

**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**
«_____» _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

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

Здобувач

Дмитро МАКАРЧУК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Наталя ДУБРОВА

Дніпро – 2024

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
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

МАКАРЧУК ДМИТРО ІВАНОВИЧ

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення системи антикризового управління на підприємстві»
Науковий керівник: Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____
- 2. Термін подання здобувачем роботи:** «__» _____ 20__ р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти С(Ф)Г «Сонячне», економічні, виробничі плани, документи, які регламентують діяльність підприємства
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**
 1. Теоретичні аспекти антикризового управління на підприємстві
 2. Оцінка системи антикризового управління на підприємстві
 3. Напрями удосконалення антикризового управління на підприємствіВисновки та пропозиції
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**
 1. Суть антикризового управління підприємством.
 2. Класифікація функцій які відповідають за антикризове управління підприємством.
 3. Типи діагностики кризового стану підприємства
 4. Змінні аналізу вірогідності банкрутства за моделлю Е. Альтмана
 5. Динаміка сільськогосподарських угідь та посівних площ сільськогосподарських культур
 6. Основні показники фінансово-економічної діяльності С(Ф)Г «Сонячне»
 7. Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності С(Ф)Г «Сонячне»
 8. Абсолютні показники фінансової стійкості С(Ф)Г «Сонячне»
 9. Оцінка ризику фінансової нестійкості підприємства згідно з методикою Альтмана
 10. Результати антикризової діагностики на основі моделі діагностики банкрутства
 11. Основні взаємозв'язки між бізнес-процесами аграрного підприємства та показниками результатів його діяльності
 12. Модель операційної системи управління бізнес-процесами "виробництво-постачання С(Ф)Г «Сонячне»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в фермерських підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Дмитро МАКАРЧУК

Науковий керівник роботи

_____ Наталя ДУБРОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Теоретичні засади сутності антикризового управління на підприємстві	6
1.2. Методологічні основи діагностики кризового стану підприємства	9
1.3. Стратегії антикризового управління на підприємстві	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	27
2.1. Загальна економічна характеристика С(Ф)Г «Сонячне»	27
2.2. Оцінка фінансово-економічної діяльності С(Ф)Г «Сонячне»	32
2.3. Коефіцієнтний аналіз фінансового стану С(Ф)Г «Сонячне»	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	44
3.1. Оцінка ймовірності банкрутства С(Ф)Г «Сонячне» за методикою MDA аналізу	44
3.2. Використання новітніх технологій для покращення управління та оптимізації бізнес-процесів	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Сучасний світ характеризується економічною, політичною та фінансовою нестабільністю. Це створює сприятливе середовище для виникнення кризових явищ на підприємствах, що призводить до банкрутств та втрати платоспроможності.

В умовах ринкової невизначеності та недосконалої системи товарів і послуг, інвестиційні ризики значно зростають. Це робить антикризове управління необхідною складовою ефективною стратегією будь-якого підприємства. Антикризове управління ґрунтується на розробці мінімізацію їх наслідків; швидке відновлення діяльності підприємства.

В основі антикризового управління лежить системний аналіз факторів, що впливають на стійкість та платоспроможність підприємства. До таких факторів належать: зовнішні фактори: низька купівельна спроможність, коливання валютних курсів, економічна та політична нестабільність; внутрішні фактори: низький рівень менеджменту, недоліки у виробництві та маркетингу, відсутність інноваційної політики.

Ефективне антикризове управління передбачає: швидке реагування на кризові явища; мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємства; впровадження антикризових заходів, таких як: оптимізація витрат; реструктуризація боргів; пошук нових ринків збуту; диверсифікація виробництва; впровадження інновацій; підвищення кваліфікації персоналу.

Важливу роль в антикризовому управлінні відіграє фінансова діяльність підприємства. Вона повинна бути гнучкою та адаптивною до мінливих умов ринку. Дослідження є актуальним завданням в умовах сучасних економічних реалій.

Багато вітчизняних та зарубіжних економістів присвятили свої праці вивченню проблем антикризового управління. Серед них варто виділити: І. О. Бланк, Б. Бекенферде, О. О. Биков, Т. М. Біляцька, М. Гелінг, Н. Здравомислов,

В. І. Кошкін, Л. О. Лігоненко, О. В. Мороз, О. М. Скібіцький, О. О. Терещенко, А. В. Череп, Ю. С. Шембель, А. М. Штангерт та інші.

В умовах сучасних економічних викликів, ефективна система антикризового управління стає ключовим фактором не лише для виживання, але й для стійкого розвитку та процвітання фермерських господарств. Ця аналізу системи антикризового менеджменту саме в аграрному секторі.

Для досягнення цілей у дослідженні були виконані наступні завдання:

- установлення визначення та ключових принципів системи управління кризовими ситуаціями в аграрному секторі;
- дослідження ключових засад ефективного антикризового менеджменту;
- проведення комплексного аналізу фінансового стану фермерського господарства;
- оцінка ймовірності банкрутства за допомогою методів MDA-аналізу.

За допомогою MDA аналізу досліджений стан ймовірності банкрутства, напрями покращення фінансового стану підприємства.

У межах дослідження були використані наступні методи: системного підходу; аналізу; синтезу. Ці методи дозволили виявити фактори та резерви для ефективного застосування елементів антикризового управління. MDA-аналіз став цінним інструментом для дослідження ймовірності банкрутства та визначення напрямів покращення фінансового стану фермерського господарства. Оцінка фінансового стану та ймовірності банкрутства проводилась за допомогою прикладних програм Microsoft Excel.

Результати проведеного дослідження мають значну практичну цінність для керівників фермерських господарств, адже вони дають чітке уявлення про те, як ефективно управляти підприємством в кризових умовах, забезпечуючи його стійкий розвиток та процвітання.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні засади сутності антикризового управління на підприємстві

Антикризове управління – являє собою певну систему управління, яка включає в себе передбачення кризи, аналіз її симптомів, впровадження заходів для зменшення негативних наслідків та використання можливостей для подальшого розвитку підприємства.

Антикризове управління господарством – це певна комплексна стабільна стратегічна система, спрямована на вирішення можливих та існуючих проблем у діяльності підприємства шляхом розробки та реалізації певної програми, використовуючи існуючий потенціал сучасного менеджменту (рис. 1.1).

Основні положення антикризового управління включають:

- Кризи можливо попередити, прогнозувати та навіть викликати.
- Кризи можна певною мірою прискорювати, запобігати та відкладати.
- До криз слід готуватися заздалегідь.
- Кризи є можливість суттєво пом'якшувати.
- Управління під час кризи потребує спеціальних підходів, знань, досвіду та майстерності.
- Кризовими процесами є можливість частково керувати.
- Управління певними процесами, які передбачають вихід з кризи має можливість прискорювати ці процеси та мінімізувати їхні наслідки.

Для досягнення успіху керівник повинен вміти передбачати можливість та ймовірність виникнення різних виробничих ситуацій, бути готовим до них і реагувати адекватно до обставин [8].



Рис. 1.1. Суть антикризового управління підприємством.

Антикризове управління ґрунтується на тих самих функціях, що й звичайне управління, але з істотними адаптаціями, обумовленими кризовими умовами. Ось деякі ключові особливості антикризового управління:

- **Планування.** Визначення та коригування цілей організації з урахуванням кризової ситуації. Розробка антикризових стратегій та програм стабілізації. Оперативне планування та прийняття рішень, що враховують поточні зміни. Визначення ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

- **Створення антикризового штабу з фахівців,** які мають досвід роботи в кризових ситуаціях. Ефективне управління персоналом, що стимулює його до роботи в складних умовах.

- **Мотивація.** Система заохочень та санкцій, спрямована діяльності всього колективу. Стимулювання працівників до роботи на результат для найшвидшого.

- **Своєчасне внесення змін в антикризові заходи.** Моніторинг та оцінка ефективності реалізованих заходів.

Діагностика кризового стану підприємства – це комплексний процес, що складається з трьох етапів:

- Моніторинг. Раннє виявлення ознак кризового стану. Постійний збір інформації за допомогою "слабких сигналів". Накопичення даних, необхідних для подальшої діагностики.

- Експрес-діагностика. Швидка та проста оцінка фінансової стабільності та динаміки розвитку підприємства. Використання методів, що не потребують значних ресурсів.

- Фундаментальна діагностика. Детальний аналіз всіх аспектів діяльності підприємства. Визначення рівня кризи та виявлення її причин. Розробка рекомендацій [11].

Проведення комплексної діагностики дозволяє керівництву підприємства отримати об'єктивну картину кризового стану та розробити ефективну стратегію антикризового управління. Функції антикризового управління можна поділити на основні, специфічні та зв'язуючі (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація функцій які відповідають за антикризове управління підприємством.

Система антикризового управління – це комплексний процес, що ґрунтується на взаємодії та узгодженій роботі основних та специфічних функцій. Система антикризового управління підприємницькою діяльністю має на меті не лише допомогти підприємству подолати кризу.

Для досягнення цього пункту необхідно виконати наступні завдання: своєчасно діагностувати кризові явища; швидко та адекватно реагувати на кризові ситуації; використовувати весь внутрішній потенціал підприємства для виходу з кризи; забезпечити ефективну комунікацію та координацію дій всіх учасників антикризового управління; постійно вдосконалювати систему антикризового управління з урахуванням мінливих умов [14].

1.2. Методологічні основи діагностики кризового стану підприємства

Аналітичне дослідження, що передує антикризовому управлінню, є ключовим для виявлення, ідентифікації та подолання кризових явищ на підприємстві.

Цей процес, який можна назвати діагностикою кризового стану, охоплює:

- Комплексне дослідження: оцінюється поточний стан підприємства
- Виявлення невідповідностей: порівнюються фактичні показники з плановими та нормативними значеннями, аналізується динаміка розвитку в розрізі різних аспектів (фінансових, економічних, виробничих тощо).
- Оцінка впливу: визначається ступінь серйозності виявлених проблем та їх потенційний негативний вплив на функціонування та перспективи розвитку підприємства.
- Інформаційна база для прийняття рішень: результати діагностики стають основою для розробки та впровадження антикризових заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення, підвищення ефективності та відновлення стійкості підприємства.

Важливо підкреслити, що діагностика кризового стану не є разовим заходом. Це постійний процес, який має здійснюватися як перед виникненням кризових ситуацій, так і під час їх подолання. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та максимізувати шанси на успішне подолання криз [13].

До основних видів діагностики кризового стану підприємства належать:

- Фінансовий аналіз: оцінка фінансового стану підприємства, його платоспроможності, ліквідності, рентабельності тощо.

- Економічний аналіз: дослідження ринкової позиції підприємства, його конкурентної стійкості, ефективності використання ресурсів тощо.

- Функціональний аналіз: оцінка роботи окремих підрозділів та функціональних сфер підприємства, виявлення вузьких місць та неефективності.

- Стратегічний аналіз: переоцінка стратегії розвитку підприємства з урахуванням виявлених проблем та нових викликів.

Результати діагностики кризового стану мають бути чітко оформлені та доступними для менеджерів та інших зацікавлених сторін. Це дозволить їм оперативно приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на виведення підприємства з кризового стану та його стійкий розвиток у перспективі.

Окрім вищезазначеного, важливо також зазначити, що діагностика кризового стану може проводитися як силами власного персоналу підприємства, так і з залученням зовнішніх консультантів. Вибір методів діагностики залежить від специфіки підприємства, галузі його діяльності та конкретних цілей дослідження. Результати діагностики кризового стану мають бути конфіденційними.

В цілому, аналітичне дослідження, що передує антикризовому управлінню, є невід'ємною частиною системи управління підприємством. Це потужний інструмент, який дозволяє своєчасно виявляти та вирішувати проблеми, мінімізувати ризики та забезпечувати стійкий розвиток підприємства в мінливих умовах сучасного ринку.

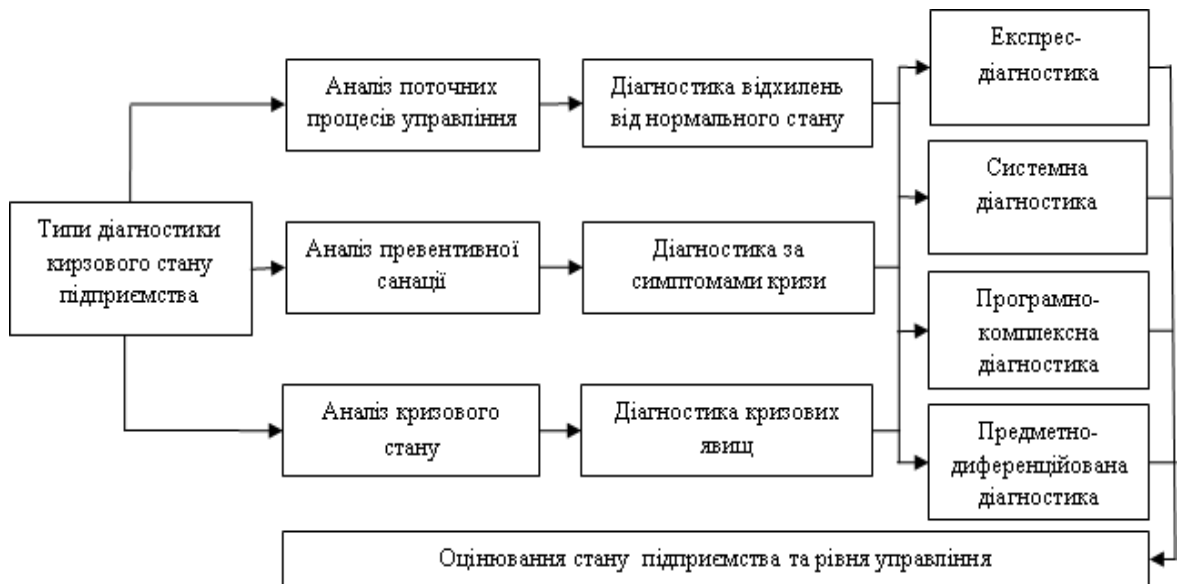


Рис. 1.3. Типи діагностики кризового стану підприємства.

