, що в цілому воно знаходиться на нейтральній позиції. Проте потребує на опрацювання виробничий менеджмент, оскільки отримано найбільшу кількість оцінок слабкої позиції – 5; нейтральної – 8. Так, необхідно ухвалити маркетингове рішення щодо напрямку садівництва – перегляд сорту яблук, оновлення каналів реалізації.

**Таблиця 3.1. Результати SNW за потенціалами наявного менеджменту
приватного підприємства**

з/п	Ресурсні складові підприємства	Оцінка за 2022 рік		
		S	N	W
1.	Система управління підприємством всього	1	8	5
1.1	Загальна стратегія на корпоративному рівні		+	
1.2	Бізнесові стратегії за видами діяльності		+	
1.3	Технології вирощування культур		+	
1.4	Стан технічного забезпечення		+	
1.5	Асортимент продукції			+
1.6	Якість продукції, що вирощується		+	
1.7	Земельний банк під рослинництвом і садами		+	
1.8	Організаційна побудова підприємства за ієрархією		+	
1.9	Доступність до постачальників		+	
1.10	Стратегічні партнерські відносини			+
1.11	Точні технології			+
1.12	Оновлення технологічних та технічних процесів			+
1.13	Корпоративна культура			+
1.14	Досвід роботи підприємства на ринку	+		
2.	Управління виробництвом всього		4	1
2.1	Виробництво пріоритетних видів продукції: рослинництво		+	
2.1.1	Озима пшениця		+	
2.1.2	Ячмінь		+	
2.1.3	Соя		+	
2.2	Виробництво основних видів садівництва: яблуневий сад			+
3.	Управління працівниками всього		1	3
3.1	Мотиватори / стимули, їх ефективність			+
3.2	Сталість персоналу			+
3.3	Відповідність кваліфікаційним вимогам			+
3.4	Оцінювання якості праці		+	
4.	Управління фінансами всього		4	
4.1	Структурованість витрат		+	
4.2	Ліквідність наявних активів		+	
4.3	Фінансова стійкість		+	
4.4	Ділова активність		+	
5.	Управління маркетингом всього		4	3
5.1	Товарна політика		+	
5.2	Цінова політика продукції рослинництва		+	
5.3	Цінова політика продукції садівництва			+
5.4	Політика розподілу продукції рослинництва		+	
5.5	Політика розподілу продукції садівництва			+
5.6	Відносини з постачальниками		+	
5.7	Сила впливу конкурентів			+

Джерело: розроблено автором на підставі досліджень діяльності підприємства

Наразі необхідно розглянути питання номенклатури сільськогосподарських культур та диверсифікувати діяльність, що дозволить збільшити дохід. Слабкі позиції у приватного підприємства і в площині укладання довгострокових конструктивних відносин з підприємствами, що формують загальний ефект від співпраці. При чому такий ефект може бути не тільки в економічному контексті, але й в міжнародному та соціальному. Встановлено, що потребують на оновлення ланцюги технологічного виробництва та необхідна модернізація технічного оснащення підприємства.

Окремого значення в умовах діджиталізації аграрної сфери набуває питання використання точних технологій, які забезпечать підвищення якості здійснення операцій, що позитивно вплине на формування якості продукції.

Управління працівниками потребує на перегляд стратегії мотиваційного менеджменту, оскільки підприємство кожен сезон наймає сезонних та найманих працівників з різним рівнем вмінь. Також 8 постійних осіб, що працюють в підприємстві протягом 23 років хоча і мають високий рівень досвіду роботи, проте потребують на оновлення знань. Тому доцільно прописати програму розвитку персоналу, особливо в контексті використання цифрових здобутків для галузі садівництва.

В період війни та повоєнний період можуть відбуватися неконтрольовані коливання цін на посівний та садивний матеріал, запасні частини до техніки, добрива, пестициди, мастильні матеріали, нафтопродукти. Тому доречно налагодити торгівельні зв'язки зі стабільними постачальниками та споживачами шляхом укладання довгострокових угод. Відповідно внести зміни до товарної та цінової політики підприємства, особливо щодо галузі садівництва.

За результатами діагностичного дослідження позиції підприємства на ринку, зроблено висновок про необхідність посилення конкурентної активності шляхом розвитку галузі садівництва, формування маркетингової активності. Приватному підприємству слід більш детально вивчати дії конкурентів та

спрямувати зусилля щодо розвитку цифрової компетенції працівників у зв'язку із пропонованим залученням точних технологій до галузі садівництва.

Розробимо пакет стратегій протикризowego управління шляхом стратегічного методу аналізу середовища приватного підприємства – SWOT. Розглянемо аспекти антикризового плану оперативного спрямування по садівничій продукції – яблукам. Загалом весною 2022 року на початку війни виникли проблеми щодо зупинення експорту, зниження цін на яблука, залишки продукції у сховищах, погіршення робіт в садах тощо. Через рік весною 2023 року вже відчувається стабілізація на ринку садівництва, оскільки садівники заощаджували на внесенні агрохімічних препаратів та роботах, працювали з преміальними сортами. Наразі державна допомога була спрямована і на цю підгалузь сільського господарства у вигляді компенсацій, державної грантової допомоги, що почала працювати з 01.07.2022 року.

Між тим є виклики через війну – багато фермерів втратили сади через влучання снарядів, ракет; промислові будівлі; лінії сортування; переробки фруктів на сік та нові холодильники. Отже основними трендами 2023 року є низька ціна на яблуко та наявність надмірної пропозиції цієї продукції. Встановлено, що ціна на яблука з нового врожаю має рівень нижчий за рівень минулого року, так як у 2022 році спостерігався низький попит на яблуко при високому рівні врожайності. Отже після початку війни відбулося суттєве падіння цін. Наприклад, вартість яблук з нового врожаю в середньому на 35 % є нижчою за серпень минулого року. Якщо темпи реалізації не зміняться, то ціни й надалі будуть знижуватися. Але врожай яблук у 2023 році прогнозується на більш низькому рівні ніж у попередньому році. До того ж можуть виникнути проблеми зі зберіганням продукції через порушення технології вирощування.

