

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ
ДОСЛІДНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

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

Здобувач

Анатолій ПРУТЬКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ірина ВОЛОВИК

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр**ЗАТВЕРДЖУЮ**Зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
д.н.держ.упр., проф._____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 202__ р.**ЗАВДАННЯ****на підготовку кваліфікаційної роботи****ПРУТЬКО АНАТОЛІЮ ДМИТРОВИЧУ****1. Тема роботи:** «Антикризове управління аграрним дослідним підприємством»**Науковий керівник:** Воловик Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2024 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ р.**3. Вихідні дані до роботи:** бухгалтерська звітність, статистична звітність, планова документація дослідної станції, нормативна документація.**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Вивчення теоретичних основ антикризового управління підприємством

2. Дослідження організаційно-економічної характеристика стану розвитку підприємства

3. Пропозиції щодо напрямки виходу з кризи аграрним дослідним підприємством

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): сукупність факторів впливу на частоту кризових явищ на підприємстві, алгоритм антикризового управління підприємства, знос основних засобів в період з 2019 по 2023 роки, структура витрат підприємства,

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____.

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	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів антикризового управління. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень – листопад 2023 року	
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року, лютий 2024 року	
5.	Розробка напрямків виходу з кризи аграрним дослідним підприємством. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2024 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2024 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Анатолій ПРУТЬКО

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ірина ВОЛОВИК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Основні ознаки, джерела виникнення та характеристика кризових ситуацій на підприємстві	6
1.2. Сутність та головні особливості антикризового управління підприємством	15
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Характеристика організаційно-економічних показників діяльності дослідної станції	25
2.2. Дослідження основних результативних показників діяльності підприємства	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВИХОДУ З КРИЗИ АГРАРНИМ ДОСЛІДНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	45
3.1. Удосконалення механізму антикризового управління підприємством	45
3.2. Впровадження антикризових заходів шляхом диверсифікації виробництва	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Антикризове управління в сучасних умовах набуває особливого значення через постійно зростаючі виклики та ризики, з якими стикаються підприємства. Сучасне економічне середовище характеризується високою нестабільністю, швидкими змінами технологій, глобалізацією ринків і постійними змінами у споживчих уподобаннях. Це вимагає від підприємств адаптивності та готовності до швидкого реагування на кризові ситуації. Антикризове вимагає комплексного підходу, що включає превентивні заходи, оперативне реагування, ефективну комунікацію та використання сучасних технологій. Підприємства, які здатні швидко адаптуватися до змін і активно впроваджують інноваційні рішення, мають більше шансів на успішне подолання кризових ситуацій та забезпечення стійкого розвитку в майбутньому.

Криза є невід'ємною складовою будь-якої системи, яка розвивається та існує. Вона виступає протилежністю стабільності, а тому може стати як причиною руйнування, так і джерелом нового розквіту. Це стосується і підприємств, оскільки вони є мікроекономічними системами зі своїми циклічними процесами розвитку. Підприємства у своєму життєвому циклі проходять через різні етапи, від створення до ліквідації, кожен з яких має свої особливості у формуванні ресурсного потенціалу та досягненні результатів діяльності.

Кризи можуть бути спричинені різними факторами, включаючи зміни в споживчих перевагах, коливання економічної політики, технологічні інновації, а також внутрішні проблеми підприємства, такі як управлінські помилки або недостатнє планування. Важливо враховувати ці аспекти для попередження та ефективного управління кризовими ситуаціями.

Крім того, підприємства повинні постійно моніторити зовнішнє середовище та своє внутрішнє становище, здійснюючи необхідні коригування в структурі та процесах управління. Такий підхід допоможе зберегти стабільність і забезпечити довготривалий розвиток, попереджуючи можливі кризи. Реакція на кризу повинна бути систематичною та обґрунтованою,

враховуючи всі можливі фактори впливу, що допоможе мінімізувати негативні наслідки та знайти нові можливості для зростання та розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне і методологічне опрацювання реального стану кризових явищ в аграрному дослідному підприємстві і виявлення способів поліпшення ситуації.

Щоб реалізувати визначену мету роботи, визначені такі завдання:

- визначити сутність та значення антикризового управління;
- дослідити ступінь впливу кризових явищ на діяльність підприємства;
- запропонувати способи уникнення нових і виходу з існуючих кризових ситуацій;
- обґрунтувати умови поліпшення антикризового управління.