Діагностика та аналіз кризових явищ на підприємстві мають динамічний характер та залежать від стадії розвитку кризи.

Передкризовий етап: Прогнозування: на цьому етапі ймовірність виникнення кризових ситуацій оцінюється за допомогою спеціальних моделей та показників банкрутства (методи Альтмана, Бівера, Аароні-Джонса-Сворі тощо). Аналіз ризиків: використовуються різні методи (Монте-Карло, аналіз сценаріїв, метод критичних значень, експертних оцінок, дерево рішень) для визначення ймовірності та наслідків різних кризових сценаріїв. Галузевий аналіз: оцінюються ризики, пов'язані з загальною ситуацією в галузі, та ймовірність виникнення системних криз. Аналіз активів: проводиться оцінка портфеля активів підприємства, виявляються потенційні ризики. Фінансова діагностика: оцінюється фінансова стійкість підприємства, виявляються вразливі місця в системі управління, що можуть призвести до кризи.

Фаза «збурення» кризи: Порівняльний аналіз: проводиться порівняння з середньоринковими, щоб оцінити ефективність антикризових заходів. Аналіз диверсифікації: оцінюється ефективність диференціації портфеля активів та його вплив на стійкість до кризи. Виробничий аналіз: досліджуються виробничо-технічні показники підприємства для виявлення потенційних

проблем та можливостей для оптимізації. Аналіз витрат: оцінюється відповідність витрат обсягу виробництва та прибутку, виявляються резерви для економії коштів [20].

Етап «розгону» кризи: Детальний аналіз: використовуються більш складні ймовірнісні методи оцінки ризиків (метод аналогій, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв) для кращого розуміння ситуації. Поглиблений фінансовий аналіз: детально досліджуються всі фінансові показники підприємства для виявлення критичних проблем та прийняття обґрунтованих рішень. Аналіз ліквідності: оцінюється здатність підприємства генерувати кошти для покриття своїх зобов'язань у короткостроковій перспективі. Стратегічне планування: розробляються довгострокові плани виходу з кризи, які включають стратегічні цілі, заходи та ресурси. Оцінка реструктуризації та інвестицій: досліджуються можливості реструктуризації боргів, залучення нових інвестицій та їх вплив на фінансове становище підприємства. Визначення пріоритетів: визначаються ключові напрямки для стабілізації та розвитку підприємства в умовах кризи, на які буде спрямовано максимум ресурсів.

Важливо зазначити, що діагностика та аналіз кризових явищ мають бути комплексними та враховувати всі аспекти діяльності підприємства. Вибір методів діагностики залежить від конкретної ситуації, стадії розвитку кризи та наявних ресурсів. Результати діагностики та аналізу повинні бути чітко оформлені та доведені до відома керівництва та інших зацікавлених сторін. На основі результатів діагностики та аналізу розробляються та впроваджуються антикризові подолання кризи та відновлення стійкості підприємства [24].

Після кризовий етап: На цьому етапі важливо забезпечити стійкість підприємства до майбутніх кризових явищ. Це включає:

- Моніторинг відновлювальних заходів та їх коригування.
- Оцінка успішності впроваджених стратегій виходу з кризи.
- Розробка та впровадження заходів щодо запобігання майбутнім кризам.
- Побудова адаптивної системи управління для швидкого реагування на можливі загрози.

Аналіз за допомогою моделі-діаграми «DU PONT»: досліджується вплив різних факторів на рентабельність власного капіталу та виявляються резерви для її покращення. Аналіз динаміки кризи в галузі: оцінюється вплив галузевих проблем на стан підприємства та прогнозуються можливі ризики. Технічний аналіз фондового ринку: досліджуються тенденції на фондовому ринку та їх вплив на фінансову ситуацію підприємства.

Короткостроковий аналіз динаміки негативних проявів: відстежується динаміка негативних наслідків кризи та оцінюється швидкість відновлення. Середньостроковий прогноз: розробляється план розвитку на середньострокову перспективу з урахуванням досвіду подолання кризи. Аналіз фінансових коефіцієнтів: повторний аналіз фінансових показників для оцінки ефективності вжитих заходів. Аналіз та оцінка ризиків: комплексна оцінка ризиків, з якими може зіткнутися підприємство в процесі відновлення. Експрес-аналіз ефективності господарської діяльності: оцінка загальної ефективності роботи підприємства після кризи. Порівняння з конкурентами та середніми значеннями по ринку: бенчмаркінг для визначення конкурентноспроможності та виявлення потенційних резервів.

Етап «заспокоєння» кризи: Фундаментальний аналіз втрачених можливостей: дослідження того, як можна було б краще подолати кризу та мінімізувати збитки.

Після кризовий стан: Постійний моніторинг: постійний контроль за станом підприємства та виявлення нових загроз. Діагностика можливих загроз: комплексна оцінка ризиків, з якими може зіткнутися підприємство в майбутньому. Аналіз розмірів збитків: оцінка збитків, завданих кризою, та розробка плану їх відшкодування. Збереження потенціалу: вжиття заходів для збереження та розвитку потенціалу підприємства.

Статистичні моделі з урахуванням багатьох факторів прогнозування банкрутства: Модель Е. Альтмана: одна з найвідоміших моделей, яка використовує два фактори для прогнозування ймовірності банкрутства. Існують й інші моделі, які використовують різні фактори та методи для прогнозування

банкрутства. Важливо зазначити, що вибір методів аналізу залежить від конкретної ситуації, стадії розвитку кризи та наявних ресурсів [22].

Двофакторна моделі Альтмана представлена формулою:

$$Z = -0.3877 - 1.0736K_n + 0.0579K_{фз}, \quad (1.1)$$

де (Z) – Z-рахунок;

(K_n) – Коефіцієнт покриття відображає співвідношення між доходами та витратами підприємства, вказуючи на його здатність виплатити свої зобов'язання.

(K_{фз}) - Коефіцієнт фінансової незалежності відображає рівень самостійності підприємства у фінансових питаннях та його залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Для підприємств, де значення Z дорівнює 0, імовірність банкрутства становить 50%. Якщо значення Z виходить за межі нуля і стає від'ємним, ймовірність банкрутства зменшується нижче 50% і продовжує зменшуватися (Z). Якщо (Z > 0), то імовірність банкрутства перевищує 50% і зростає зі збільшенням (Z).

Хоча існують й інші моделі прогнозування банкрутства, п'ятифакторна модель Альтмана вважається однією з найефективніших та отримала широке визнання у світі. Її математична формула:

$$Z = 1.4X_1 + 2.1X_2 + 0.7X_3 + 0.38X_4 + 0.85X_5, \quad (1.2)$$

де Z - індекс Альтмана, який використовується для прогнозування ймовірності банкрутства.

П'ятифакторна модель Альтмана є лише одним із інструментів прогнозування банкрутства. Для більш точної оцінки ризиків рекомендується використовувати комплексний підхід, який включає й інші методи аналізу. Результати моделі Альтмана повинні інтерпретуватися з урахуванням специфіки конкретного підприємства та галузевих особливостей.

Переваги п'ятифакторної моделі Альтмана:

- Простота використання та розрахунку.
- Висока точність прогнозування.

- Можливість застосування до різних типів підприємств.
- Доступність даних, необхідних для розрахунку.

Недоліки п'ятифакторної моделі Альтмана:

- Не враховує якісні фактори, такі як менеджмент та маркетингова стратегія.
- Може бути неточна для підприємств з нетиповою структурою балансу.
- Чутлива до змін у ринкових умовах.

Загалом, п'ятифакторна модель Альтмана є цінним інструментом для прогнозування ймовірності банкрутства, який може допомогти керівникам підприємств приймати обґрунтовані рішення щодо управління ризиками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Змінні аналізу вірогідності банкрутства за моделлю Е. Альтмана

Умовне позначення	Незалежна змінна	Формула розрахунку
X ₁	Ліквідність	Робочий капітал / Сума активів
X ₂	Сукупна прибутковість	Нерозподілений прибуток / Сума активів
X ₃	Прибутковість	Прибуток до виплати процентів і податків / Сума активів
X ₄	Фінансова структура	Ринкова вартість власного капіталу / Балансова оцінка заборгованості
X ₅	Рівень оборотності капіталу	Обсяг продажів / Сума активів

Ця модель дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства [38].

Ймовірність банкрутства за п'ятифакторною моделлю оцінюється залежно від значення Z-рахунку:

- До 1,8 – підприємство знаходиться в критичному стані і ризик банкрутства є значним. Це вимагає негайних заходів для фінансової стабілізації та перегляду операційної діяльності.

- Від 1,81 до 2,7 – висока ймовірність банкрутства: підприємство все ще перебуває в зоні високого ризику, але існують можливості для виходу з кризи за умови ефективного управління та антикризових заходів.

- Від 2,8 до 2,9 – можлива ймовірність банкрутства: підприємство демонструє деякі ознаки фінансової нестабільності, але ситуація не є критичною. Необхідно посилити контроль та моніторинг фінансових показників для запобігання подальшому погіршенню.

- Понад 3,0 – дуже низька ймовірність банкрутства: підприємство має стабільне фінансове становище, з низьким ризиком банкрутства. Це свідчить про ефективне управління та здоровий фінансовий стан, але все ж варто підтримувати поточний рівень контролю і моніторингу для запобігання потенційним загрозам.

П'ятифакторна модель Альтмана є широко використовуваним інструментом для прогнозування фінансової стабільності підприємства і дозволяє визначити ступінь ризику банкрутства на основі комплексного аналізу ключових фінансових показників.

3. Модель Спрінгейта – це інструмент, який використовується для прогнозування ймовірності банкрутства підприємства.

- Z-показник > 2.0 : Низька ймовірність банкрутства.

- $1.0 < Z$ -показник < 2.0 : Середня ймовірність банкрутства.

- Z-показник < 1.0 : Висока ймовірність банкрутства.

Модель Спрінгейта – це простий та доступний інструмент, який може бути корисним для оцінки фінансового стану підприємства та виявлення потенційних проблем. Важливо зазначити, що ця модель має деякі обмеження. Вона ґрунтується на історичних даних, тому не може точно прогнозувати майбутні події. Вона не враховує якісні фактори, такі як менеджмент та стратегія підприємства. Тому модель Спрінгейта рекомендується використовувати в комплексі з іншими методами аналізу фінансового стану.

4. Модель Таффлера. Ця модель також використовує чотири фінансові показники:

- Прибуток від реалізації / короткострокові зобов'язання

- Оборотні активи / сума зобов'язань

- Прибуток до сплати податків / загальні активи

- Обсяг продажу / загальні активи

Розраховується Z-показник Таффлера. Високі значення Z вказують на фінансову стабільність, низькі - на ризик банкрутства.

Інтерпретація Z-показників:

$Z > 0.3$: Добрі довгострокові перспективи.

$0.2 < Z < 0.3$: Задовільний фінансовий стан.

$0.1 < Z < 0.2$: Потрібне покращення фінансового стану.

$Z < 0.1$: Висока ймовірність банкрутства.

Важливо, що використання цих моделей дає лише попередню оцінку ймовірності банкрутства. Для більш точного прогнозу рекомендується використовувати комплексний підхід, який включає й інші методи аналізу. Результати моделей повинні інтерпретуватися з урахуванням специфіки конкретного підприємства та галузевих особливостей [37].

Переваги використання багатофакторних моделей:

- Дозволяють своєчасно оцінити фінансовий стан.
- Допмагають виявити потенційні проблеми.
- Сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Недоліки використання багатофакторних моделей:

- Можуть бути неточними для деяких підприємств.
- Вимагають доступу до фінансових даних.

Загалом, багатофакторні моделі, такі як моделі Альтмана, Спрінґейта та Таффлера, є корисними інструментами для оцінки ймовірності банкрутства підприємства. Їх використання може допомогти керівникам підприємств приймати обґрунтовані рішення щодо управління ризиками та забезпечувати стійкість розвитку. Цей підхід до оцінки фінансового стану підприємства є важливим інструментом для менеджерів і аналітиків, дозволяючи їм оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі та приймати обґрунтовані рішення для забезпечення стабільності та розвитку компанії.

Важливою складовою діагностики є також вивчення зовнішніх умов, таких як економічна ситуація в галузі, регуляторне середовище та ринкові

тенденції. Аналіз цих факторів допомагає виявити зовнішні загрози і можливості, що можуть впливати на фінансовий стан підприємства.

Загалом, комплексний підхід до діагностики банкрутства, що включає використання декількох моделей і врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, дозволяє отримати більш точну і повну картину фінансового стану підприємства і розробити ефективні стратегії для його стабілізації та розвитку.

Виживання (самозбереження) підприємства - це можливість розвитку за позитивним сценарієм, який призводить до нормалізації роботи, відновлення конкурентоспроможності та ефективного господарювання.

Потенціал виживання - це здатність підприємства реалізувати цю можливість. Він характеризує набір ресурсів та можливостей, які дозволяють підприємству вийти з кризового стану, самозберегтися та відновити роботу відповідно до вимог ринкової економіки [25].

Характеристики виживання підприємства:

- Своєчасна та економічна адаптація до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

- Збереження основних принципів розвитку: цілеспрямованості, динамізму та керованості.

Складові потенціалу виживання:

1. Ресурсні передумови:

- Фінансові, матеріальні, людські, інформаційні ресурси).

- Відповідність ресурсів кон'юктурі ринку.

- Забезпечення стабільного функціонування.

2. Наявні перспективи та можливості розвитку:

- Інноваційний потенціал та здатність до модернізації.

- Впровадження нових технологій.

- Оптимізація процесів.

- Розширення ринкових можливостей.

3. Зовнішні умови бізнесу:

- Вплив на стратегію і тактику підприємства.