Також слід зазначити на тому, що сезон 2021-2022 років був досить вдалим, оскільки став рекордсменом з експортних операцій. Так, за даний сезон обсяг постачання яблук становив 56 тис тонн, у порівнянні з минулорічним сезоном 2020 - 2021 років – експорт склав 17 тис. тонн [42]. До того ж після початку війни експорт яблук було продовжено в Чернівецькій області, завдяки

чому розвантажено внутрішній ринок. Встановлено, що частину врожаю яблук систематично передавалося та передається на потреби Збройних сил України та як гуманітарну допомогу. Така ситуація зробила певний вплив на кінцеві залишки підприємств району і, в тому числі, приватного підприємства, котре досліджується.

З'ясовано, що суттєвою проблемою стала логістика, тому було розроблено нові експериментальні рішення щодо логістичних маршрутів. Так, утворено холодні ланцюги та зароблено прогноз термінів виконання графіків поставок.

Зазначимо, що в селі Недобоївці, де знаходиться приватне підприємство, інші приватні фермери вирощують яблука за сучасними технологіями, приймають участь у семінарах та обмінюються досвідом. Визначено, що сад яблуневий, якому сім років максимально у Дністровському районі дає близько 70 тонн яблук з одного гектару. Такий високий рівень врожайності мав би забезпечити високий рівень доходу, проте низька ціна на яблуко, що була сформована у 2022 році, не дозволила досягти планований дохід. До назрілих проблем також відноситься втрачений ринок збуту яблук в східних регіонах України, що пояснюється бойовими діями. Тому фермерам і приватним підприємцям Дністровського району доводиться переходити на ринки європейських країн. Так, яблука сорту «GALA» у 2022 році експортували до Греції і змогли мати цінові переваги.

З проблемних аспектів садівництва в Чернівецькій області слід зазначити дорого вартісні технології щодо вирощування яблук. Наприклад, не можна економити на захисті плодових дерев та їх підживленні. Зокрема, агрохімічні заходи на 1 гектар яблуневого саду вартують від 1-15 тисяч доларів [43]. Наразі під час нагляду за яблуневими садами особливу увагу потрібно приділяти бджолам та диким комахам. Оскільки вони підвищують якість запилення в період цвітіння, а також знищують шкідників в саду. У такий спосіб можна знизити навантаження пестицидів на навколишнє оточення. Зазначимо, що

цінність яблук обумовлена їх збиранням вручну у спеціальні контейнери з натурального дерева, які підвищують лежкість плодів.

Наразі сезон збирання яблук відбувається виключно вручну терміном - півтора місяці, що додає в ціні на них.

Практики садоводи зазначають, що садівництво це вкладення за п'ять років, за які можливо повернути вкладені кошти [5, 42, 43]. Тому повернення коштів на пряму залежить від обставин на ринку через війну та втрату каналів збуту. Повернення вкладень сповільнилося і це є загрозовим фактором для формування прибутку підприємства.

За досліджень стану стратегічного партнерства приватного підприємства виявлено, що на Буковині виробники в більшій мірі намагаються об'єднати зусилля щодо організації спільного продажу яблук. Оскільки великими партіями можливо здати продукцію яблук за більш вигідною ціною. Не витратити кошти на холодильники, сортувальні лінії, обладнання тощо. Директор приватного підприємства зазначає, що для експорту потрібно забезпечити декілька фур одного сорту яблук, а зробити самотужки це неможливо. Тому бажано взяти до уваги досвід італійських, польських фермерів, які почали вирощувати однакові сорти під замовлення, мають можливість продавати свою продукцію гуртом значно ефективніше.

Приватному підприємству доцільно об'єднатись до «Екосистеми садоводів» села Недобойці Дністровського району з іншими садівничими підприємствами та господарствами за умови вирощування яблук певного сорту. Метою такої кооперації є активізація продажу продукції яблук гуртом під замовлення певних країн. Менеджмент екосистеми може здійснювати голова ФГ «ТОДОСІЙЧУК В.І.», оскільки він користується авторитетом та на балансі підприємства утримує необхідні основні фонди для забезпечення садівництва. Доречно вказати, що володіє ФГ «ТОДОСІЙЧУК В.І.» 30 холодильними камерами, має голландську сортувальну лінію, яка відрізняє яблука за розміром та кольором. Також є обладнання для виготовлення спеціальної тари. Є фрукто сховище, яке розраховане на зберігання п'яти тисяч тонн яблук, обладнане

контрольованим газовим середовищем, котре дозволяє продукції не втрачати смакові якості та товарний вигляд. Саме так виробники яблук села Недобоївці з листопада по червень місяць мають змогу формувати партії яблук на експорт.

Далі логістичний маршрут на експортування яблук може пролягати через співпрацю з ТОВ «Молодіжна аграрна спілка» (МАС), яке повністю займається питаннями реалізації [42]. Дане товариство експортує яблука під торгівельною маркою «Oh My Garden!» та знаходиться поруч з приватним підприємством, яке досліджується у кваліфікаційній роботі. ТОВ «МАС» спеціалізується на вирощуванні і експорті яблук та має суттєвий досвід роботи і напрацьовані іноземні канали збуту, які зацікавлені саме в українській продукції.

Враховуючи зростаючу зацікавленість до вітчизняної сільськогосподарської продукції, зокрема, яблук зовнішнього ринку Європи та Азії, необхідно дотримуватись вимог якості, які вони надають. І в цьому разі можливо збувати яблука приєднуючись до ТОВ «МАС», яка буде гуртом збувати на експорт продукцію від малого агробізнесу регіону. Така збутова політика буде вигідною приватному підприємству, оскільки попередній канал збуту – ВАТ «Хотинський завод продтоварів» виявився у порівнянні з пропозицією ТОВ «МАС» не вигідним.