Об'єктом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти антикризового управління на підприємстві.

Предмет дослідження - процес організації антикризового управління на дослідному підприємстві.

Під час написання кваліфікаційної роботи було застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження, зокрема спостереження, діалектичний підхід, монографічний метод, методи теоретичного узагальнення та практичного порівняння, методи експертних оцінок, аналіз, синтез, а також вивчення екстраполяції трендів і кореляції. Для візуалізації інформації використовувалися табличний та графічний методи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Основні ознаки, джерела виникнення та характеристика кризових ситуацій на підприємстві

Криза є невід'ємною складовою будь-якої системи, яка розвивається та існує. Вона виступає протилежністю стабільності, а тому може стати як причиною руйнування, так і джерелом нового розквіту. Це стосується і підприємств, оскільки вони є мікроекономічними системами зі своїми циклічними процесами розвитку. Підприємства у своєму життєвому циклі проходять через різні етапи, від створення до ліквідації, кожен з яких має свої особливості у формуванні ресурсного потенціалу та досягненні результатів діяльності.

Протягом свого існування підприємство змінює свої кількісні та якісні характеристики. Успішне подолання кризових ситуацій дозволяє підприємству продовжувати свою діяльність, забезпечуючи його відродження на тому ж або вищому рівні організації та ефективності. Невдача у виході з кризового стану може призвести до припинення діяльності підприємства як господарського суб'єкта.

Важливо розуміти, що розвиток підприємства можливий лише за умови подолання криз, які виникають на різних етапах його існування. Це вимагає коригування системи управління підприємством, щоб ефективно відповідати на виклики і забезпечувати стійкий розвиток. Таким чином, кризові явища стають не тільки перешкодою, але й стимулом для вдосконалення і зростання, що є ключовим для довготривалого успіху підприємства. Конкуренція – це процес взаємодії та змагання між суб'єктами ринку за найкращі умови виробництва та реалізації товарів і послуг. Конкуренція спонукає підприємства до підвищення ефективності, інновацій, поліпшення якості продукції та послуг, а також до зниження цін. Вона є рушійною силою ринкової економіки, оскільки забезпечує

баланс між попитом і пропозицією, сприяє оптимальному розподілу ресурсів та стимулює економічне зростання.

Антикризове управління (або кризовий менеджмент) — це процес підготовки та реалізації заходів, спрямованих на запобігання, реагування та подолання наслідків кризових ситуацій. Основна мета антикризового управління полягає у збереженні життєздатності організації, мінімізації негативних наслідків кризи та відновленні нормальної діяльності якомога швидше.

Основними етапами антикризового управління є:

1. Аналіз ризиків:

- Ідентифікація потенційних загроз та вразливостей.
- Оцінка ймовірності виникнення ризиків та їх можливого впливу на організацію.

2. Планування та підготовка:

- Розробка планів дій на випадок кризових ситуацій.
- Визначення ресурсів та відповідальних осіб для реалізації планів.
- Проведення тренувань та навчання персоналу.

3. Реагування на кризу:

- Оперативна реалізація запланованих заходів у разі настання кризи.
- Координація дій усіх зацікавлених сторін.
- Комунікація з громадськістю та зацікавленими сторонами.

4. Відновлення:

- Оцінка збитків та їх мінімізація.
- Відновлення нормальної діяльності організації.
- Аналіз уроків, отриманих під час кризи, для покращення майбутніх стратегій.

5. Попередження майбутніх криз:

- Внесення змін до процесів та політик організації на основі отриманого досвіду.
- Постійне вдосконалення системи антикризового управління.

Антикризове управління є критично важливим для будь-якої організації, оскільки дозволяє ефективно справлятися з непередбаченими обставинами та підтримувати стабільність діяльності навіть у складних умовах [17].

Економічна література пропонує наступне визначення кризи: це стан, коли протиріччя в соціально-економічній системі досягають крайньої гостроти, що ставить під загрозу її життєздатність в умовах навколишнього середовища. Зазвичай криза не виникає несподівано; вона має свої причини та зовнішні прояви.

Причини кризових явищ в діяльності суб'єктів господарювання приховані у самому ринковому середовищі. Постійні зміни ринкових орієнтацій споживачів, невизначеність економічної поведінки партнерів, необхідність постійного коригування основних елементів та функціональних підсистем підприємства - все це сприяє виникненню криз. Підприємства змушені адаптуватися до змінних умов, щоб підтримувати свою ефективність і адекватність.