- Ринкові тенденції, конкуренція.
- Регуляторні вимоги.

Оцінка потенціалу виживання дозволяє:

- Дослідити потенційні можливості виходу з кризи.
- Оцінити передумови та можливості самозбереження.
- Розробити стратегії та тактики виживання.
- Приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Для успішного виживання підприємство повинне постійно адаптуватися до мінливих умов та використовувати свій потенціал максимально ефективно. Розуміння та аналіз цих складових допомагають підприємству визначити свою стратегію виживання та розвитку, оптимізувати використання ресурсів, підвищити адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність [44].

Для захисту від неплатоспроможності, ознак кризи та довгострокової збитковості, підприємствам рекомендується впроваджувати політику антикризового управління. Її основні складові:

1. Деталізований контроль за фінансовим станом. Регулярний та глибокий аналіз фінансових показників, щоб виявляти кризові явища на ранніх стадіях. Оцінка ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності.

2. Використання внутрішніх важелів регулювання. Застосування внутрішніх механізмів для зміцнення фінансової стійкості. Оптимізація витрат, управління активами, контроль та управління.

3. Розгортання інноваційної політики. Впровадження інновацій у всіх сферах діяльності підприємства. Підвищення конкурентоспроможності за рахунок нових продуктів, послуг та технологій.

4. Удосконалення та впровадження нових технологій виробництва. Використання інноваційних методів для поліпшення виробничих процесів. Підвищення ефективності та якості продукції.

5. Адаптація продукції та послуг до ринкових потреб. Розробка та виробництво продукції з новими характеристиками та якістю, що відповідають

сучасним ринковим вимогам. Відстеження науково-технічного прогресу та адаптація до нього.

6. Пошук інвестиційних ресурсів та розширення напрямків діяльності. Залучення додаткових інвестицій для розвитку підприємства. Освоєння нових ринків та впровадження нових продуктів або послуг. Аналіз ринкових можливостей, стратегічне планування та управління інвестиційними проектами.

Застосування цих заходів дозволяє підприємству ефективно реагувати на потенційні кризи, зміцнювати фінансову стабільність та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність у мінливих ринкових умовах.

У нестабільних макро- та мікроекономічних умовах виживання та подальший розвиток підприємства залежать від чіткої інноваційної стратегії. Вона слугує ключовим інструментом антикризової програми, допомагаючи компаніям адаптуватися до мінливих умов та навіть процвітати в складні часи.

Чому інноваційна стратегія важлива в умовах кризи?

- Покращує стійкість: Інновації дозволяють підприємствам пропонувати нові продукти, послуги або технології, які роблять їх більш конкурентоспроможними та стійкими до змін ринкових умов.

- Збільшує гнучкість: Завдяки інноваціям компанії стають більш гнучкими та здатними швидко реагувати на нові виклики та можливості.

- Відкриває нові ринки: Інноваційні продукти та послуги можуть допомогти підприємствам вийти на нові ринки та збільшити свою частку ринку.

- Підвищує моральний дух: Робота над інноваційними проектами може мотивувати співробітників та підвищувати їхній рівень залученості.

Як розробити інноваційну стратегію в умовах кризи:

- Проведіть глибокий аналіз: Вивчіть внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ваш бізнес, щоб визначити ключові можливості та загрози.

- Визначте пріоритети: Зосередьтеся на інноваціях, які мають найбільший потенціал для вирішення проблем вашого бізнесу та створення нових можливостей.

- Створіть план дій: Розробіть чіткий план з визначеними цілями, завданнями та ресурсами.
- Заохочуйте співпрацю: Залучайте до розробки та реалізації інноваційної стратегії своїх співробітників, клієнтів та партнерів.
- Будьте гнучкі: Будьте готові до того, що вам доведеться адаптувати свою інноваційну стратегію в міру того, як змінюються умови.

Пам'ятайте: інноваційна стратегія - це не разовий захід, а постійний процес, який потребує постійного вдосконалення та адаптації. Завдяки чіткій та продуманій інноваційній стратегії ваше підприємство може не лише пережити кризу, але й вийти з неї сильнішим та більш конкурентоспроможним [32].

Інноваційна стратегія підприємства, як ключовий елемент антикризового управління, характеризується наступними ознаками:

1. Розробка та вдосконалення продукції та послуг. Впровадження нових продуктів на ринок. Постійне вдосконалення існуючих продуктів для кращого задоволення потреб клієнтів та підвищення їх якості.
2. Нове виробництво на основі наукових досліджень. Використання результатів наукових досліджень для створення інноваційних виробничих процесів та технологій.
3. Застосування альтернативних методів виробництва та раціональне використання ресурсів. Впровадження екологічно чистих та ресурсозберігаючих технологій для оптимізації витрат та підвищення ефективності виробництва.
4. Гнучкість та адаптивність до змін. Здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптуючи стратегії та операційні процеси.
5. Ефективне виведення інновацій на ринок. Впровадження нових продуктів і послуг на ринок, використання маркетингових стратегій для їх просування та збільшення частки ринку.
6. Постійне вдосконалення інноваційного потенціалу. Інвестування в науково-дослідні роботи, розвиток внутрішнього потенціалу для інновацій.

7. Використання інновацій для виходу на нові ринки та посилення конкурентоспроможності. Розширення географії ринків збуту, підвищення привабливості продукції та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Інноваційна стратегія не є статичною, вона має постійно вдосконалюватися та адаптуватися до мінливих умов. Ефективна інноваційна стратегія може допомогти підприємству не лише пережити кризу, але й вийти з неї сильнішим та більш конкурентоспроможним [35].

Якісне та своєчасне проведення діагностики підприємства є ключовим етапом у розробці дієвої антикризової програми. Це дозволяє отримати ґрунтовну аналітичну базу для:

- Виявлення слабких сторін та потенційних загроз: Ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства дає змогу виявити фактори, які можуть призвести до кризи.

- Розробки комплексу антикризових заходів: На основі результатів діагностики можна сформувавши комплекс антикризових заходів, спрямованих на усунення виявлених проблем та мінімізацію негативних наслідків кризи.

- Визначення стратегії та тактики виходу з кризи: Діагностика допомагає визначити оптимальну стратегію та тактику дій для подолання кризи та виходу на траєкторію стійкого розвитку.

Якісна діагностика - це фундамент, на якому будується ефективна антикризова програма. Вона дозволяє підприємству не лише вижити в кризовій ситуації, але й створити передумови для подальшого розвитку.

Це підкреслює важливість діагностики підприємства як ключового етапу в розробці антикризової програми. Він також описує основні завдання та результати діагностики.

Діагностика - це інструмент, який допомагає підприємству бути готовим до будь-яких викликів та забезпечити свою стійкість у мінливих умовах ринку [42].

Важливими елементами антикризової стратегії є:

- Аналіз поточного стану підприємства: Оцінка фінансових, операційних та ринкових показників для визначення основних проблем і ризиків.

- Визначення цілей та пріоритетів: Постановка чітких і реалістичних цілей для стабілізації та розвитку підприємства.

- Розробка тактичних заходів: Впровадження конкретних дій, спрямованих на покращення фінансового стану, підвищення ефективності управління та оптимізацію ресурсів.

- Моніторинг та контроль: Постійний контроль за виконанням антикризових заходів та оперативна корекція стратегії у разі необхідності.

Запровадження таких підходів забезпечить підприємству можливість не лише подолати кризові явища, але й закласти основи для стабільного та стійкого розвитку в майбутньому.

1.3. Стратегії антикризового управління на підприємстві

Стратегія антикризового управління аграрним господарством – передбачає певний комплекс дій та дієвих управлінських рішень, які будуть спрямовані на:

- Оцінку та аналіз фінансово-економічного стану підприємства, виявлення проблем та загроз.

- Розробку системи заходів для оздоровлення підприємства, запобігання банкрутству або мінімізації наслідків кризи.

- В основі антикризової стратегії може лежати різна мета:

- Вживання: забезпечення безперервної роботи підприємства в умовах кризи.

- Збереження конкурентоспроможності: підтримка конкурентних позицій на ринку.

- Задоволення потреб клієнтів: збереження лояльності клієнтів та забезпечення їх потреб.

- Використання сильних сторін: максимізація використання переваг підприємства для досягнення успіху.

Суть антикризової стратегії полягає у використанні концепції:

- «Від майбутнього до сучасного»: планування та розробка стратегії ґрунтуються на прогнозах та моделюванні майбутніх умов, а не лише на аналізі минулих даних.

- Проактивність: замість реагування на проблеми, антикризова стратегія передбачає їхнє попередження та мінімізацію негативних наслідків.

Класифікація стратегій антикризового управління:

Стратегії уникнення кризи: Превентивні стратегії включають заходи з прогнозування можливих кризових ситуацій та розробку планів їх уникнення. Це можуть бути стратегії диверсифікації, інноваційного розвитку, постійного моніторингу ринку та внутрішніх процесів.

Стратегії ризик-менеджменту - застосування методів оцінки і управління ризиками, страхування ризиків, створення резервів та фондів для покриття потенційних збитків.

Стратегії виходу з кризи: Оперативні стратегії - заходи, спрямовані на негайне стабілізування ситуації, такі як скорочення витрат, реструктуризація боргів, залучення додаткового фінансування.

Стратегії санації: Комплекс заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності підприємства, включаючи реструктуризацію виробничих процесів, оновлення продукції, оптимізацію управлінських структур.

Стратегії розвитку після кризи: Інноваційні стратегії - впровадження нових технологій, розвиток нових продуктів і послуг, вихід на нові ринки.

Стратегії зростання: Реалізація проектів, спрямованих на розширення бізнесу, укріплення ринкових позицій, злиття та поглинання, міжнародна експансія.

Стратегії адаптації та гнучкості: Адаптивні стратегії включають постійну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, використання гнучких

виробничих і управлінських систем, швидке реагування на зміни попиту і пропозиції на ринку.

Гнучкі стратегії управління: Передбачають децентралізацію управління, підвищення автономності підрозділів, створення команд для вирішення конкретних задач [43].

Впровадження ефективної стратегії антикризового управління потребує детального аналізу поточної ситуації, врахування особливостей підприємства та його ринкового середовища, а також розробки чітких планів дій для реалізації обраної стратегії. Це забезпечить підприємству можливість не лише подолати кризові явища, але й створити умови для стабільного та стійкого розвитку в майбутньому.

Основна мета антикризової стратегії полягає у вирішенні суперечностей і неузгодженостей між цілями підприємства, його обмеженими можливостями та впливом негативних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Антикризова стратегія – це не просто план дій на випадок кризи, а й довгостроковий курс розвитку підприємства, який ґрунтується на:

- Визначенні чітких цілей: Цілі мають відповідати власним інтересам підприємства та бути сформульовані в межах його політики.
- Глибокому аналізу: Необхідно ретельно дослідити місію, конкурентні переваги, особливості виробництва, ринки збуту, асортимент продукції/послуг, ресурси, виробничу структуру, програму та організаційну культуру підприємства.
- Оцінці ризиків: Важливо проаналізувати поточні та прогнозовані ризики, а також розробити план їх мінімізації.
- В рамках антикризового управління стратегія виступає інструментом:
 - Регулювання: Вона допомагає налагодити роботу підприємства та усунути суперечності, які виникають в умовах кризи або її загрози.
 - Вирішення проблем: Стратегія визначає шляхи подолання кризи та виходу на траєкторію стійкого розвитку.

- Оптимізації ресурсів: Вона враховує обмеженість ресурсів та спрямована на їх ефективне використання.

Ключові елементи антикризової стратегії:

- Немонетарні та монетарні цілі: Визначення чітких цілей, які охоплюють як фінансові, так і нефінансові аспекти розвитку підприємства.

- Механізми досягнення цілей: Розробка конкретних заходів та інструментів для реалізації поставлених цілей.

- Підвищення ефективності управління: Вдосконалення системи управління, делегування повноважень, оптимізація бізнес-процесів.

- Оптимізація витрат: Аналіз та скорочення невиправданих витрат, пошук шляхів економії ресурсів.

- Покращення якості: Підвищення якості продукції/послуг, впровадження інновацій, відповідність очікуванням клієнтів.

- Зміцнення конкурентних позицій: Розширення ринкової частки, випередження конкурентів, створення стійких конкурентних переваг.

Важливі характеристики антикризової стратегії:

- Динамічність: Здатність швидко адаптуватися до мінливих умов ринку та зовнішнього середовища.

- Гнучкість: Готовність до коригування курсу в залежності від нових обставин та викликів.

- Комунікація: Забезпечення ефективного обміну інформацією та залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень.

- Мотивація: Створення сприятливого середовища для роботи персоналу та стимулювання їхньої активності.

Антикризова стратегія – це не пасивний захист від криз, а активний інструмент для досягнення цілей підприємства, забезпечення його стійкості та процвітання в будь-яких умовах [32].

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна економічна характеристика С(Ф)Г «Сонячне»

Селянське (фермерське) господарство «Сонячне» знаходиться у Солонянському районі, с. Петриківка за юридичною адресою: вул. Садова,1. Відстань до районного центру – 40 км, до м. Дніпра – 85 км. Керівником господарства є Кобякова Л.А. За організаційно-правовою формою господарство є приватним. Засноване 14.09.1993 з розміром статутного капіталу – 100 грн. Основним видом діяльності за КВЕД є 01.11. С(Ф)Г «Сонячне» - це багатопрофільне сільськогосподарське підприємство, яке займається вирощуванням зернових культур (крім рису): пшениця, ячмінь, кукурудза, жито, овес та інші; вирощуванням бобових культур: горох, сочевиця, квасоля, нут та інші. Вирощуванням насіння олійних культур: соняшник, ріпак, льон, соя та інші.