Планування подальшого збуту доцільно спрямовувати до країн, наприклад, Саудівської Аравії та Індії, оскільки в них спостерігається найбільший попит на українське яблуко. На думку експертів USPA Fruit, потенційними країнами є Іспанія, Португалія, Угорщина, країни Близького Сходу, Південно-Східної Азії, країни Африки, Мавританія, Джибуті. Таким чином попит на українські яблука значно підвищиться за рахунок зацікавленості нових країн (табл. 3.2).

Нашою стратегічною пропозицією є створення «Екосистеми садоводів» села Недобоївці Дністровського району, куди ввійде досліджуване приватне підприємство.

Таблиця 3.2. Експорт українських яблук до країн світу, тис тонн

№ з/п	Країна - споживач	Фактичний обсяг постачань, сезон 2021-2022 роки	Потенційний обсяг постачань, сезон 2022-2023 роки
1	Польща	20	20
2	Об'єднані Арабські Емірати	6,2	7,3
3	Саудівська Аравія	3,1	4,3
4	Австрія	3,9	4,6
5	Молдова	1,5	1,6
6	Малайзія	1,1	0,9
7	Оман	1,0	1,1
8	Індія	-	5,2
9	Країни Африки	-	5,0
10	Португалія	-	1,1
11	Іспанія	-	0,8
12	Угорщина	-	0,5

Джерело: Узагальнено на підставі джерела [26]

Зазначимо, що у 2022 році завдяки державній програмі підтримки садівництва аграрних підприємств Дністровського району було спрямовано 1365 млн. грн. Державна програма підтримки садівництва відшкодовує витрати на плодові багаторічні насадження, догляд за ними, але й ще включає кошти на створення біля садів виробничої інфраструктури. Зокрема, покриваються з державного бюджету кошти на необхідну техніку, побудову плодосховищ, басейнів накопичувального типу для систем зрошення. Також придбано в селі Недобоївці, де розташоване підприємство, холодильник гігант, в якому одночасно можливо зберігати близько 5 - 6 тис. тонн садової продукції. Таким чином крім садового обладнання ФГ «ТОДОСІЙЧУК В.І.» можливо використовувати й холодильник гігант для зберігання плодів, щоб продати продукцію у найбільш вигідні за ціною терміни.

Способи державної допомоги для садівництва – отримання гранту, розмір допомоги стартує від 140 і до 400 тис грн./1 га за умови 70 % вартості стосовно закладання саду, якщо 30 % - одержувач гранту має внести з власних коштів. Дана сума коштів розрахована на висадку до 25 га багаторічних насаджень [5].

В антикризовій програмі приватного підприємства маємо створити конкурентні переваги за рахунок до єднання до такої екосистеми. Завдяки колаборації можливо використати переваги, які надає ФГ «ТОДОСІЙЧУК В.І.» та налагодити гуртову експортну торгівлю через ТОВ «МАС» з орієнтацією на країни Близького Сходу, Європейського Союзу, Азії.

Результати методу SWOT представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Результати аналітичного дослідження SWOT

Параметри діяльності підприємства	ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА		ПРОГАЛИНИ ПІДПРИЄМСТВА	
	Наявні ресурси для використання цифрового сервісу	3	Сезонний характер надходження коштів від продажу яблук, зерна та бобів	3
	Освічений персонал у технології вирощування аграрної продукції	3	Залежність від низьких цін каналів просування продукції	3
	Можливість оновлення саду з новим преміум сортом «GALA RTD»	3	Проблеми зі збутом яблук	3
	Рентабельність підприємства за п'ять років	3	Застарілі сорти дерев яблуневого саду	3
	Стальна репутація на ринку	3	Невеликі обсяги виробництва яблук	3
	Всього	15	Всього	15
Параметри оточення підприємства	РЕЗЕРВИ ЗРОСТАННЯ НА РИНКУ		ЗАГРОЗИ НА РИНКУ	
	Входження до «Екосистеми садоводів» Дністровського району Чернівецької області	3	Фізичне знищення підприємства через влучання ракет тощо	3
	Формування каналів збуту яблук з орієнтацією на міжнародний ринок	3	Погода, що не сприяє формуванню врожаю	3
			Зниження попиту на яблука	3
			Висока конкуренція на ринку яблук в Україні	3
			Низька купівельна можливість покупців через війну	3
	Всього	6	Всього	15

Джерело: розроблено автором на підставі досліджень

Для оновлення саду приватного підприємства пропонуємо обрати преміум сорт «GALA RTD», який демонструє відмінні якісні та смакові параметри. Слід зазначити, що сприятливі погодні умови регіону дозволяють знизити потреби в обробі дерев щодо шкідників та хвороб. Також коливання температур як вдень, так і вночі сприяє інтенсивному забарвленню даного сорту яблук. При цьому використання новітніх технологій дозволить досягти високих

рівнів врожаю та забезпечать результативність цього підприємства. Зазначимо, що технології мають включати такі напрями:

- цифровий контроль за садом;
- нові технології вирощування яблук;
- залучення висококваліфікованих агрономів садоводів;
- використання сховищ для зберігання яблук з контрольованою атмосферою та ультра низьким вмістом кисню.
- сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів якості.

Окремої уваги набуває отримання міжнародної сертифікації GlobalG.A.P., яка надає гарантії щодо продажу в інші країни, так як доводиться відповідність жорстким вимогам якості та безпеки. Питаннями контролю відповідності сертифікації має займатися ТОВ «МАС».