Війна є катастрофічним руйнівним явищем для людини, природи, економіки, оскільки руйнуються логістичні ланцюги, виробничі потужності та об'єкти інфраструктури, що значно ускладнює функціонування бізнесу. В результаті велика кількість підприємств змушена скорочувати або припиняти свою підприємницьку активність, що веде до зниження ВВП, зростання рівня безробіття та збільшення бідності.

Під час воєнних конфліктів економіка стикається з серйозними викликами. Руйнування логістичних ланцюгів призводить до затримок у постачанні сировини та готової продукції, що ускладнює виробничий процес. Виробничі потужності можуть бути пошкоджені або зруйновані, що знижує обсяг виробництва та зменшує експортний потенціал країни. Крім того, знищення об'єктів інфраструктури, таких як дороги, мости, електростанції та водопостачальні системи, ускладнює транспортування товарів і послуг, що додатково впливає на економічну активність.

У таких умовах багато підприємств змушені скорочувати виробництво або взагалі закриватися, що веде до масових звільнень і підвищення рівня

безробіття. Це, у свою чергу, спричиняє зниження купівельної спроможності населення та зростання бідності. Економічна активність значно сповільнюється, що негативно впливає на загальний рівень життя.

Для того, щоб економіка могла функціонувати в умовах війни, основним завданням стає відновлення та стабілізація активності бізнесу в усіх доступних проявах і формах. Підприємства повинні шукати альтернативні шляхи постачання, відновлювати зруйновані виробничі потужності та адаптуватися до нових реалій. Це може включати пошук нових ринків збуту, розробку інноваційних продуктів і послуг, а також впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності виробництва.

Кожен суб'єкт підприємництва має забезпечити безперебійність роботи свого підприємства в умовах війни. Це може вимагати перегляду стратегій управління, зміни організаційної структури, впровадження гнучких робочих графіків та забезпечення безпеки співробітників. Підприємства можуть співпрацювати з урядом та міжнародними організаціями для отримання фінансової підтримки, технічної допомоги та доступу до нових ринків.

Таким чином, війна є серйозним випробуванням для економіки, але завдяки адаптації та інноваціям бізнес може знайти шляхи для продовження своєї діяльності та сприяти відновленню економіки в умовах конфлікту.

Кризи можуть бути спричинені різними факторами, включаючи зміни в споживчих перевагах, коливання економічної політики, технологічні інновації, а також внутрішні проблеми підприємства, такі як управлінські помилки або недостатнє планування. Важливо враховувати ці аспекти для попередження та ефективного управління кризовими ситуаціями.

Крім того, підприємства повинні постійно моніторити зовнішнє середовище та своє внутрішнє становище, здійснюючи необхідні коригування в структурі та процесах управління. Такий підхід допоможе зберегти стабільність і забезпечити довготривалий розвиток, попереджуючи можливі кризи. Реакція на кризу повинна бути систематичною та обґрунтованою, враховуючи всі можливі фактори впливу, що допоможе мінімізувати негативні наслідки та знайти нові можливості для зростання та розвитку [17].

Причини виникнення кризових ситуацій можуть бути вельми різноманітними, включаючи як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори, а також внутрішні та зовнішні обставини. Вони можуть мати техногенне або природне походження.

Об'єктивні причини кризи включають незалежні від волі людини фактори, такі як економічні цикли, технологічні зміни або природні катастрофи. Наприклад, економічні рецесії або депресії можуть знизити попит на продукцію підприємства, викликаючи фінансові труднощі. Природні катастрофи, такі як землетруси, повені або урагани, можуть завдати значної шкоди інфраструктурі та ресурсам підприємства, порушуючи його нормальну діяльність.

Суб'єктивні причини кризи, з іншого боку, включають фактори, пов'язані з людським фактором, такі як управлінські помилки, неефективне планування або недостатня кваліфікація персоналу. Наприклад, погане управління фінансами або неправильні стратегічні рішення можуть призвести до фінансових проблем і, в кінцевому рахунку, до кризи.

Зовнішні причини кризи можуть бути пов'язані з факторами, що знаходяться поза контролем підприємства. Це можуть бути зміни в законодавстві, економічна політика уряду, міжнародні торгові санкції або зміни в споживчих перевагах. Всі ці фактори можуть суттєво впливати на діяльність підприємства, створюючи кризові ситуації.