Окрім основної діяльності, С(Ф)Г «Сонячне» також займається: розведенням свиней: вирощування свиней на м'ясо та сало; змішаним сільським господарством: поєднання рослинництва та тваринництва на одному господарстві; допоміжною діяльністю у рослинництві: надання послуг з обробітку ґрунту, збирання врожаю, транспортування продукції та інших; виробництвом продуктів борошномельно-круп'яної промисловості: борошно, крупи, макаронні вироби та інші; оптовою торгівлею: зерном, необробленим тютюном, насінням, кормами для тварин, живими тваринами та іншими товарами.

С(Ф)Г «Сонячне» володіє 2363,1 га земельних ресурсів, що станом на 2023 рік є значною земельною ділянкою. Підприємство зареєстровано на загальній системі оподаткування, що означає, що воно сплачує всі встановлені податки та збори. За селянським фермерським господарством сонячне закріплена приватна власність у вигляді земель запасу загальною площею 11,74

24 га. В оренді знаходиться 337 ділянок. За даними на травень 2024 року господарство є платником ПДВ.

За даними табл. 2.1 обсяги сільськогосподарських земель зменшилися на 6,3%, в тому числі і земель які були взяті в оренду. Дана тенденція призвела до зменшення ріллі на 6,3%, бо рівень розораності по господарству становить 100%. Земельні угіддя використовуються в основному під вирощування зернових та зернобобових культур, а саме: пшениці озимої, ячміння озимого та ярового, проса, гороха, а також технічних культур: ріпака озимого та соняшника.

Таблиця 2.1

Динаміка сільськогосподарських угідь та посівних площ сільськогосподарських культур в С(Ф)Г «Сонячне» за 2020-2023 рр., га

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2020 р., %
Сільськогосподарські угіддя	2523	2423,04	2356,2	2363,1	93,7
у т.ч. узяті в оренду	2523	2423,04	2356,2	2363,1	93,7
Рілля	2523	2423,04	2356,2	2363,1	93,7
Культури зернові та зернобобові:	1327	1100	867,2	925	69,7
Пшениця озима	927	890	722,2	741	79,9
Ячмінь озимий	162	190	79	124	76,5
Ячмінь ярий	57	13	10		0,0
Просо	181	-	-	60	33,1
Горох	-	7	56	-	-
Культури технічні	1196	1211	1489	1338,1	111,9
Ріпак озимий	245	699	659	390	159,2
Соняшник	951	512	830	948,1	99,7

За період 2020-2023 рр. зменшилися площі під вирощування зернових культур, так площі пшениці озимої скоротилися на 20,1%, а озимого ячменя - на 23,5%. В той же час спостерігається зростання площ вирощування технічних культур, збільшення яких становило 11,9% за період 2020-2023 роки, в тому числі по ріпаку озимому - 59,2%, а площі під соняшник зменшилися на 0,3%. Оскільки зменшились розміри площ відведені під посіви зернових культур то звичайно і спостерігається зниження обсягів отриманої продукції (табл. 2.2).

Так, пшениці озимої отримано у 2023 р. на 30,5% отримано менше, чим у 2020 році, ячменя озимого - на 31,5%. Просо було зібрано тільки у 2020 році та 2023 році зменшення склало 3,2%. Горох вирощувався тільки два роки поспіль 2021-2022 роках, але це було експериментальне виробництво, невелике за обсягами.

Обсяги вирощування ріпака озимого збільшилися на 63,4% за 2020-2023 рік, однак в 2022 році підприємство відмовилося від вирощування даної культури.

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва продукції в С(Ф)Г «Сонячне» за 2020-2023 рр., ц

Вид продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2020 р., %
Культури зернові та зернобобові	41273	40340	23741	27723,1	67,2
Пшениця озима	32126	32587	20551	22330,3	69,5
Ячмінь озимий	6234	7270	2238	4270,5	68,5
Ячмінь ярий	1753	330	220		-
Просо	1160	-	-	1122,3	96,8
Горох	-	153	732	-	-
Ріпак озимий	5929	16070	-	9688	163,4
Ріпак ярий (кольза)	-	-	10555	-	-
Соняшник	16167	11500	15822	23702	146,6

Заміна озимого ріпаку на яровий ріпак (кользу) у вирощуванні, імовірно, була спробою досягнути певних переваг або результатів, проте її успішність, швидше за все, не відповідала очікуванням. У зв'язку з цим, у 2023 році прийнято рішення повернутися до вирощування озимого ріпаку. Такий поворот може бути обумовлений бажанням підвищити врожайність, забезпечити стабільність в постачанні або відновити раніше встановлену сільськогосподарську практику.

Вибір кользи обумовлений тим, що культур ріпак є культурою, яка має цінну олію і високу урожайність. З насіння ріпаку отримують дешеву рослинну олію, високоякісну макуху, екологічно безпечне біодизельне паливо та інше.

Саме наразі це є актуальним для України у зв'язку з дефіцитом електроенергії та палива.

Таблиця 2.3

Структура товарної продукції С(Ф) Г «Сонячне» за 2020-2023 рр., тис. грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2020 р., %
Культури зернові та зернобобові	12933,1	12172,3	7516,9	10827,7	83,7
в т.ч.					
пшениця	11292,9	10263,5	4635,6	10527,2	93,2
Ячмінь	1057,9	1896,3	1972,5	42,1	4,0
Просо	67,3	12,5	908,9		0,0
Зернобобові	514,9			258,3	50,2
в т.ч. горох	514,9			258	50,1
Насіння культур олійних	22683,5	48990,4	16162,9	31080,8	137,0
Насіння ріпаку й кользи	6179,8	23786,2	9026,7	6907,6	111,8
Насіння соняшнику	16503,7	25204,2	7136,1	24173,2	146,5
Свині	4815,4	3539,9	4282,8	6360,5	132,1

Обсяги отриманої продукції соняшнику зросли на 46,6%, що свідчить даний момент це сама найприбутковіша культура, тому і обсяги площ під неї збільшилися, і обсяги отриманого врожаю. Структура товарної продукції наведена в табл. 2.3, дані якої підтверджують попередні висновки.

Підприємство в основному реалізує технічні культури, а також пшеницю і ячмінь. За даними табл. 2.3 обсяги реалізації пшениці скоротилися на 6,8%, разом з тим за період 2020-2023 рр. кардинально знизилися обсяги реалізації ячменя на 96%, а просто реалізовувалося тільки в 2020-2022 році. Можна сказати що це був успішний досвід оскільки на за даними 2022 року порівняно з 2020 роком обсяги продаж зросли у 13,5 рази. В 2023 році дана культура на жаль не реалізовувалася хоча і вирощувалася.

На протязі 2020-2023 року господарство займалися реалізацією насіння ріпаку і кользи та насіння соняшнику збільшення становило 11,8% та 46,5% відповідно Крім того в господарстві реалізовувалися сільськогосподарські

тварини а саме свині, обсяг і реалізації яких за даний період збільшилися на 32,1%.

Таблиця 2.4

Основні показники фінансово-економічної діяльності С(Ф)Г «Сонячне»
за 2019-2023 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2019 р., %
Середньорічна вартість основних засобів	14676	14500	15783	16400	17798	121,3
Середньорічна вартість капіталу	54134	54707,5	61361	69056,5	76486,5	141,3
Виручка від реалізації	37067	41570	65644	28743	48482	130,8
Собівартість	26114	35173	44935	22373	41732	159,8
Чистий прибуток	7551	5195	16146	2880	2005	26,6
Дебіторська заборгованість	4220	3552	10967	9097	13316	315,5
Кредиторська заборгованість	3156	789	1381	1308	6887	218,2

У табл. 2.4 наведені основні показники фінансово-економічної діяльності відповідно до фінансової звітності. Так, за даними 2019-2023 року на 21,3% зросла середньорічна вартість основних засобів, а також середньорічний середньорічна вартість капіталу - на 41,3%.

За даний період виручка від реалізації зросла на 30,8%, максимального значення даний показник досягав у 2021 році, а вже в наступному 2022 році зниження останнього становило 56,2%, що насамперед пов'язано із повномасштабним вторгненням росії в Україну. Собівартість продукції за цей же період має тенденцію до зростання, яке становило 59,8%. Хоча в 2022 році порівняно з попереднім в 2021 роком собівартість продукції знизилася на 50,2%. Обсяги чистого прибутку зменшилися на 73,4%.

В той же час спостерігається зростання дебіторської заборгованості у 3,2 рази, що свідчить про наявність проблем у розрахунках з дебіторами. Несвоєчасна оплата поставленої продукції та зростання кредиторської заборгованості 2,2 рази призводить до того, що внаслідок несвоєчасної сплати

за товари покупцями підприємство своєчасно не може розраховуватися з кредиторами за товари які були куплені. В цілому можна зазначити що підприємства незважаючи на достатньо непрості умови функціонування робить все можливе для забезпечення своєї діяльності і навіть отримує прибуток.

2.2. Оцінка фінансово-економічної діяльності С(Ф)Г «Сонячне»

У системі антикризового управління на підприємстві важливим етапом є аналіз фінансово-економічної діяльності, тому проведемо аналіз абсолютних показників фінансового стану підприємства на основі аналізу фінансової звітності. В таблиці 2.5 та 2.6 наведений аналітичний аналіз активу та пасиву балансу підприємства. За даними наведеними у вищезазначених таблицях спостерігається зростання валюти балансу на 52%. Серед активів балансу необоротні активи зросли на 37,3%, а оборотні на 57,7% по структурі спостерігається привалювання оборотних активів над необоротними.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналітичний аналіз активу балансу С(Ф)Г «Сонячне»

за 2019-2023 рр.

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відношення 2023 р. до 2019 р., %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Необоротні активи	15016	27,7	15009	27,2	17910	26,6	16343	23,1	20611	25,0	137,3
Основні засоби	14676	27,1	14324	25,9	17242	25,6	15558	22,0	20038	24,3	136,5
Оборотні активи	39118	72,3	40272	72,8	49531	73,4	54329	76,9	61690	75,0	157,7
Запаси	21432	39,6	34819	63,0	37448	55,5	40749	57,7	41470	50,4	193,5
Дебіторська заборгованість	4220	7,8	3552	6,4	10967	16,3	9097	12,9	13316	16,2	315,5
Грошові кошти	353	0,7	801	1,4	4	0,0	2649	3,7	318	0,4	90,1
Інші оборотні активи	0	0,0	160	0,3	0	0,0	238	0,3	0	0,0	
Баланс	54134	100	55281	100	67441	100	70672	100	82301	100	152,0

За період 2019-2023 роки розміри запасів збільшилися на 93,5%, а грошових коштів навпаки зменшилася на 9,9%. Така тенденція зберігається і в частині збільшення дебіторської заборгованості в 3,2 рази, про що згадувалося в попередньому підрозділі, є достатньо небезпечною і потребує контролю, оскільки може негативно позначитися на фінансовій стійкості підприємства. Наступним важним кроком є аналіз пасиву балансу який наведений в таблиці 2.6.

За даними таблиці 2.6 можна відзначити значні зміни у структурі капіталу та зобов'язань підприємства протягом аналізованого періоду. Власний капітал підприємства зазнав зниження на 39,9%, що свідчить про можливі фінансові труднощі або несприятливі умови на ринку. При цьому його питома вага скоротилася на 7,1 пункти, що може вказувати на зменшення впливу підприємства на ринкову ситуацію або на його конкурентоспроможність.

У складі власного капіталу також спостерігається незначне зростання зареєстрованого пайового капіталу на 0,9%, причому це зростання відбулося в 2020 році. Це може свідчити про залучення нових інвесторів або про позитивний вплив певних фінансових заходів, проведених у відповідний період. Нерозподілений прибуток за аналізований період збільшився на 43%, що може свідчити про покращення фінансових результатів підприємства. Однак, для повної оцінки цієї динаміки потрібно також враховувати інші фактори, такі як обсяги продажів, витрати та ефективність управління.

Щодо довгострокових зобов'язань, підприємство мало їх лише у 2019-2020 роках. У 2020 році відбулося значне зменшення цього виду зобов'язань на 84,6%, і в наступних роках (2021-2023) підприємство вже не брало на себе таких зобов'язань. Це може бути зумовлено стратегічними рішеннями щодо оптимізації фінансового стану підприємства або зміною його фінансової політики.

Поточні зобов'язання і забезпечення зросли на майже у чотири рази. Разом з тим зменшилась свідчить про дуже гарну платіжну дисципліну

підприємства, однак кредиторська заборгованість по розрахунках зросла майже у 2,2 рази.

Таблиця 2.6

Порівняльний аналітичний аналіз пасиву балансу С(Ф)Г «Сонячне»
за 2019-2023 рр.

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відношення 2023 р. до 2019 р., %
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	
Власний капітал	48034	88,7	53262	96,3	64351	95,4	65172	92,2	67177	81,6	139,9
Зареєстрований (пайовий) капітал	3557	6,6	3590	6,5	3590	5,3	3590	5,1	3590	4,4	100,9
Нерозподілений прибуток	44477	82,2	49672	89,9	60761	90,1	61582	87,1	63587	77,3	143,0
Довгострокові зобов'язання	2254	4,2	348	0,6		0,0		0,0		0,0	0,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	3846	7,1	1671	3,0	3090	4,6	5500	7,8	15124	18,4	393,2
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2195	4,1	308	0,6	941	1,4	494	0,7	673	0,8	30,7
Кредиторська заборгованість по розрахунках	3154	5,8	789	1,4	1379	2,0	1306	1,8	6885	8,4	218,3
Поточні забезпечення		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Інші поточні зобов'язання	690	1,3	882	1,6	1709	2,5	4192	5,9	1165	1,4	168,8
Баланс	54134	100	55281	100	67441	100	70672	100	82301	100	152,0

До проблемних статей відносяться: яка зросла на 76,9%, особливо небезпечною є стаття кредиторської заборгованості по розрахункам зі

страхування яка зросла у 116 разів, поточна заборгованості по розрахункам збільшилась на 15,4%. За статтею “Інші поточні зобов’язання” збільшення становить 68,8 в цілому. Контроль за станом поточних зобов’язань є частиною системи антикризового управління на підприємстві, а така тенденція є загрозовою і потребує уваги зі сторони менеджерів.