Таким чином результати SWOT полягають у наступному - стратегічним напрямом приватного підприємства повинно бути оновлення плодових дерев шляхом висадки преміум сорту «GALA RTD». З метою гуртової торгівлі яблуками створити «Екосистему садоводів» села Недобоївці Дністровського району. Керівництво об'єднанням може здійснювати авторитетний менеджер голова ФГ «ТОДОСІЙЧУК В.І.», який на балансі підприємства утримує необхідне обладнання та фрукто сховища. Задля відповідності стандартам якості яблук доцільно впровадити цифрові технології. Експортні операції здійснюватиме ТОВ «Молодіжна аграрна спілка», яка має напрацьовані канали збуту з іноземними споживачами та контролюється Урядом України. Завдяки стратегічним пріоритетам можливо знизити кризовий тиск та ризики з виробництва й реалізації яблук.

3.2. Пропозиції щодо точних рішень по догляду за садом в системі стратегічного управління кризою

Враховуючи суцільний розвиток цифрових технологій в усіх галузях і сферах сільського господарства пропонуємо здійснити автоматизацію окремих

процесів з метою удосконалення менеджменту приватного підприємства. Головною причиною автоматизації є рішення, щоб протидіяти кризі, в якій опинилися підприємство через війну. Одночасно важливим є інноваційне рішення, яке можливо запропонувати керівництву підприємства щодо його переходу на новий преміум сорт «GALA RTD», яке могла забезпечити суттєве збільшення врожаю.

З початку закладки саду, що співпав з заснуванням підприємства у 2000 році, оновлення багаторічних насаджень не відбувалося. Сади підприємства поважного віку і, слід зазначити на відпрацюванні свого ресурсу, тому доцільно запропонувати оновити яблуневий сад – заклавши молоді сучасні скоростиглі сорти яблук «GALA RKD». Цей сорт відноситься до інноваційного, оскільки плодоношення відбувається раніше на три тижні, ніж попередній. Закупити сорт «GALA RKD» можливо в Gruber Genetti (італійський розсадник) і у 2025 чи 2026 році він почне приносити постійно зростаючий дохід. Вченими садоводами доведено, що повноцінний врожай сорту яблук GALA RKD становитиме 40-50 т/га, що забезпечить довготривалий прибуток в підприємстві. У такий спосіб можливо збільшити частку інтенсивних багаторічних насаджень використовуючи сучасні технології посадки із сертифікованими саджанцями сортів яблук на вегетативних кронах прищепках. Крім цього до технології вирощування доцільно взяти до уваги висадку між цими яблунями в кожному кварталі саду моносорту, при запилювачу Еверест.

До уваги пропонується інтелектуальні рішення AL-KO Smart Garden: «Відкритий розумний сад», яке передбачає приєднання інтелектуальної садової техніки та обладнання до єдиної комп'ютерної мережі. Виконанням роботи керує програмне забезпечення, яке дозволяє садовим пристроям автоматично адаптувати свій стан до встановлених параметрів та впливу умов навколишнього оточення. При цьому управління садовою технікою може відбуватися бездротовим способом шляхом доєднання до мережі wi-fi та безкоштовної програми для операційних систем iOS та Android.

Встановлено, що дистанційне керування технікою для саду виконується за допомогою голосових команд через Інтернет. Звичайно відбувається підключення до сервісу під назвою AL-KO Smart Cloud і програмний інтерфейс відображає операції, що здійснюються. В тому числі точні технології передбачають встановлення сенсорів, таймерів, датчиків, котрі можна підключити напряду до автоматизованих агрегатів, садового обладнання. У такий спосіб відбувається автоматизація роботи інструментів та техніки в саду. Таким чином якщо дотримуватись цифрових принципів, то можливо ефективно використовувати хмарні технології доступу до інформаційних даних та досягати значної ефективності у керуванні виробничими процесами в саду. Крім цього технічні рішення AL-KO Smart Garden інтегруються з різними технологіями:

- програмний інтерфейс – IFTTT;
- інтелектуальний додаток - AL-KO in TOUCH;
- розумна сервісна панель - Service Dashboard;
- голосовий помічник – Alexa [5].

Щодо цифрових технологій, то доречно в он-лайн режимі здійснювати 24 години на добу нагляд за розвитком дерев. Крім цього необхідно використовувати метеостанції, за допомогою яких можна встановити рівень вологості та температуру повітря, ґрунту, листя яблунь. Також визначається кількість опадів, напрями вітру, його пориви та швидкість, вимірюється атмосферний тиск, якість поливу тощо. Точні технології сприяють дотриманню параметрів якості, що дозволяє зберігати яблука довше, оскільки вони залишаються свіжими протягом всього періоду постачання до будь-якої країни. Під час транспортування яблука не втраять смаку, вигляду, свіжості. Головним є той факт, що у такий спосіб буде забезпечено дотримання вимог якості й безпеки продукції згідно з міжнародними сертифікатами GlobalG.A.P.

Таким чином запропоновані інтелектуальні рішення AL-KO Smart Garden: «Відкритий розумний сад» додасть більших можливостей (Додаток А).

Зокрема буде досягнуто результативність технології вирощування якісних та безпечних яблук, що стане гарантією для довгострокових експортних операцій.

3.3. Формування плану стратегічного управління кризою для тривалої стійкості приватного підприємства

На підставі методики розробки протикризowego розвитку підприємства розробимо напрями стратегій щодо протидії негативним подіям, в тому числі факторам війни. Для цього за орієнтири візьмемо:

- 1) реструктуризацію цілей та програм виробничої діяльності;
- 2) проведення досліджень щодо стану середовища приватного підприємства;
- 3) визначення глибини спеціалізації за видами сільськогосподарських культур та багаторічних насаджень;
- 4) розробка точних агротехнологічних рішень та їх впровадження;
- 5) мотивація працівників та формування корпоративної культури задля полегшення впровадження змін.