Внутрішні причини кризи включають проблеми, що виникають всередині підприємства. Це можуть бути неефективні бізнес-процеси, конфлікти між співробітниками, недостатня мотивація персоналу або проблеми з управлінням ресурсами. Наприклад, неефективна організація виробництва може призвести до збільшення витрат і зниження конкурентоспроможності продукції підприємства.

Техногенні причини кризи включають аварії та інші технічні проблеми, що виникають внаслідок людської діяльності. Це можуть бути аварії на виробництві, технічні несправності обладнання або збої в інформаційних

системах. Всі ці події можуть серйозно вплинути на діяльність підприємства, викликаючи кризові ситуації.

Природні причини кризи включають стихійні лиха, такі як землетруси, повені, урагани або пожежі. Ці події можуть завдати значної шкоди підприємству, порушуючи його нормальну діяльність і викликаючи фінансові втрати. У таких випадках підприємства повинні мати плани дій на випадок надзвичайних ситуацій, щоб мінімізувати негативні наслідки та швидко відновити свою діяльність.

На скільки часто виникають кризові явища на окремих підприємствах залежить від багатьох факторів

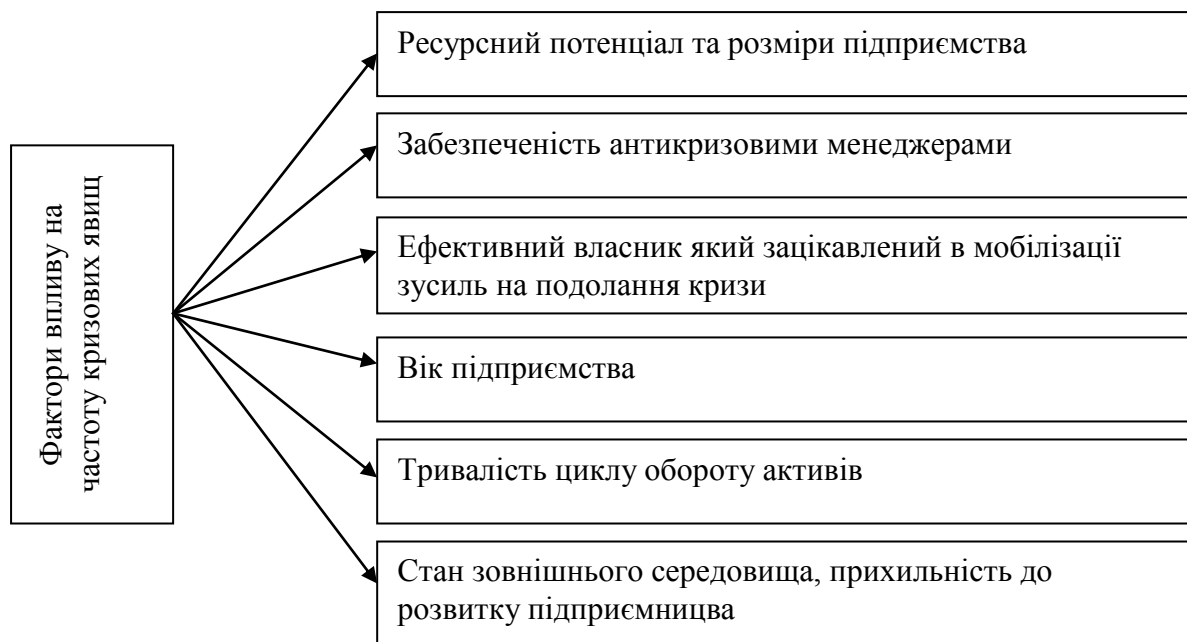


Рис. 1.1. Сукупність факторів впливу на частоту кризових явищ на підприємстві

У процесі дослідження надзвичайно важливо розрізняти групи зовнішніх і внутрішніх кризових факторів, а також виділяти різноманітні факторіальні підгрупи в кордонах кожної з них. Фактори зовнішнього впливу для підприємства можна поділити на міжнародні і національні фактори кризи, в залежності від місця їх виникнення. Міжнародні кризові фактори визначаються ситуацією за межами країни та станом і тенденціями світової економіки. Вони включають наступні підгрупи:

а) Політичні фактори:

- Ставлення міжнародної спільноти до соціально-економічних і політичних змін в Україні.
- Розвиток міждержавних відносин та сприятливість міжнародних угод щодо економічної співпраці.
- Розвиток науково-технічних зв'язків на міжнародному рівні.
- Обсяг та сфери надання технічної допомоги у проведенні ринкових реформ.