Також важливим напрямом з точки зору антикризового управління є контроль за витратами. В табл. 2.7 наведені статті основних 2019-2023 рр.

Таблиця 2.7

Динаміка статей операційних витрат С(Ф)Г «Сонячне» за 2019-2023 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2019 р. %
Матеріальні затрати	57297	60237	65721	55775	71853	125,4
Витрати, спрямовані на виплату заробітної плати.	5979	5740	6794	6692	5884	98,4
Витрати, що спрямовані на соціальні програми або заходи.	1198	1232	1476	1443	1277	106,6
Амортизація	1304	1363	1526	1689	1922	147,4
Додаткові витрати, пов'язані з операційною діяльністю.	10037	10906	16409	7670	17052	169,9
Разом	75815	79478	91926	73269	97988	129,2

За даними таблиці розмір аналізованого періоду зріс на 29,2% в основному це відбулося за рахунок збільшення матеріальних витрат на 25,4%, амортизації на 47,4% та інших операційних витрат на 69,9%. Разом з тим спостерігається зниження витрат на оплату праці на 1,6%. Таке незначне зниження насамперед пов'язано з тим що кількість працівників скоротилася порівняно з 2021 роком на 28,4%, що пов'язано із тим, що більшість робітників було мобілізовано. Відрахування на соціальні заходи зросло в на 6,6%. За даними від реалізації продукції зросла на 30,8%, в той же час собівартість реалізованої продукції зросла на 59,8% (табл. 2.8).

Незважаючи на військові дії на території України, складнощі ведення господарської діяльності підприємство отримує прибуток. Однак, за цей період

валовий прибуток знизився на 38,4%, що спричинило зниження прибутку від операційної діяльності на 68%, а чистого прибутку - на 73,4%.

Таблиця 2.8

Показники фінансової діяльності у конкретних числових значеннях С(Ф)Г «Сонячне» за 2019-2023 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2019 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції	37067	41570	65644	28743	48482	130,8
Витрати на виробництво продукції (товарів, робіт, послуг).	26114	35173	44935	22373	41732	159,8
Валовий прибуток	10953	6397	20709	6370	6750	61,6
Прибуток від операційної діяльності	7972	5376	16178	2880	2553	32,0
Чистий прибуток	7551	5195	16146	2880	2005	26,6

Тенденція до зниження показників прибутку почалася з 2021 року, в цьому році підприємство отримало прибуток в розмірі 16146 тис. грн., а вже в 2022 році почався спад даного показника, на об'єктивно вплинули фактори, які не залежать від менеджменту підприємства.

2.3. Коефіцієнтний аналіз фінансового стану С(Ф)Г «Сонячне»

Аналіз абсолютних показників, що був проведений в попередньому розділі, доповнюється коефіцієнтним або аналізом відносних показників. Такий аналіз ще називають експрес аналізом або бріф аналізом, метою якого є оцінка певних економічних показників, які відображають поточний стан ситуації, джерел які формують, рівня ліквідності, величини фінансової стійкості, рівня ділової активності. Це дає визначити напрями подальшого поглибленого аналізу [18]. В табл. 2.9 наведені показники майнового стану підприємства за даними фінансової звітності.

Таблиця 2.9

Динаміка показників величини майнового стану підприємства

С(Ф)Г «Сонячне»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2019 р., %
Сума господарських коштів, що їх підприємство має у розпорядженні	54134	55281	67441	70672	82301	152,0
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,32	0,37	0,36	0,43	0,40	124,5
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,68	0,63	0,64	0,57	0,60	88,3
Коефіцієнт оновлення	0,10	0,04	0,16	0,36	0,19	194,3
Частка основних засобів в активах	0,27	0,26	0,26	0,22	0,24	89,8
Коефіцієнт мобільності активів	2,61	2,68	2,77	3,32	2,99	114,9

У 2023 роки на 52% збільшилася валюта балансу або та сума господарських коштів, що має у розпорядженні підприємства. Коефіцієнт зносу основних засобів збільшився на 24,5%, а коефіцієнт придатності зменшився на 11,7%. Така тенденція що є результатом використання застарілої техніки, разом з тим коефіцієнт оновлення збільшився на 94,3%, тобто підприємство поступово оновлює свій парк обладнання. Однак незважаючи на те що підприємства намагається оновлювати свій парк основних засобів все рівно цього недостатньо для більш ефективної роботи.

За даний період не було прецедентів вибуття основних засобів тому коефіцієнт вибуття і не розраховувався. Частка основних засобів в активах зменшився на 10,2%, що є по суті позитивним для підприємства. Коефіцієнт мобільності активів збільшився на 14,9% що свідчить про ефективне використання активів в господарської діяльності підприємства.

Наступну важливою групою показників які оцінюють фінансовий стан підприємства є коефіцієнти ліквідності які узагальнені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності С(Ф)Г «Сонячне»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2019 р., %
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	10,17	24,10	16,03	9,88	4,08	40,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,6	3,3	3,9	2,5	1,3	29,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,48	0,001	0,48	0,02	22,9

За аналізуемий період спостерігається значне зниження коефіцієнтів ліквідності. За даними 2023 року підприємство негайно може погасити тільки 2 коп. боргів підприємства тобто фактично більшість коштів знаходиться в дебіторській заборгованості, або вкладені в різноманітні інвестиційні проекти. Така ситуація є достатньо небезпечною для підприємства, тому потрібно все ж таки звернути увагу на покращення даного показника.

У системі експрес показникам фінансової стійкості як абсолютно так і відносним. В табл. 2.11 та 2.12 наведені дані показники відповідно до фінансової звітності підприємства. Як зазначається в літературі абсолютні показники фінансової стійкості характеризують міру забезпеченості запасів джерелами фінансування і співвідношення запасів джерел фінансування дає змогу характеризувати тип фінансової стійкості.

Так в табл. 2.11 протягом 2019-2023 рр. на 41% збільшилась наявність власних коштів, що є позитивною тенденцією. Обсяги робочого капіталу зросли на 32%, а наявність загальних коштів - на 52,1%. Така тенденція свідчить про достатньо активну роботу в напрямку забезпечення фінансової стійкості підприємства як частини антикризового управління підприємством. Як зазначено в [33] робочий капітал, як різниця між оборотними активами короткостроковими зобов'язаннями підприємства, вказує на тісний зв'язок між зростанням доходів та паралельним зростанням таких статей балансу як запаси та дебіторська заборгованість.

Таблиця 2.11

Абсолютні показники фінансової стійкості С(Ф)Г «Сонячне»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2019 р.
Наявність власних коштів (В)	33018	38253	46441	48829	46566	141,0
Наявність власних та довгострокових коштів (робочий капітал) (ВД)	35272	38601	46441	48829	46566	132,0
Наявність загальних коштів (ЗК)	35272	38601	46441	48829	53638	152,1

Показники забезпеченості запасів джерелами їхнього фінансування знизилися. Разом з тим відповідно до нормативних значень фінансова стійкість підприємства є абсолютною оскільки протягом аналізованого періоду всі показники є позитивними (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники забезпеченості запасів джерелами їхнього фінансування

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2019 р., %
Надлишок або дефіцит власних коштів (Фв)	11586	3434	8993	8080	5096	44,0
Надлишок або дефіцит власних та довгострокових позикових коштів (Фвд)	13840	3782	8993	8080	5096	36,8
Надлишок чи дефіцит загальних коштів (Фзк)	13840	3782	8993	8080	12168	87,9

Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості підтверджується розрахунком відносних і завдяки ним ми можемо проаналізувати співвідношення коштів підприємства з різними джерелами та структуру капіталу таблиця 2.13.

За даними таблиці показник фінансово автономії знизився на 8%, тоді як на 8,7% зросла. Дані показники вказують на те що підприємства не значно, але залежно від зовнішніх джерел і на одну гривню власних коштів за даними 2023 року припадало 1,23 грн фінансових ресурсів. позикових коштів оскільки підприємства в 2023 році взяло короткостроковий кредит банку на 7072 тис. грн. Разом з тим це не є критичним, оскільки даний коефіцієнт є в межах норми - менше 0,5.

Таблиця 2.13

Відносні показники стабільність фінансового стану С(Ф)Г «Сонячне»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношен ня 2023 р. до 2019 р., %
Коефіцієнт фінансової автономії	0,89	0,96	0,95	0,92	0,82	92,0
Коефіцієнт фінансової залежності	1,13	1,04	1,05	1,08	1,23	108,7
Коефіцієнт фінансового ризику	0,16	0,05	0,06	0,10	0,25	157,2
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,73	0,72	0,72	0,75	0,69	94,4
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,90	0,96	0,94	0,90	0,75	83,7
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,80	0,93	0,91	0,86	0,69	86,5

Еластичності власних фінансових ресурсів підприємства є в межах нормативів і за даний період зменшився на 5,6%. Даний показник показує що забезпечується гнучкість і за даними 2023 року 69% власного капіталу перебувало у мобільній формі. По суті це ті власні кошти, які спрямовуються на фінансування поточної діяльності підприємства. Незначне зменшення не є критичним.

Коефіцієнт забезпеченості власним оборотними коштами знизився на 16,3%, що свідчить про за рахунок власного капіталу погашається 75% оборотних активів за даними 2013 року

Наступною групою в оцінці динаміка показників ділової активності які узагальнені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Показники ділової активності С(Ф)Г «Сонячне»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношен ня 2023 р. до 2019 р., %
Коефіцієнт оборотності активів	0,68	0,76	1,07	0,42	0,63	92,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,78	10,70	9,04	2,87	4,33	49,3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,27	17,83	41,41	16,64	10,18	123,1
Строк погашення дебіторської заборгованості	41	34	40	126	83	203,0
Строк погашення кредиторської заборгованості	44	20	9	22	35	81,2
Коефіцієнт оборотності запасів	1,73	1,48	1,82	0,74	1,18	68,2
Фондовіддача	2,53	2,87	4,16	1,75	2,72	107,9
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,77	0,82	1,12	0,44	0,73	94,9

Строк зменшився на 18,8%, найменшого значення даний показник досягав у 2021 році - 9 днів, а в 2023 році збільшився до 35 днів.

Коефіцієнт оборотності запасів також зменшився на 31,8%, однак порівняно з попереднім 2022 роком збільшилась на 0,44 пункти. В цілому ця тенденція є позитивною. Фондовіддача яка показує ефективність використання основних засобів за аналізами період зросла на 7,9%, тобто за даними 2023 року на одну одиницю вкладених основних засобів отримали 2,72 грн. Важливим

напрямом в оцінці фінансового стану є аналіз показників прибутковості підприємства які показані в табл. 2.15

Таблиця 2.15

Динаміка показників прибутковості С(Ф)Г «Сонячне»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2019 р., %
Рентабельність капіталу	0,14	0,09	0,26	0,04	0,03	18,8
Рентабельність власного капіталу	0,16	0,10	0,27	0,04	0,03	19,3
Рентабельність реалізованої продукції	0,42	0,18	0,46	0,28	0,16	38,6
Рентабельність продажу	0,20	0,12	0,25	0,10	0,04	20,3
Рентабельність господарської діяльності	0,26	0,14	0,33	0,11	0,04	16,9

Дані таблиці 2.12 вказують на зниження показників рентабельності, що сталося внаслідок скорочення обсягів прибутку підприємства протягом 2019-2023 років.

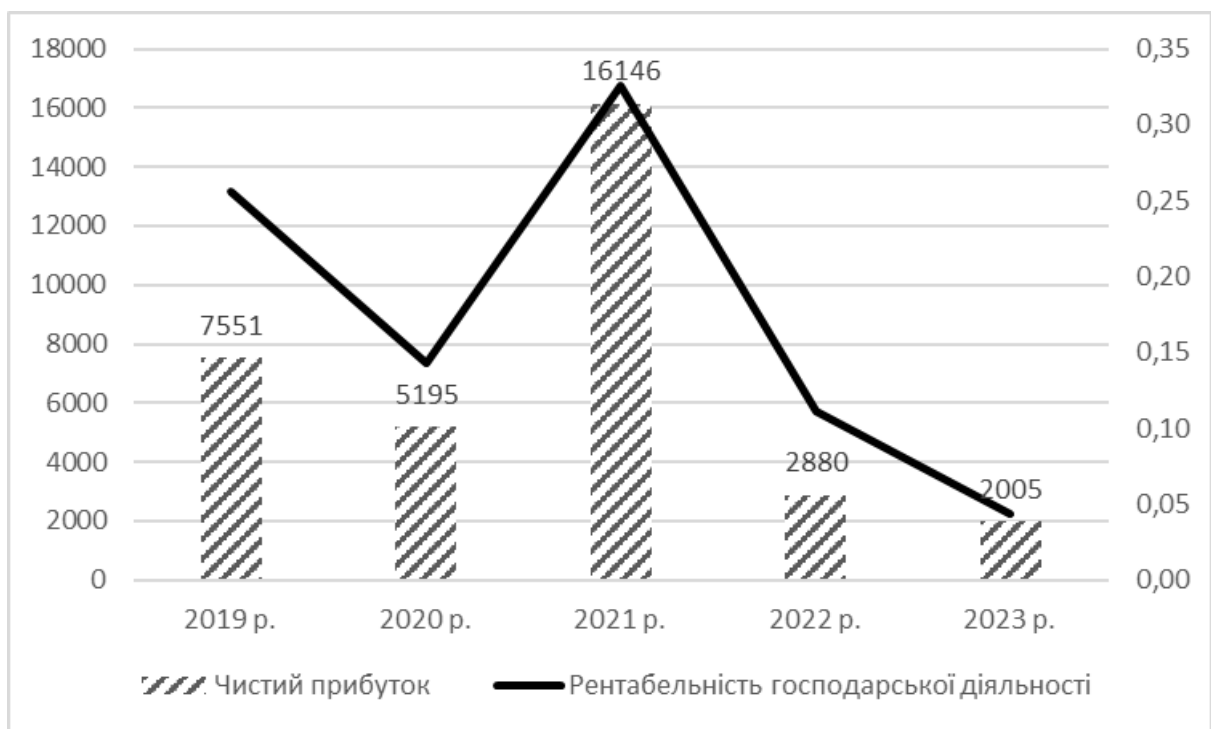


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку та рентабельності по С(Ф)Г «Сонячне» 2019-2023 рр.