Орієнтовні стратегічні спрямування повинні ґрунтуватися на опрацюванні систем менеджменту процесів аграрного виробництва й синхронізуватися з процесами постачання й продажу.

При розробці антикризової програми для приватного підприємства доцільно враховувати такі види управлінських дій:

I. Встановлення цілей заходів, орієнтованих на подолання кризи: виведення підприємства з нестабільного стану шляхом впровадження превентивних, реактивних й після кризових заходів. Процес зміни цільових установок доцільно розробляти систематизовано по відношенню до окремих груп цілей (Додаток Б). Так, цілі по покращенню виробничих процесів повинні передбачати впровадження цифрових технологій, комерційних – оновлення політики збуту продукції, фінансово-економічних – розробку антикризових планів розвитку з використанням власного капіталу. Оскільки продовжується

війна і, відповідно, поглиблюється кризовий стан, необхідно формувати плани HR-менеджменту у напрямках мотиваційного стимулювання та соціальних підтримуючих програм.

II. Постановка стратегічних завдань за напрямами:

- 1) управління превентивного плану можливим банкрутством;
- 2) використання діагностичних засобів щодо стеження за маркерами, які свідчать про початок кризи шляхом виконання аналітичних методів, зокрема, SWOT; SNW; трендового аналізу;
- 3) формування прогнозу наслідків;
- 4) управління за умов кризи:
 - розробка екстрених дій в тому числі за рахунок нехтування минулими досягненнями задля утримання позицій на ринку;
 - утримання кількості земельних ресурсів під рослинництвом та садівництвом, відмова від залучення нових культур;
- 5) управлінські дії у повоєнний період - перегляд позиції підприємства на ринку та з'ясування переваг, складнощів підприємства – на підставі використання аналізів SWOT; SNW.

III. Розробка розділів програми протистояння кризі. На підставі досліджень було виокремлено шість розділів протикризової програми заходів для приватного підприємства. А саме:

- Розділ 1. Виробничий аграрний менеджмент;
- Розділ 2. Управління матеріально-технічними ресурсами підприємства;
- Розділ 3. Управління реалізаційними операціями аграрної продукції;
- Розділ 4. Управління фінансово-економічними показниками;
- Розділ 5. Управління людським капіталом;
- Розділ 6. Стратегічний менеджмент.

Наявний та перспективний стан складових менеджменту підприємство оцінено за бальною шкалою на узагальнено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Програма протистояння кризовим явищам для приватного підприємства

№ з/п	Показники	Наявний стан	Стан на перспективу
1	Розділ 1. Виробничий аграрний менеджмент за видами аграрної продукції		
	- озима пшениці	4	5
	- ячмінь	4	5
	- соя	4	5
	- яблука	2	5
2	Розділ 2. Управління ресурсною складовою підприємства – постачання ресурсів		
	- посівний та садивний матеріал	3	5
	- добрива	2	5
	- пестициди	2	5
	- нафтопродукти	3	5
	- електроенергія	1	5
	- запасні частини,	2	5
	- матеріали для ремонту	2	5
3	Розділ 3. Управління збутом - канали продажу сільськогосподарської продукції		
	- озима пшениці	4	5
	- ячмінь	4	5
	- соя	4	5
	- яблука	1	5
4	Розділ 4. Загальний менеджмент - організаційні та контрольні заходи щодо виконання програми за складовими підприємства		
	- земельний банк	4	5
	- основні, оборотні фонди	3	5
	- стійкість фінансової системи підприємства	3	5
	- стан ліквідності, платоспроможності	3	5
	- ділова активність	3	5
	- рентабельність капіталу	3	5
5	Розділ 5. Управління людським капіталом		
	- інтелектуальний потенціал щодо впровадження інноваційних технологій	0	5
	- мотиваційний потенціал	2	5
	- соціальний потенціал	2	5
6	Розділ 6. Стратегічний менеджмент - прогнозування інноваційних дій		
	- сценарний підхід до управління кризою	2	5
	- стратегічний контролінг	2	5

Джерело: оцінено за результатами експертного оцінювання та спостережень у приватному підприємстві

Оцінку критеріїв розділів програми, що складається з заходів, котрі протистоять кризі, проводили за експертною школою:

0 балів – нейтральна; 1 бал – слабка позиція; 2 бали – нижче середньої позиції;

3 бали – середня позиція; 4 бали – вище середньої позиції; 5 балів – сильна позиція.

До групи експертів входили директор, агроном, бухгалтер, інженер приватного підприємства.

Окремої уваги потребує розробка збутової політики приватного підприємства, враховуючи пропонування напрям приєднання до ТОВ «МАС» з метою подальшого експорту яблук за кордон.



Рис. 3.1. Розробка проти кризових заходів стимулювання збуту аграрної продукції для базового підприємства

Джерело: розроблено автором на підставі досліджень

Головними шляхами стимулювання просування продукції в антикризовому плані мають бути укладання угод співпраці з найбільш

вигідними посередниками. Покращення логістичних послуг щодо постачання ресурсів за рахунок опрацювання нових ланцюгів постачання. Активне використання електронних торговельних майданчиків задля оптимізації каналів продажу. Продаж залишків зернової і бобової продукції за ціною нижчою за попередньо встановлену, в тому числі в рахунок оплати праці та переробним підприємствам. Продаж яблук заводам дитячого харчування. Орієнтація на експортні операції шляхом об'єднання у великі мережеві екосистеми садоводів та продаж через ТОВ «МАС».

Прогнозування наскільки ефективними можуть бути заходи, що розроблялися у кваліфікаційній роботі, здійснювалися на підставі аналітичного вирівнювання показника економічної діяльності приватного підприємства прибутку (рис.3.2).