б) Фактори, пов'язані з роботою закордонних партнерів:

- Економічні стратегії і політика на зовнішніх ринках, включаючи цінову та інвестиційну політику.
- Рівень конкурентоспроможності продукції, технологій та послуг.
- Організація міжнародного маркетингу та форма конкурентного протистояння.
- Фінансові можливості іноземного партнера, їх доступ до фінансових ресурсів та рівень прибутку.
- Стандарти співпраці.

Україна є активним учасником міжнародної торгівлі, значну частину якої становить імпорт стратегічних ресурсів, які мають велике значення для масового споживання. Через це діяльність українських підприємств значною мірою залежить від міжнародних факторів. Вони визначають ціни на основні матеріально-сировинні ресурси, такі як енергетичні та паливні продукти, які є життєво необхідними для економічної стабільності та розвитку.

В умовах, коли державний бюджет стикається з дефіцитом, а зовнішній борг країни залишається значним, міжнародні економічні фактори стають ще більш впливовими. Вони можуть визначати загальний стан фінансового ринку України, впливаючи на такі важливі показники, як рівень інфляції, стабільність національної валюти та кредитні ставки. Ці показники, у свою чергу, мають прямий вплив на економічну діяльність усіх без винятку підприємств країни.

Підвищення або зниження цін на імпортовані енергоресурси та інші матеріально-сировинні товари безпосередньо впливає на собівартість продукції

українських підприємств. Це може спричинити коливання цін на внутрішньому ринку, що відбивається на купівельній спроможності населення і, відповідно, на загальному рівні економічної активності.

Крім того, зміни в міжнародній економічній політиці, коливання курсів валют та міжнародні фінансові кризи можуть створювати додаткові виклики для української економіки. У таких умовах підприємства змушені швидко адаптуватися до нових реалій, знаходити нові ринки збуту, оптимізувати виробничі процеси та шукати шляхи зниження витрат.

Отже, міжнародні економічні фактори мають комплексний вплив на українську економіку, визначаючи не лише вартість імпортованих ресурсів, але й загальний фінансовий стан країни. Це підкреслює важливість стратегічного планування та антикризового управління на рівні держави та окремих підприємств для забезпечення стійкого розвитку та економічної стабільності.

Національні умови розвитку кризового явища формують в середині країни. Вони включають:

- Економічні фактори: внутрішня економічна політика, рівень державного регулювання, податкове навантаження, доступ до фінансових ресурсів та загальний стан економіки.

- Соціальні фактори: демографічні тенденції, рівень безробіття, рівень освіти та кваліфікації робочої сили.

- Політичні фактори: стабільність уряду, правова система та рівень корупції.

- Техногенні фактор: рівень розвитку інфраструктури, доступ до сучасних технологій та інноваційний потенціал країни.

- Природні фактори: кліматичні умови, природні ресурси та екологічні ситуації.

Глибоке розуміння та аналіз цих різноманітних факторів є важливими для ефективного управління кризовими ситуаціями та забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах нестабільного економічного середовища. Це вимагає стратегічного підходу до планування, аналізу ризиків та розробки

антикризових заходів, що дозволяє підприємствам не лише виживати, але й процвітати навіть у найскладніших умовах.

Досить важливим є розгляд характеристики кризових ситуацій.

Кризові ситуації представляють собою стан, коли звичайний хід діяльності підприємства або економіки в цілому порушується через негативні події чи обставини. Вони можуть бути викликані різними факторами, як зовнішніми, так і внутрішніми, і мати серйозний вплив на організацію. Ось основні характеристики кризових ситуацій:

1. Раптовість і непередбачуваність - Кризові ситуації часто виникають несподівано, без попередження. Вони можуть бути результатом зовнішніх факторів, таких як економічні спади, політична нестабільність, природні катастрофи, або внутрішніх факторів, як-от управлінські помилки чи технічні збої.