Так, рентабельність капіталу знизилася на 81,2%, що свідчать про зниження ефективності використання майна підприємства внаслідок зниження обсягів чистого прибутку підприємства знизилася на 80,7%, що також є наслідком зниження прибутку на 73,4%.

Рентабельність господарської діяльності в цілому по підприємству знизилася на 78,3% і в 2023 році становили лише 4% (рис. 2.1). Безперечно це пов'язано із важкою економічною ситуацією в країні зокрема в аграрній сфері та повномасштабним вторгненням російської федерації в Україну.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Оцінка ймовірності банкрутства С(Ф)Г «Сонячне» за методикою MDA аналізу

В сучасному економічному просторі одним із найважливіших та найефективніших інструментів загальної системи завчасного запобігання прогнозування сожливого банкрутства є обов'язковий дискримінантний аналіз або аналіз певних множинних дискримінант (Multiple-discriminant analysis, MDA). Даний аналіз зводиться до того що завдяки використанню математично статистичних методів складають функцію та обчислюють інтегральний показник, спираючись на який аналітики можуть заздалегідь передбачити можливе банкрутство досліджуваного підприємства [6].

Таблиця 3.1

Оцінка ризику фінансової нестійкості підприємства згідно з методикою

Альтмана

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2019 р., %
X1= власний оборотний капітал / актив балансу	0,65	0,70	0,69	0,69	0,57	86,8
X2= нерозподілений прибуток / актив балансу	0,82	0,90	0,90	0,87	0,77	94,0
X3= фінансовий результат до оподаткування / актив балансу	0,14	0,09	0,24	0,04	0,02	17,5
X4= власний капітал / поточні зобов'язання і забезпечення	12,49	31,87	20,83	11,85	4,44	35,6
X5= чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / актив балансу	0,68	0,75	0,97	0,41	0,59	86,0
Z	10,57	22,28	16,34	9,70	5,09	48,2

$$Z=1,2*X1+1,4*X2+3,3*X3+0,6*X4+0,998*X5 \quad (3.1)$$

$Z < 1,23$ – вказує на високу ймовірність банкрутства протягом наступних 2-3 років;

$Z > 1,23$ - вказує на дуже низьку ймовірність банкрутства.;

Дискримінантний аналіз взагалом базується на певному емпіричному індуктивному методу аналізу певних фінансових показників окремих підприємств серед яких були збанкрутілі та успішні. Моделі банкрутства були розраховані на основі фінансової звітності С(Ф)Г «Сонячне» і наведені в таблицях 3.1-3.8.

В табл. 3.1 наведений розрахунок ймовірності банкрутства підприємств є однією із найстаріших моделей, хоча по даним більшості українських науковців остання не є ефективною саме для українських підприємств, хоча дуже широко використовується. За критерієм даної моделі $Z = 1,23$ дане підприємство не є банкрутом, однак практично всі складові даної моделі мали динаміку до зниження на протязі аналізованого періоду. В таблиці 3.2 наведений розрахунок і складових ймовірності банкрутства за моделлю Ліса.

Таблиця 3.2

Оцінка імовірності фінансової нестійкості підприємства за допомогою моделі Ліса.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2019 р., %
A= всього оборотні активи / актив балансу	0,72	0,73	0,73	0,77	0,75	103,7
B= фінансовий результат від операційної діяльності /актив балансу	0,15	0,10	0,24	0,04	0,03	21,1
C= нерозподілений прибуток / актив балансу	0,82	0,90	0,90	0,87	0,77	94,0
D= власний капітал /позиковий капітал	7,87	26,38	20,83	11,85	4,44	56,4
Z	0,11	0,13	0,14	0,11	0,10	86,5

$$Z=0,063*A+0,092*B+0,057*C+0,001*D \quad (3.2)$$

Z нижче за 0,037 – вказує на високу ймовірність банкрутства.

За моделлю Ліса критерієм ймовірності банкрутства є значення 0,037. Відповідно до табл. 3.2 дане підприємство має дуже добрі перспективи з низькою ймовірністю банкрутства і також слід зазначити що крім показника А - відношення оборотних активів до активу балансу, який збільшився за період 2019-2023 року на 3,7% всі інші складові моделі.

У табл. 3.3 узагальнено складові розрахунку ймовірності банкрутства підприємство за моделлю Тоффлера і Тишоу.

Таблиця 3.3

Розрахунок ймовірності банкрутства компанії з використанням моделей
Тоффлера і Тишоу

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відноше ння 2023 р. до 2019 р., %
A= фінансовий результат від операційної діяльності / поточні зобов'язання і забезпечення	2,07	3,22	5,24	0,52	0,17	8,1
B= всього оборотні активи / довгострокові зобов'язання і забезпечення + поточні зобов'язання і забезпечення	6,41	19,95	16,03	9,88	4,08	63,6
C= поточні зобов'язання і забезпечення / актив балансу	0,07	0,03	0,05	0,08	0,18	258,7
D= чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / актив балансу	0,68	0,75	0,97	0,41	0,59	86,0
Z	2,05	4,42	5,02	1,64	0,75	36,4

$$Z=0,53*A+0,13*B+0,18*C+0,16*D \quad (3.3)$$

Z<0,2 – висока ймовірність банкрутства

Z=0,25 – критичне значення показника

Z>0,3 – добрі довгострокові перспективи, ймовірність банкрутства дуже низька

Критерієм за даною моделлю є діапазон між 0,2 до 0,3 за даними таблиці 3.3 підприємство має дуже добрі перспективи і низьку ймовірність банкрутства. Всі складові даної окрім показника С- відношення поточних зобов'язань і забезпечень до активів балансу, який за розрахунками збільшився майже в три рази.

У таблиці 3.4 наведено розрахунок складових, це друга за популярністю модель після моделі Альтмана.

Таблиця 3.4

Розрахунок ймовірності банкрутства компанії за допомогою моделі Спрінгейта

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2019 р., %
A= робочий капітал / актив балансу	0,65	0,70	0,69	0,69	0,57	86,8
B= фінансовий результат до оподаткування / актив балансу	0,20	0,12	0,31	0,09	0,08	40,5
C= валовий прибуток / поточні зобов'язання і забезпечення	2,07	3,22	5,24	0,52	0,17	8,1
D= собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)/ актив балансу	0,48	0,64	0,67	0,32	0,51	105,1
Z	2,85	3,45	5,37	1,46	1,15	40,3

$$Z=1,03*A+3,07*B+0,66*C+0,4*D \quad (3.4)$$

$Z < 0$ – напівбанкрут

$0 < Z < 1$ загрожує банкрутство, якщо не буде проведена санація

$1 < Z < 2$ -фінансова стабільність порушена, але в умовах переходу до антикризового управління банкрутство не загрожує

Критерієм за даною моделлю є діапазон від 0 до 2. За даними таблиці 3.4 підприємство достатньо фінансово стійке, але в останні роки мається на увазі 2022 та 2023 роки, що для нашої країни стали дуже важкими, показники фінансової стійкості дещо знизилися. Підприємству слід застосовувати елементи антикризового управління. Складові даної моделі разом з тим

показник D - відношення активне балансу незначно збільшилися на 5,1% це пов'язано собівартість продукції за період 2019-2023 роки зросла на 59,8%.

У таблиці 3.5 узагальнені складові моделі діагностики банкрутства за моделлю О.Терещенка.

Таблиця 3.5

Розрахунок імовірності банкрутства підприємства за моделлю О. Терещенко

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношен ня 2023 р. до 2019 р., %
X1= чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / довгострокові зобов'язання і забезпечення + поточні зобов'язання і забезпечення	6,08	20,59	21,24	5,23	3,21	52,8
X2= пасив балансу/ довгострокові зобов'язання і забезпечення + поточні зобов'язання і забезпечення	8,87	27,38	21,83	12,85	5,44	61,3
X3= чистий фінансовий результат / середньорічна сума активу балансу	0,25	0,09	0,26	0,04	0,03	10,3
X4= чистий фінансовий результат / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,20	0,12	0,25	0,10	0,04	20,3
X5= запаси / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,58	0,84	0,57	1,42	0,86	147,9
X6= чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / основний капітал (необоротні активи + довгострокові зобов'язання і забезпечення)	2,15	2,71	3,67	1,76	2,35	109,6
Z	13,77	35,17	38,01	10,39	6,20	45,1

$$Z=1,5*X1+0,08*X2+10*X3+5*X4+0,3*X5+0,1*X6 \quad (3.5)$$

$Z < 0$ – напівбанкрут;

$0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства;

$1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена;

$Z > 2$ – банкрутство не загрожує.

В даній моделі також існує діапазон критерію від 0 до 2. За розрахунками наведеними в таблиці дане підприємство є фінансово-стійким і банкрутство йому не загрожує. Серед складових даної моделі спостерігається зростання показника X5 - відношення запасів до чисто доходу від реалізації на 47,9% та показника X6 - відношення чистого доходу до основного капіталу на 9,6%.

Наступна модель яку ми розглянемо це розрахунок ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Бівера (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок ймовірності банкрутства компанії з використанням моделі Бівера

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2019 р., %
Коефіцієнт Бівера= чистий фінансовий результат + амортизація / довгострокові зобов'язання і забезпечення + поточні зобов'язання і забезпечення	1,45	3,25	5,72	0,83	0,26	17,9

0,4-0,45-хороший стан;

0.17-5-6 за кілька років до банкрутства;

-1 рік тому -1 рік тому -1 рік тому -1 рік тому -1 рік тому;

За даними таблиці 3.6 підприємство має певні проблеми. Добрий фінансовий стан по даному підприємству спостерігався у 2019-2022 рр., тоді як у 2022 році спостергався спад фінансової активності підприємства. Має проблеми із підтриманням фінансового стану, але в принципі за умови застосування елементів антикризового управління банкрутство в даному підприємству не загрожує. Однак за даним 2022 показник має значення 0,26 пункти, тобто може зазначати що скоріше всього є ознаки незадовільної структури капіталу.

В таблиці 3.7 узагальнені складові моделі ймовірності банкрутства за Р. Сайфулін, Г. Кадиков критерієм даної моделі є R.

Таблиця 3.7

Розрахунок можливого банкрутства господарства за рейтинговим числом

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношен ня 2023 р. до 2019 р., %
Коефіцієнт фінансової незалежності (К _{фн})= власний капітал / пасив балансу	0,89	0,96	0,95	0,92	0,82	92,0
Коефіцієнт поточної ліквідності (К _{пл})=всього оборотних активів / поточні зобов'язання і забезпечення	10,17	24,10	16,03	9,88	4,08	40,1
Інтенсивність обігу активів (К _і)= чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / актив балансу	0,68	0,75	0,97	0,41	0,59	86,0
Рентабельність реалізації продукції (К _{рп})= (чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – адміністративні витрати – витрати на збут) / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,22	0,13	0,25	0,11	0,05	24,7
Рентабельність власного капіталу (К _{рк})= чистий фінансовий результат / власний капітал	0,16	0,10	0,25	0,04	0,03	19,0
R	3,10	4,55	3,95	2,96	2,14	69,1

$$R=2*K_{фн}+0,1*K_{пл}+0,08*K_{і}+0,45*K_{рп}+K_{рк} \quad (3.6)$$

R=1 – фінансовий стан задовільний

R<1 – фінансовий стан незадовільний

За вищезазначеними критеріями відповідно за даними таблиці підприємство має задовільний фінансовий стан і найближчий час банкрутств в

даному підприємстві не загрожує. Всі вище згадані розрахунки були узагальнені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Результати антикризової діагностики на основі моделі діагностики банкрутства за даними С(Ф)Г «Сонячне»

Показник	2019 р	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	Результат
Z-показник за моделлю Альтмана 1983 р.	10,57	22,28	16,34	9,70	5,09	Відсутня загроза банкрутства
Z-показник за моделлю Ліса	0,11	0,13	0,14	0,11	0,10	Відсутня загроза банкрутства
Z-показник за моделлю Тоффлера і Тішоу	2,05	4,42	5,02	1,64	0,75	Ймовірність банкрутства дуже низька
Z-показник за моделлю Спрінгейта	2,85	3,45	5,37	1,46	1,15	За умови переходу на антикризове управління банкрутство не загрожує
Z-показник за моделлю Терещенко О.	13,77	35,17	38,01	10,39	6,20	Відсутня загроза банкрутства
Z-показник за моделлю Бівера	1,45	3,25	5,72	0,83	0,26	Добрий фінансовий стан, але у 2023 році погіршився
R за рейтинговим числом Р. Сайфуліна, Г. Кадикова	3,10	4,55	3,95	2,96	2,14	Відсутня загроза банкрутства

За даними таблиці 3 8 по наведеним розрахункам відсутні загрози банкрутства за Z показником моделі Альтмана, Ліса і Терещенка, R показником Терещенка О. За Z показником моделі Тоффлера і Тішоу існує низька ймовірність банкрутства. А за Z показником моделі Бівера погіршення фінансового стану відбулося у 2023 році. Z показник моделі Спрінгейта показав необхідність антикризового управління. Тобто узагальнюючі вищенаведене підприємство потребує впровадження системи антикризового управління.