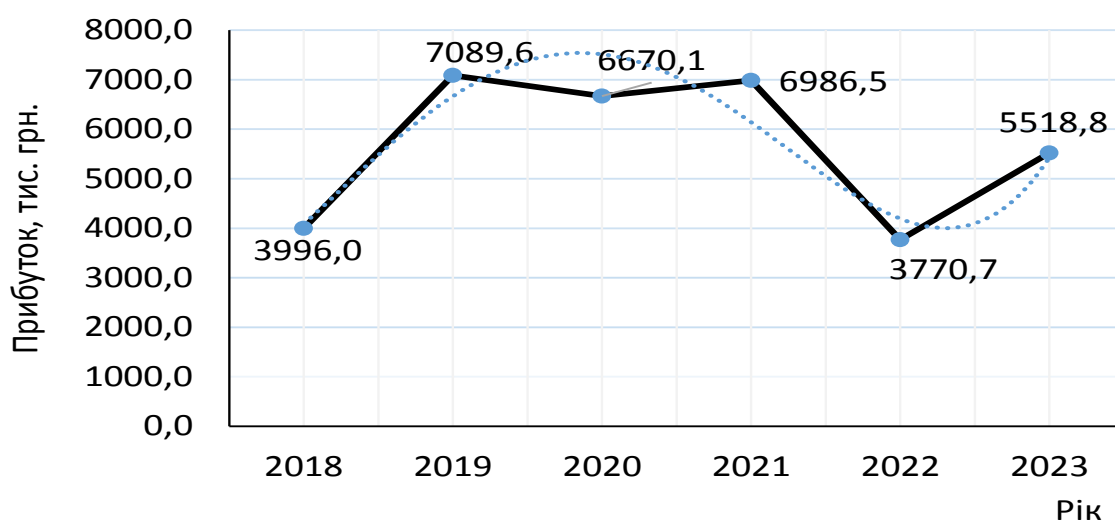


Рис. 3.2. Прогноз значення прибутку приватного підприємства, отриманого за результатами впровадження проти кризової програми

Прогнозування окремих показників стосовно ефективного виробництва й продажу за умови впровадження заходів, передбачених у антикризовій програмі відбувалося за аналітичним вирівнюванням показника прибутку. Його екстраполяція на майбутні періоди здійснено на підставі темпів зростання минулих періодів (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5. Прогноз ефективності заходів проти кризової програми

Показник	2022 рік	Значення за прогнозом		
		За результатами впровадження заходів, що протидіють кризі	Відхилення	
			(+/-)	%
Виручка від продажу продукції, тис. грн.	20111	23423,72	3312,9	116,5
Повна собівартість, тис. грн.	16340	17904,94	1564,8	109,6
Прибуток, тис. грн.	3770,7	5518,78	1748,1	146,4
Рівень рентабельності, %	23,1	30,82	+7,7 в.п.	x

За плановими розрахунками очікується на зростання виручених коштів на 16,5 %, прибутку на 46,4 % при цьому рівень рентабельності має зрости на 7,7 відсоткових пунктів.

З огляду на запропоновані напрями стосовно протидії кризі для приватного підприємства стане можливим в подальшому зміцнити його фінансовий та господарський стан в умовах нестабільного оточення. У такий спосіб підприємство зможе перейти на новітній рівень господарювання, оскільки сформує більш міцні позиції на ринку. За скрутних умов господарювання для розвитку приватного підприємства доцільно ґрунтувати свою роботу на використанні інноваційних технологій. Такий підхід дозволить побудувати тривалу стійкість та сприятиме зростанню конкурентної міцності. В свою чергу це потребуватиме системного моніторингу за сферами діяльності. Найбільш ефективним є використання підходу управління за сценаріями щодо планування впровадження нових заходів за умови використання цифрових технологій. Одночасно потребуватимуть розробки потенційно можливі оптимальні шляхи просування зернової продукції та яблук. Наразі процес діагностики кризових явищ має передбачати належні експертизи перевірки та спостереження за впровадженням заходів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Назрілі проблеми щодо управління кризою задля тривалої стійкості під тиском воєнного часу вирішувались дослідженнями у ПП «Лілія».

1. В результаті вивчення теоретико-методологічного окреслення антикризового менеджменту аграрних підприємств на критично-важливому рівні доведено необхідність підготовки проти ризикових заходів щодо проектування бізнесових напрямів роботи. Встановлено, що створення потенціалу сільськогосподарських підприємств, котрий здатний протидіяти деструктивним викликам війни, створює платформу стратегічного вистоювання на ринку. Зазначено, що методологічно вибудувана комплексна програма стратегічного антикризового менеджменту дозволяє протистояти загрозливим факторам роботи під час війни. Актуалізовано синхронізацію антикризової стратегії із корпоративною шляхом використання цифрових продуктів.

2. Результати діагностичного дослідження стану економіки та антикризового управління приватного підприємства свідчать про наявні резерви щодо протистояння кризі. Валової продукції у 2022 році було вироблено на 15,3 % більше за такий же показник 2018 року. Разом з тим, продуктивність праці робітників зростає на 44,1 %, що обумовлено зниженням кількості працівників та підвищенням виробництва зернової продукції, яблук в підприємстві. Так, товарна продукція по пшениці озимій зросла на 66,3 %, ячменю – на 29,5 %, яблук – на 13,7 %. Рівень рентабельності виробництва зернової, бобової продукції та яблук у 2022 році порівнюючи з 2018 роком зменшився на 4,8 відсоткових пунктів. Така ситуація обумовлена зростанням цін на ресурсні цінності та зниженням виручених коштів у 2022 році через втрату каналів збуту по яблукам та сої. Прибуток приватного підприємства у звітному році також знизився на 5,6 % або на 225,3 тис грн. Зазначена тенденція провокує необхідність розробки програми антикризових заходів в менеджменті підприємства.