2. Негативний вплив - Криза завжди несе негативні наслідки, які можуть виражатися в зниженні доходів, втраті клієнтів, руйнуванні репутації, зниженні мотивації працівників та інше. Економічні кризи можуть призводити до значного спаду економічної активності, підвищення рівня безробіття та зниження добробуту населення.

3. Порушення стабільності - Криза порушує стабільність організації або економіки, вимагаючи негайного реагування для відновлення нормального функціонування. Це може включати реорганізацію, зміну стратегій, скорочення витрат або пошук нових ринків.

4. Невизначеність і ризики - Кризові ситуації супроводжуються високим рівнем невизначеності та ризиків. Це ускладнює прийняття рішень, оскільки наслідки дій можуть бути непередбачуваними. Організації повинні розробляти сценарії можливих подій і готувати плани дій на випадок різних сценаріїв.

5. Потреба у швидкому реагуванні - У кризових ситуаціях необхідно швидко реагувати, щоб мінімізувати негативні наслідки. Затримки можуть призвести до поглиблення кризи та збільшення втрат. Ефективне управління кризою включає оперативне прийняття рішень та впровадження антикризових заходів.

6. Зміни в середовищі - Криза може призводити до значних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Це може стосуватися ринкових умов, конкурентного середовища, технологій, споживчих вподобань, правового регулювання та інших аспектів.

7. Вплив на всі рівні організації - Криза впливає на всі рівні організації, від керівництва до рядових співробітників. Це може включати зміни в організаційній структурі, процесах, культурі та комунікаціях. Важливо забезпечити єдність і координацію зусиль усіх підрозділів для ефективного подолання кризи.

Найбільш поширеними прикладами кризових ситуацій

- Економічні кризи: Рецесії, інфляція, дефолти, фінансові кризи.
- Природні катастрофи: Землетруси, повені, урагани, пожежі.
- Політичні кризи: Війни, політична нестабільність, санкції.
- Соціальні кризи: Масові протести, соціальні заворушення.
- Технологічні кризи: Техногенні аварії, кібер-атаки, збої в ІТ-системах.

Кризові ситуації є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації або економіки. Ефективне управління кризами вимагає підготовки, гнучкості, оперативного реагування та здатності адаптуватися до нових умов. Розуміння характеру кризових ситуацій та готовність до них є ключем до виживання та подальшого розвитку в умовах невизначеності.

1.2. Сутність та головні особливості антикризового управління підприємством

Висока ймовірність виникнення і розвитку кризових ситуацій у процесі функціонування будь-якого господарства обумовлює необхідність впровадження спеціалізованого антикризового управління. На зараз даний термін став досить поширеним, проте розуміння сутності, змісту, особливостей та теоретичних основ цього напряму керування ще перебуває на етапі формування. Це

призводить до різних підходів та тлумачень, а також до різниці в оцінках деяких ключових положень.

Природньо, що антикризове управління варто аналізувати з позиції ключових напрямів управління організацією. Вживання, тобто здатність організації існувати якнайдовше, є першочерговим завданням багатьох підприємств, саме тому антикризовий менеджмент є невід'ємною частиною менеджменту організації взагалі.

Антикризове управління можна поділити на кілька підвидів, залежить від особливості кризового явища:

1. Передкризове управління. Це управління здійснюється на етапі, коли криза ще не настала, але існують ознаки можливих проблем. Мета передкризового управління полягає в своєчасному виявленні потенційних загроз та прийнятті рішень для їх усунення або мінімізації. Це може включати моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, проведення аналізу ризиків та впровадження превентивних заходів, щоб запобігти розвитку кризи.

2. Менеджмент в кризових умовах. Цей підхід використовується, коли криза вже настала. Основною метою управління в умовах кризи є стабілізація ситуації та збереження керованості підприємства. Це включає оперативні рішення, спрямовані на підтримку життєздатності організації, координацію дій усіх підрозділів, ефективну комунікацію та мобілізацію ресурсів для подолання кризової ситуації.

3. Управління процесом виходу з кризи. Після подолання гострої фази кризи, підприємство повинно здійснювати управління процесом виходу з кризи. Мета цього етапу полягає у мінімізації втрат, відновленні нормальної діяльності та використанні отриманого досвіду для попередження майбутніх криз. Це може включати реструктуризацію, оптимізацію витрат, впровадження нових технологій та процесів, а також розвиток нових стратегій для підвищення стійкості підприємства.