3.2. Використання новітніх технологій для покращення управління та оптимізації бізнес-процесів

С(Ф)Г «Сонячне» стоїть перед необхідністю впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності управління та оптимізації своїх бізнес-процесів. Одним із ключових кроків для покращення управління є впровадження автоматизованих систем управління (ERP-системи). ERP-системи допомагають інтегрувати всі процеси підприємства, включаючи управління фінансами, виробництвом, постачанням, продажами та людськими ресурсами, в єдину систему. Це дозволяє забезпечити прозорість і контроль над всіма аспектами діяльності підприємства.

- Вартість впровадження ERP-системи: \$50,000 (включає ліцензії та налаштування)

- Вартість навчання персоналу: \$5,000

- Очікуване зниження витрат на управління: 15% на рік, що становить приблизно \$20,000 економії щорічно

Використання технологій IoT (Інтернет речей)

Технології IoT дозволяють збирати дані з різних датчиків, встановлених на обладнанні, полях та інших об'єктах підприємства. Це допомагає отримувати в реальному часі інформацію про стан техніки, рівень вологості ґрунту, температуру, погодні умови тощо. Аналіз цих даних дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації процесів вирощування та збору урожаю, а також планування технічного обслуговування обладнання.

- Вартість датчиків та встановлення IoT-систем: \$30,000

- Вартість аналітичного програмного забезпечення: \$10,000

- Очікуване підвищення врожайності: 10%, що становить додаткові \$50,000 доходу щорічно

Аналіз великих даних дозволяє виявляти тенденції, закономірності та кореляції, які не очевидні при традиційних методах аналізу. Використання аналітичних платформ та інструментів для обробки великих даних допомагає

підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації виробничих процесів, управління запасами, маркетингових кампаній та інших аспектів діяльності [14].

- Вартість впровадження аналітичних платформ: \$25,000

- Очікуване підвищення ефективності управління запасами: 20%, що становить \$15,000 економії щорічно

Мобільні додатки дозволяють керівникам та працівникам підприємства отримувати доступ до необхідної інформації та інструментів управління у будь-який час і з будь-якого місця. Це підвищує оперативність прийняття рішень та гнучкість управління. Мобільні додатки можуть включати функції моніторингу, планування, управління запасами, звітності та інші.

- Вартість розробки та впровадження мобільних додатків: \$15,000

- Очікуване підвищення продуктивності праці: 10%, що становить \$10,000 економії щорічно

Впровадження системи управління якістю (QMS) допомагає стандартизувати процеси на підприємстві, забезпечити відповідність продукції вимогам стандартів якості, знизити кількість дефектів і підвищити задоволеність клієнтів. Сучасні QMS-системи можуть бути інтегровані з ERP-системами та іншими управлінськими інструментами.

- Вартість впровадження QMS-системи: \$20,000

- Очікуване зниження кількості дефектів: 25%, що становить \$12,000 економії щорічно

Роботизовані системи та автоматизовані виробничі лінії дозволяють значно підвищити продуктивність праці, знизити витрати на виробництво та мінімізувати людський фактор. Впровадження таких систем особливо ефективно у великих аграрних підприємствах, де потрібно обробляти великі обсяги продукції.

- Вартість впровадження роботизованих систем: \$100,000

- Очікуване зниження витрат на виробництво: 20%, що становить \$30,000 економії щорічно

Блокчейн-технології можуть бути використані для забезпечення прозорості та надійності ланцюжків постачання. Вони дозволяють відслідковувати походження продукції, контролювати умови її зберігання та транспортування, а також забезпечити захист даних від фальсифікацій.

- Вартість впровадження блокчейн-технологій: \$25,000

- Очікуване підвищення прозорості та зниження ризиків фальсифікації: економія \$10,000 щорічно

Використання новітніх технологій для покращення управління та оптимізації бізнес-процесів є критично важливим для С(Ф)Г «Сонячне». Інвестиції у сучасні технології дозволять підприємству досягти високого рівня ефективності, підвищити якість продукції та забезпечити стабільний розвиток в умовах сучасного конкурентного ринку. Залежно від обраних технологій, підприємство може значно знизити витрати, підвищити продуктивність та якість продукції, що сприятиме задоволенню потреб клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Зі стратегічної точки зору управління бізнес-процесами аграрного підприємства спрямоване на перехід від виконання тактичних завдань до розробки та реалізації чіткого плану функціонування конкретних бізнес-процесів у довгостроковій перспективі. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно виконувати завдання відповідно до обраних стратегій.

Стратегічне управління бізнес-процесами аграрних підприємств має численні переваги, що забезпечують підвищення їх конкурентоспроможності на ринку. Однак досягнення цього рівня можливе лише за умови проведення систематичного аналізу бізнес-процесів з використанням комплексних методик, які дозволяють виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства.

Основні етапи організації та проведення систематичного аналізу бізнес-процесів аграрного підприємства включають:

1. Аналіз показників результативності бізнес-процесів на підприємстві. Це дозволяє визначити ефективність поточних процесів та виявити області, що потребують покращення.

2. Виявлення ключових бізнес-процесів і визначення їх проблемних аспектів. Важливо ідентифікувати процеси, які мають найбільший вплив на загальну ефективність підприємства, і визначити їхні слабкі місця.

3. Пошук доступних ресурсів для удосконалення бізнес-процесів. Це включає визначення фінансових, людських та технологічних ресурсів, які можуть бути залучені для покращення процесів.

4. Відбір форм та методів для вдосконалення і моделювання бізнес-процесів. Обрання найбільш підходящих методів і інструментів для оптимізації бізнес-процесів.

5. Проведення розрахунків щодо визначення ефективності запланованих заходів. Аналіз очікуваних результатів від впровадження покращень, включаючи економічну доцільність та очікувані вигоди.

6. Контроль і реалізація заходів з удосконалення бізнес-процесів. Впровадження покращень та моніторинг їх ефективності для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Для визначення економічного ефекту запропонованих заходів щодо кожного бізнес-процесу рекомендується використовувати такі показники:

1. Кількісна оцінка економії ресурсів. Цей показник дозволяє чітко виміряти економію ресурсів, досягнуту завдяки оптимізації процесів. Важливо деталізувати, які саме ресурси (матеріали, енергія, час, людські ресурси) було заощаджено та на скільки. Це дає можливість не лише оцінити ефективність впроваджених заходів, але й порівняти їх з альтернативними варіантами.

2. Визначення мінімального та максимального рівня ефективності. Цей показник дає уявлення про очікувані межі впливу впроваджених покращень. Мінімальне значення показує базовий рівень ефективності, якого можна досягти. Максимальне значення відображає найкращий сценарій розвитку, до якого прагнуть. Порівняння фактично досягнутого результату з мінімальним та максимальним значеннями дозволяє оцінити ступінь успішності реалізації заходів.

3. Розрахунок інтегрального ефекту. Цей показник дає цілісну оцінку впливу впроваджених заходів на загальну ефективність підприємства. Він враховує не лише економію ресурсів, але й інші аспекти, такі як покращення якості продукції/послуг, скорочення термінів виконання завдань, підвищення лояльності клієнтів тощо. Розрахунок інтегрального ефекту дозволяє порівняти різні групи заходів та обрати ті, які мають найбільший вплив на розвиток підприємства.

Для успішної реалізації комплексної оцінки ефективності впроваджених заходів важливо дотримуватися принципу гармонізації - гармонізація передбачає узгодженість та синхронну роботу всіх бізнес-процесів. Оцінка рівня узгодженості та взаємозв'язку бізнес-процесів може бути проведена за функціональними ознаками, такими як: виробничі процеси; дослідження та розробка; кадрові процеси; маркетингові та інформаційні процеси; управлінські процеси [43]. На рисунку 3.1 представлені основні взаємозв'язки між бізнес-процесами аграрного підприємства та показниками результатів його діяльності.



Рис. 3.1. Основні взаємозв'язки між бізнес-процесами аграрного підприємства та показниками результатів його діяльності

Комплексний підхід базується на принципі цілісності та емерджентності аграрного підприємства як єдиної бізнес-системи. Такий підхід до управління

діяльністю аграрного підприємства дозволяє створювати та реалізовувати довгострокову стратегію розвитку бізнес-процесів, засновану на безперервному контролі та гнучкому налаштуванні для досягнення основної місії або довгострокової мети підприємства. Для дослідження системи управління бізнес-процесами розглянемо модель операційної системи аграрного підприємства С(Ф)Г «Сонячне» (рис. 3.2).

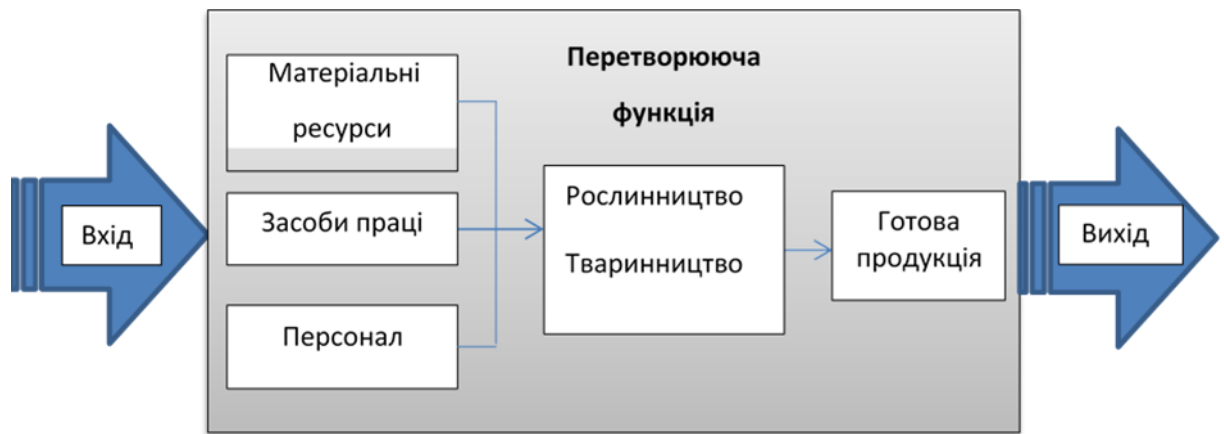


Рис. 3.2. Модель операційної системи С(Ф)Г «Сонячне»

Система управління бізнес-процесами в С(Ф)Г «Сонячне» організована через побудову взаємозв'язків, необхідних для здійснення господарської діяльності за об'єктами впливу. Кожен бізнес-процес має закріплену відповідальну особу, яка діє на основі посадової інструкції. «Модель операційної системи управління бізнес-процесами в С(Ф)Г «Сонячне» може бути побудована за принципом «виробництво-постачання». Цей підхід забезпечує чітке розуміння ролей і відповідальностей на кожному етапі, від виробництва до постачання продукції» .

Відповідно до цього підходу, бізнес-процеси можна розділити на кілька ключових етапів:

1. Виробництво:

- Вирощування сільськогосподарських культур.
- Догляд за тваринами.
- Використання технологій для підвищення продуктивності.

2. Обробка та зберігання:

- Обробка зібраного врожаю.
- Зберігання продукції у відповідних умовах.
- Контроль якості на кожному етапі.

3. Постачання:

- Логістика і транспортування продукції.
- Управління ланцюгом постачання.
- Взаємодія з постачальниками та покупцями.

4. Управління:

- Координація всіх бізнес-процесів.
- Здійснення контролю та оцінка ефективності.
- Впровадження змін для покращення процесів.

На рис. 3.3 наведена модель операційної системи управління бізнес-процесами С(Ф)Г «Сонячне», яка включає всі етапи від виробництва до постачання, з відповідальними особами на кожному рівні, що діють відповідно до посадових інструкцій.

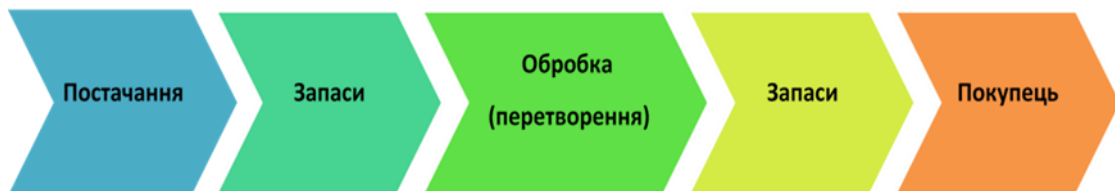


Рис. 3.3. Модель операційної системи управління бізнес-процесами «виробництво-постачання С(Ф)Г «Сонячне»»

Дана модель демонструє, що підприємство створює два види запасів: сировину і готову продукцію. Ця модель обґрунтовується керівництвом як оптимальна для досягнення максимальної ефективності операційних процесів [24]. Військовий стан та динамічні зміни на світовому ринку аграрної продукції змушують аграрні підприємства йти шляхом оновлення стратегії та політики управління бізнес-процесами. Ці зміни мають бути спрямовані на усунення проблем та недоліків, що виникають в ході роботи.

Нова стратегічна програма розвитку повинна стати ключовим елементом удосконалення системи управління бізнес-процесами. Її впровадження допоможе оптимізувати використання наявного потенціалу та високотехнологічних можливостей, що призведе до спрощення бізнес-процесів та мінімізації витрат. Одним із шляхів досягнення цієї мети може бути впровадження інноваційних ІТ-рішень та програм, таких як Digital Agro System. Використання інноваційних технологій в аграрному бізнесі дає низку суттєвих переваг:

- Зниження загальних витрат: Автоматизація та оптимізація процесів веде до економії ресурсів та зменшення витрат на виробництво.

- Підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Завдяки впровадженню інновацій підприємства стають більш продуктивними та динамічними, що дає їм конкурентну перевагу на ринку.

- Збільшення прибутку. Економія коштів та підвищення ефективності веде до зростання рентабельності та прибутку підприємства.

- Покращення прийняття управлінських рішень. Цифрові технології надають доступ до великих обсягів даних, які можна аналізувати для прийняття обґрунтованих та своєчасних управлінських рішень.