З огляду на виявлені проблеми в діяльності підприємства розроблено пропозиції:

1) На підставі побудованої моделі SNW пропонуємо розглянути питання оновлення саду підприємства шляхом перегляду сортів яблунь та оновити гібриди сої. Налагодити комерційні зв'язки зі стабільними постачальниками та споживачами шляхом укладання довгострокових угод. Відповідно внести зміни до товарної та цінової політики підприємства, особливо щодо галузі садівництва. Встановлено, що потребують на оновлення ланцюги технологічного виробництва. Доцільно переглянути стратегію мотиваційного менеджменту, оскільки для впровадження нових технологій до садівництва необхідно підвищувати цифрову компетенцію працівників. Наразі кожен сезон наймаються на роботу за контрактами сезонні працівники для збирання яблук з різним рівнем вмінь, робота яких потребує контролю та підвищення якості.

2) За результатами моделі SWOT запропоновано стратегічні напрями щодо оновлення плодових дерев шляхом висадки преміум сорту «GALA RTD». Організувати гуртову торгівлю яблуками через посередника ТОВ «МАС». При цьому створити «Екосистему садоводів» села Недобоївці Дністровського району, під керівництвом голови ФГ «ТОДОСІЙЧУК В.І.», який володіє найбільшими активами, що забезпечують якісне зберігання плодів. З метою відповідності стандартам якості яблук можливо впровадити цифрові технології на рівні садоводів села.

3) На рівні територіальної громади, що входять до «Екосистеми садоводів» села Недобоївка, впровадити інтелектуальні рішення AL-KO Smart Garden: «Відкритий розумний сад». Програмний продукт передбачає приєднання інтелектуальної садової техніки та обладнання до єдиної комп'ютерної мережі.

4) Ввести в дію план протикризкових заходів, який передбачає удосконалення стратегії управління виробництвом, збутом, кадрами, матеріально-технічними ресурсами та технологіями. Ефект від заходів антикризової програми становитиме у вигляді прибутку 1748,1 тис грн. при рівні рентабельності 30,82 відсоткових пунктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація ERP. *Digital innovation*. 2023. URL: <https://dinn.com.ua/testimonials/aroniia-erp-automation>
2. Ареф'єв С. О. Генезис антикризового управління використанням потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. О. В. Ареф'євої. Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 14-21.
3. Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК*. 2020. № 27. С. 44-47.
4. Бреус С. В., Бойко Д. А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 93-98.
5. Васильченко О. AL-KO Smart Garden: цифрова система «розумний сад» на вашій ділянці. 2021. URL: <https://blog.al-ko.ua/uk/al-ko-smart-garden/> (дата звернення: 21.03.2023).
6. Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6. 1-1(56). С. 147-153.
7. Ватченко, Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір* 2022. (182), 38-43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> (дата звернення: 10.01.2023).
8. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/112/107> (дата звернення: 15.02.2023).

9. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Житомир: Житомир. нац. агрокол. ун-т. 2017. 20 с.

10. Денисюк О. Г., Дерев'янюк О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1. С. 80-88.

11. Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 40-45.

12. Єгорова О. В., Дорошенко А. П., Кононенко Ж. А. Фактори розвитку фінансової кризи аграрних підприємств. *Modern Economics: електронне наукове фахове видання з економічних наук*. 2020. № 20 (2020). С. 99-104. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua> (дата звернення: 21.10.2022).

13. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338. URL: <http://surl.li/fsgjn> (дата звернення: 18.10.2022).

14. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами: монографія / С. К. Рамазанов, Г. О. Надьон, О. П. Степаненко, Л. А. Тимашова. Луганськ; Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 480 с.

15. Кернасюк Ю.В. Антикризова стратегія розвитку агробізнесу. *Агробізнес сьогодні*. 2020. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/17293-antykryzova-stratehiia-rozvytku-ahrobiznesu.html> (дата звернення: 19.03.2023).

16. Князева О. А., Кишинець Б. А. Методичні підходи до діагностики кризового стану підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2018. Т. 23, вип. 4. С. 64-69.

17. Коваленко О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: монографія. Запоріжжя, 2011. 466 с.

18. Колодій І. В. Особливості діагностики фінансового стану та визначення факторів ризику як елементів антикризового управління у

сільськогосподарських підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 72-76

19. Колодій І. В. Характерні особливості моделей антикризового управління для сільськогосподарських підприємств. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій: матеріали XXII Міжнар. наук.-практ. форуму*. (м. Львів, 5-7 жовт. 2021 р.). Львів, 2021. С. 66-69.

20. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2019. № 3 (58). С. 115-120.

21. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Кондор. 2008. 366 с.

22. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016, № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (дата звернення: 05.11.2022).

23. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ, 2005. 377 с.

24. Масловська Л.Ц., Головач К.С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017 № 9. С.12 – 17. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2017/3.pdf (дата звернення: 16.10.2022)

25. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf (дата звернення: 13.10.2022)

26. Ознаки стабілізації. *Агроринет*. 2022. <https://agrotimes.ua/article/oznaky-stabilizacziyi-rynok-yabluk-eksport-yabluk-grant-na-sad-2022/> (дата звернення: 13.12.2022)

27. Полянчиков С., Капітанська О. Інтелектуальне сільське господарство. *Агроном*. 2020. № 4. URL: <https://quantum.ua/ua/statti/intelektualne-silске-gospodarstvo> (дата звернення: 15.03.2023)

28. Пристайко В. В. Поняття та принципи антикризового управління: загальна характеристика. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2017. № 2, т. 28 (67). С. 16-19

29. Пріб К. А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 51-59.

30. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.

31. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

32. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с.

33. Смерічевський С. Ф., Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. 3-тє вид., допов. і перероб. Київ: Вид. дім «Кондор» 2020. 396 с.

34. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 187–192

35. Ткаченко О. С. Методичні підходи щодо оцінки економічного оздоровлення сільськогосподарських підприємств. Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: кол. моногр. / за заг. ред. І. П. Приходька; ДДАЕУ. Дніпро: Пороги, 2020. С. 47- 59.

36. Товажнянський В. Л., Перерва П. Г. Формування комплексної системи показників антикризового механізму стійкого розвитку підприємства.

Економічні науки: зб. наук. праць. Серія: Економіка та менеджмент. Луцьк : ЛНТУ, 2010. Вип. 7 (26), ч. 3. С. 207-223.

37. Федик О. В. Проектування заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2021. Вип. 63. С. 205-208.

38. Ходаківський Є. І., Кравчук В. І. Розробка моделі алгоритму процесу антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Молодий вчений.* 2018. № 10 (1). С. 402-406.

39. Янишин Я. С., Батюк Г. В., Колодій І. В. Особливості антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК.* 2019. № 26. С. 36- 39.

40. Яценко Б. І. Теоретичні основи інноваційного управління конкурентним статусом підприємств. *Ефективна економіка.* 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4698> (дата звернення: 05.11.2022).

41. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Укр. бестселер, 2013. 427 с.

42. Ящук Н. «МАС»: ефективні технології для створення експортного яблука. *Садівництво.* 2022. <https://techhorticulture.com/mas-efektyvni-tehnologiyi-dlya-stvorennya-ekspornogo-yabluka/> (дата звернення: 15.03.2023).

43. Smart Garden: розумне садівництво – майбутнє догляду за садом. Офіційний блог української компанії ТОВ «АЛ-КО Кобер» <https://blog.al-ko.ua/uk/smart-garden-rozumne-sadivnictvo/> (дата звернення: 20.03.2023).

ДОДАТКИ

Додаток Б



Рис. Інтелектуальні рішення AL-KO Smart Garden: «Відкритий розумний сад».

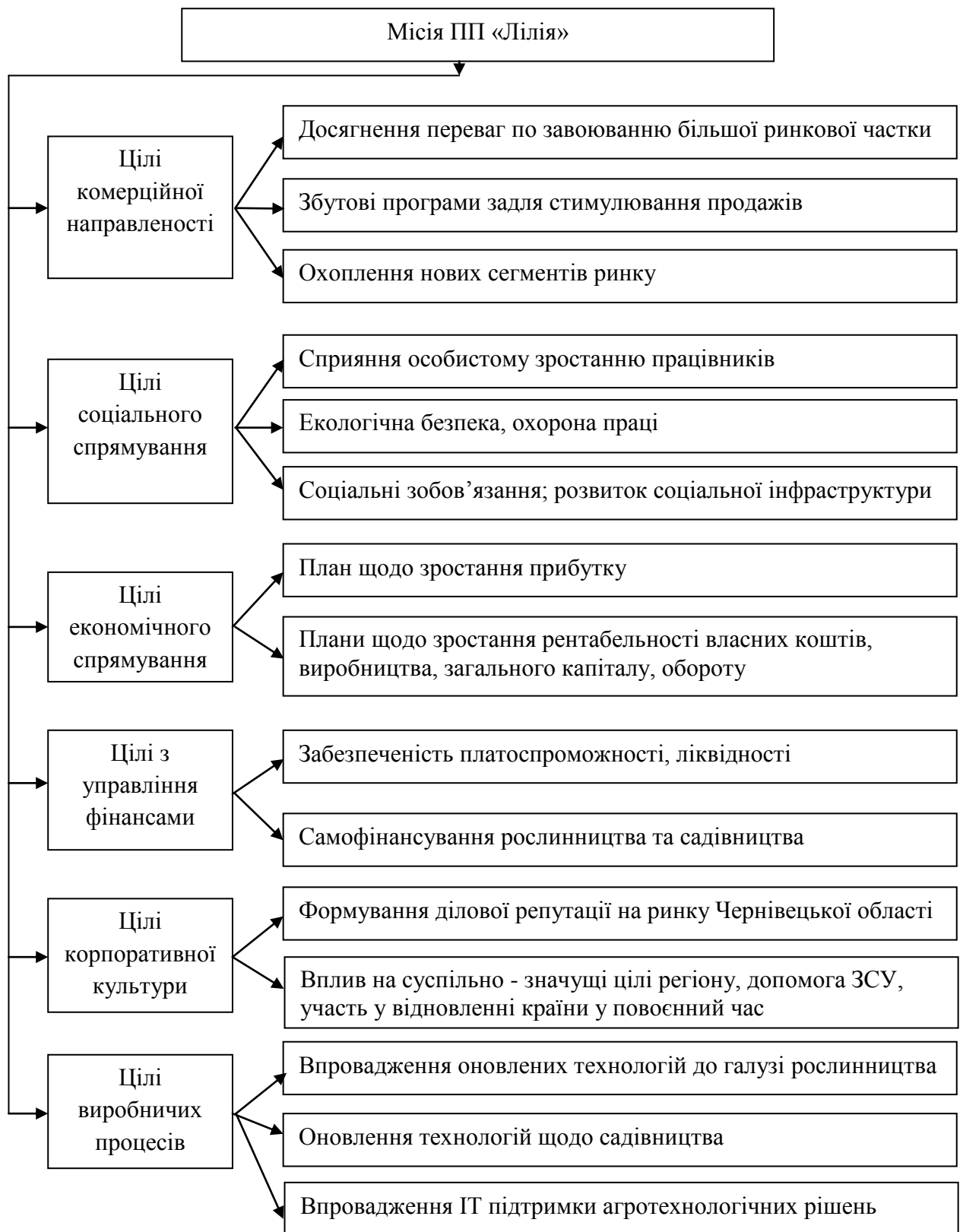


Рис. Комплекс цілей стратегічного розвитку ПП «Лілія» щодо протидії кризі