- Перехід на новий рівень управління. Діджиталізація бізнес-процесів допомагає подолати багато бар'єрів та виводить управління підприємством на новий якісний рівень [4].

1. Недостатнє інвестування та інновації. Це питання потребує негайного вирішення, адже застарілі методи роботи можуть призвести до значного зниження продуктивності, втрати конкурентних переваг та відставання від динамічного ринку. Керівництву рекомендується збільшити інвестиції в новітні технології та інноваційні рішення, які допоможуть оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність виробництва та зменшити ризики.

2. Дефіцит кваліфікованих кадрів. Ця проблема може стати серйозною перешкодою для розвитку підприємства. Важливо вжити заходів для залучення та утримання талановитих фахівців, а також для постійного підвищення

кваліфікації існуючих співробітників. Це може бути досягнуто допомогою конкурентної системи оплати праці, створення сприятливого робочого середовища, надання можливостей для професійного зростання та розвитку.

3. Невикористані можливості диверсифікації та розширення асортименту. Ретельний аналіз ринку та потреб споживачів може допомогти виявити нові потенційні напрямки розвитку. Диверсифікація виробництва та розширення асортименту продукції дозволять підприємству збільшити прибуток, підвищити стійкість до ризиків та здобути нових клієнтів.

Розробка та впровадження нової стратегічної програми управління бізнес-процесами на аграрному підприємстві має на меті досягти таких результатів. Забезпечення відповідності продукції ринковим вимогам та підвищення її конкурентоспроможності: Це досягається за рахунок орієнтації на потреби та очікування споживачів, покращення якості продукції, розробки нових продуктів та послуг, а також гнучкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Оптимізацію використання ресурсів та інвестування в інноваційне обладнання: Це дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати, покращити умови праці та стимулювати зростання обсягів виробництва. Створення ефективної системи управління персоналом: Це включає в себе залучення та утримання кваліфікованих кадрів, забезпечення мотивації та професійного розвитку співробітників, а також створення сприятливого робочого середовища.

Впровадження комплексної та динамічної стратегії управління бізнес-процесами може допомогти аграрному підприємству успішно вирішити наявні проблеми, подолати нові виклики та досягти стійкого розвитку в конкурентному середовищі. Важливо регулярно оцінювати ефективність реалізації стратегії та вносити необхідні корективи з урахуванням мінливих умов ринку та потреб підприємства. Слід забезпечити чітку комунікацію та залучення всіх співробітників до процесу розробки та реалізації стратегії, щоб створити атмосферу загальної відповідальності та співпраці. Використання сучасних методів менеджменту та інструментів аналітики може значно

підвищити ефективність управління бізнес-процесами на аграрному підприємстві.

Впровадження продуманої та гнучкої стратегії управління бізнес-процесами стане ключовим фактором успішного розвитку аграрного підприємства в умовах сучасних ринкових реалій.

Переваги інвестування в нові технології та стратегічний розвиток:

- Розширення виробництва з низькою собівартістю продукції. Інвестування в новітні технології дозволяє підприємству збільшити обсяги виробництва, зберігаючи при цьому низькі витрати на одиницю продукції.

- Розвиток підприємства та досягнення стратегічних цілей. Впровадження інновацій сприяє загальному розвитку підприємства і досягненню його довгострокових цілей.

Для визначення ключових напрямків розвитку стратегічного управління бізнес-процесами в аграрному підприємстві необхідно провести детальний аналіз його поточного стану. Підвищення ефективності діяльності підприємства можливе шляхом впровадження системного стратегічного управління бізнес-процесами на всіх рівнях, що охоплює виробництво, переробку, кадрове та технічне забезпечення [25].

Загалом, реалізація стратегії управління бізнес-процесами в аграрному підприємстві, особливо її окремих компонентів, може мати певний позитивний як соціальний, так і певний економічний та обов'язково екологічний вплив, який в свою чергу сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства. Визнаючи важливість стратегічного оперативного управління певними бізнес-процесами на досліджуваному підприємстві, необхідно враховувати, що оцінка самої сутності цієї системи набуває особливого значення. Необхідно узгоджувати існуючі бізнес-процеси з теперішнім внутрішнім середовищем господарства та мати на увазі певні інноваційні технологічні зміни у мінливому зовнішньому середовищі. Це дозволить своєчасно і конструктивно реагувати на виклики з боку стейкхолдерів, що сприятиме підвищенню економічного ефекту управління в складних сучасних реаліях ринку аграрної галузі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Після проведеного наукового дослідження, можемо зробити наступні висновки та надати певні пропозиції щодо удосконалення системи антикризового управління на підприємстві:

1. Антикризове управління – являє собою певну систему управління, яка включає в себе передбачення кризи, аналіз її симптомів, впровадження заходів для зменшення негативних наслідків та використання можливостей для подальшого розвитку підприємства.

2. Стратегія антикризового управління аграрним господарством – передбачає певний комплекс дій та дієвих управлінських рішень, які спрямовані на:

- Оцінку та аналіз фінансово-економічного стану підприємства, виявлення проблем та загроз.
- Розробку системи заходів для оздоровлення підприємства, запобігання банкрутству або мінімізації наслідків кризи.

3. С(Ф)Г «Сонячне» - це багатопрофільне сільськогосподарське підприємство, яке займається вирощуванням зернових культур (крім рису): пшениця, ячмінь, кукурудза, жито, овес та інші; вирощуванням бобових культур: горох, сочевиця, квасоля, нут та інші. Вирощуванням насіння олійних культур: соняшник, ріпак, льон, соя та інші. Незважаючи на військові дії на території України, складнощі ведення господарської діяльності підприємство отримує прибуток. Однак, за цей період валовий прибуток знизився на 38,4%, що спричинило зниження прибутку від операційної діяльності на 68%, а чистого прибутку - на 73,4%.

Тенденція до зниження показників прибутку почалася з 2021 року, в цьому році підприємство отримало прибуток в розмірі 16146 тис. грн., а вже в 2022 році почався спад даного показника, на об'єктивно вплинули фактори, які не залежать від менеджменту підприємства.

4. За період дослідження спостерігається значне зниження коефіцієнтів ліквідності. За даними 2023 року підприємство негайно може погасити тільки 2 коп. боргів підприємства тобто фактично більшість коштів знаходиться в дебіторській заборгованості, або вкладені в різноманітні інвестиційні проекти. Така ситуація є достатньо небезпечною для підприємства, тому потрібно все ж таки звернути увагу на покращення даного показника.

5. За проведеними розрахунками відсутні загрози банкрутства за Z показником моделі Альтмана, Ліса і Терещенка, R показником Терещенка О. За Z показником моделі Тоффлера і Тішоу існує низька ймовірність банкрутства. А за Z показником моделі Бівера погіршення фінансового стану відбулося у 2023 році. Z показник моделі Спрінгейта показав необхідність антикризового управління. Тобто узагальнюючі вищенаведене підприємство потребує впровадження системи антикризового управління.

6. Система управління бізнес-процесами в С(Ф)Г «Сонячне» організована через побудову взаємозв'язків, необхідних для здійснення господарської діяльності за об'єктами впливу. Кожен бізнес-процес має закріплену відповідальну особу, яка діє на основі посадової інструкції.

7. Модель операційної системи управління бізнес-процесами в С(Ф)Г «Сонячне» може бути побудована за принципом «виробництво-постачання». Цей підхід забезпечує чітке розуміння ролей і відповідальностей на кожному етапі, від виробництва до постачання продукції» .

8. Визнаючи важливість стратегічного оперативного управління певними бізнес-процесами на досліджуваному підприємстві, необхідно враховувати, що оцінка самої сутності цієї системи набуває особливого значення. Необхідно узгоджувати існуючі бізнес-процеси з теперішнім внутрішнім середовищем господарства та мати на увазі певні інноваційні технологічні зміни у мінливому зовнішньому середовищі. Це дозволить своєчасно і конструктивно реагувати на виклики з боку стейкхолдерів, що сприятиме підвищенню економічного ефекту управління в складних сучасних реаліях ринку аграрної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богуславська, С., Білоус, С., Дяк, В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
2. Грибан С.В. Система антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. №11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_22
3. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32(71). С. 38-41.
4. Дмитренко А.І. Ефективність антикризового управління на підприємстві. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: А. Ф. Павленко (відп. ред.) та ін.]*. – Київ : КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика : в 2 ч. Ч. 1. С. 267–280.
5. Добровольська О. В., Дуброва Н. П. Показники ЕВІТ та ЕВІ в аналізі фінансової звітності: методичний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2021. №. 52. С. 14-20.
6. Добровольська О.В., Дуброва Н.П. MDA-аналіз для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі АВ ТОВ «Агроцентр К»). *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. № 1 (81). С. 53—59.
7. Добровольська О.В., Дуброва Н.П., Ясинська Д.В. Застосування детермінованого моделювання для підвищення прибутковості в управлінні фінансовими ресурсами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2. С. 82-87
8. Дорашук Г. А. Антикризове управління підприємством, К.: Кондор, 2017, 332 с.
9. Дуброва Н.П., Гелюх Ю.В. Оцінка кредитоспроможності підприємства.

Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. №3(2). С. 50-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_3\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_3(2)_13).

10. Євась Т.В., Вацак Г.А., Гончар Т.П. Антикризовий менеджмент підприємства та забезпечення його ефективності. *Подільський науковий вісник*. 2022. № 2 (22). С. 34-39. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2022/2_2022-34-39.pdf

11. Євенко Т.І. Шляхи подолання наслідків фінансових криз: світовий досвід антикризової політики. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №2. С. 31-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_6

12. Іванова Н.С., Рикун С.С. Оцінка ймовірності банкрутства в системі антикризового менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-63>

13. Іщайкін Т.Є., Олійник А.С., Сотніков В.С., Пілюгін А.В. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 52-59.

14. Калетнік Г.М., Шинькович А.В. Оцінка організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформувань. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. С. 66-73.

15. Клочан В.П., Костаневич Н.І., Костирко А.Г. Оцінка існуючих моделей і застосування методу „ККК” для діагностики банкрутства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2013. Вип. 3. С. 37-42.

16. Кобзев І.В., Мельников О.Ф., Мельников О.О. Аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства придатних до прогнозування на формальному рівні в умовах нестабільного розвитку економіки. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. № 5. pp. 80-94. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230205.06

17. Ковальчук Н.О., Слусаряк М.М., Пуша А.В. Аналіз методик прогнозування банкрутства та оцінка фінансового стану вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Чернівецький олійножировий комбінат»). *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 248-253

18. Кондратюк О.М., Руденко О. В., Обод Л. О. Короткий аналіз фінансового стану в оцінці бізнесу компанії (на прикладі ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат»). *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7575>
19. Костаневич Н.І., Журба Т.В. Оцінка ймовірності банкрутства сільськогосподарського підприємства. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. Серія: Економічні науки. 2013. № 7. С. 114 – 118
20. Кузьмін О.Є., Юринець О.В., Дорошкевич К.О., Прокопенко І.В. До питання ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 262-270. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_39
21. Кустріч Л.О. Методичні засади оцінки ефективності антикризового менеджменту в період трансформації економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 35. С. 52-59
22. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2005. 377 с.
23. Ліснічук О.А., Нестерчук Т.А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 18. С. 454-462.
24. Мороз О.В., Сметанюк О.А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця : УНІ-ВЕРСУМ, 2006. 163 с.
25. Мулик Т.О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. *Economic synergy*. 2023. Iss. 1. С. 220-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_1_19
26. Набатова Ю.А., Гурська Н.В. Оцінка фінансової діяльності підприємства: розробка заходів щодо покращення стану та запобігання можливості

- банкрутства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 12(3). С. 53-59
27. Ортіна Г.В. Складові антикризового управління підприємницької діяльності з системних позицій. *Ефективна економіка*. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5466>
28. Погребняк А.Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 344-352.
29. Рузакова О.В. Аналіз сучасних методик оцінювання фінансового стану підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №2 (304). С. 7–13.
30. Сак Т.В., Шепелюк Н.П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 4 (26). С. 37-44.
31. Скриньковський Р., Павленчик Н., Леськів С., Павловські Г. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. *Traektoia Nauki=Path of Science*. 2017. №11. Ч. 3. С. 4001-4009.
32. Скрипник В.В., Бебко С.В., Левченко В.В., Василенко С.О. Антикризове управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 11. С. 90-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_11_15
33. Смелянський Д.А. Управління робочим капіталом підприємства. Всеукраїнська науково-технічна конференція магістрантів і студентів ТДАТУ. Факультет економіки та бізнесу: всеукраїнська науково-технічна конференція, збірник тез доповідей. м. Мелітополь, 18-22 листопада 2019 року. Мелітополь: ТДАТУ імені Дмитра Моторного, 2019. 254 с.
34. Смирнова Н.В. Аналіз співвідношення оборотних і необоротних активів сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18, № 2. С. 246-252.

35. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 272 с.
36. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №1. С.220-225.
37. Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Ружицький А.В., Салоїд С.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_9_4
38. Хринюк О.С., Солосіч О.С. Інтеграція підходів теорії антикризового менеджменту в систему управління економічною безпекою підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 1. С. 137-146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2021_1_16
39. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є., Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. С. 900–908.
40. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2021. № 6(39), 288–296.
41. Шатайло О.А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217–226.
42. Шуміло О.С., Савченко Н.О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_3
43. Юринець О.В. Поняття, види, завдання та необхідність використання на підприємствах інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 4(1). С. 147-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_4\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_4(1))

44. Янишин Я., Батюк Г., Колодій І. Особливості антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*. 2019. № 26. С. 36-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2019_26_8
45. Яровий І.М., Харченко І.Г. Оцінка ймовірності банкрутства за моделями Альтмана, Спрінгейта, Таффлера (на прикладі компанії «КВС-Україна»). *Бізнес-навігатор*. №6. 1-2. С. 32-36.
46. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 3. С. 173-180.