Антикризове управління є складним і багатогранним процесом, який потребує систематичного підходу та високого рівня професійної компетентності. Важливо, щоб організації розробляли та впроваджували

стратегії антикризового управління, враховуючи специфіку своєї діяльності та зовнішнього середовища, в якому вони функціонують. Це допоможе не лише успішно долати кризи, але й зміцнити позиції на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Не варто плутати або ототожнювати поняття "антикризове спрямування управління" та "антикризове управління". Антикризове управління має свою унікальну структурно-логічну побудову, спеціальний інструментарій та окремий суб'єкт проведення, що дозволяє розглядати його як самостійний напрям управлінської діяльності.

Антикризове управління є складним і багатогранним процесом, який потребує спеціалізованих знань і навичок. Це не лише спрямування зусиль на подолання кризи, але й інтеграція різних підходів і методів для забезпечення стабільності та стійкості організації. Це включає стратегічне планування, аналіз ризиків, моніторинг та оцінку ситуацій, розробку і впровадження оперативних заходів та багато іншого.

Існують три основні філософські підходи до розуміння та управління кризами:

1. Криза як зло. У цьому підході криза розглядається як негативне явище, з яким необхідно боротися всіма наявними засобами. Основна мета — подолання кризи, мінімізація її негативних наслідків та відновлення нормального функціонування підприємства. Цей підхід передбачає активне використання всіх ресурсів та можливостей для боротьби з кризою.

2. Криза як удар долі. Тут криза сприймається як неминучий етап, який необхідно витримати та подолати. Цей підхід базується на визнанні логіки розвитку кризи та необхідності її природного перебігу. Використання агресивних дій для боротьби з кризою вважається неефективним. Замість цього рекомендується зосередитися на адаптації та стійкості, поступово долаючи труднощі.

3. Криза як благо. Цей підхід розглядає кризу як можливість для розвитку та вдосконалення. Криза стає стимулом для звільнення від неефективних бізнес-ідей, оптимізації ресурсів, звільнення надлишкового персоналу та

формування нових управлінських навичок. Використовуючи кризу як інструмент для змін, підприємство може знайти нові можливості для зростання та розвитку.

Антикризове управління повинно враховувати ці філософські підходи, комбінуючи їх залежно від конкретних обставин та особливостей ситуації. Це дозволяє більш гнучко реагувати на кризи, знаходити оптимальні рішення та забезпечувати довготривалий успіх організації.

Загалом, антикризове управління є критично важливим елементом сучасного менеджменту, який дозволяє підприємствам ефективно справлятися з викликами та загрозами, зберігаючи конкурентоспроможність і стійкість у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Особливості антикризового управління на підприємствах різного розміру

Антикризове управління на великих підприємствах має свої особливості, що пов'язані з масштабами та структурою таких організацій. На великих підприємствах як правило застосовують попереджувальне антикризове управління, яке включає найм антикризових менеджерів або навіть створення окремих відділів, які займаються виявленням і усуненням потенційних загроз. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати як внутрішні, так і зовнішні ознаки кризи та запобігати їх подальшому поширенню [21].

На відміну від великих підприємств, малі та середні підприємства зазвичай не мають можливості створювати спеціалізовані відділи для превентивного антикризового управління. Часто на таких підприємствах відсутня навіть базова система виявлення кризових ознак. У цьому випадку функції антикризового управління лягають на плечі самого підприємця або керівника, оскільки обмежена кількість персоналу не дозволяє залучати додаткових фахівців. Використання зовнішніх консультантів також не завжди є можливим через додаткові витрати, що може бути критичним для малих підприємств.

Через відсутність превентивних заходів криза на малих і середніх підприємствах може поширюватися дуже швидко, і затягування із застосуванням антикризових мір може мати катастрофічні наслідки. Таким

чином, антикризове управління на таких підприємствах повинно бути особливо гнучким і швидким, щоб мінімізувати ризики і втрати.

Активний процес антикризового менеджменту повинен брати до уваги специфіку функціонування малих, середніх та великих підприємств. Запропонований алгоритм антикризового управління підприємств включає такі послідовні та взаємопов'язані етапи (рис.1.2):

1. Діагностика проблемного підприємства:
 - Оцінка стану підприємства з урахуванням його розміру (мале, середнє, велике).
 - Виявлення поточних проблем та потенційних загроз.
2. Визначення наявної кризової ситуації і причини її виникнення:
 - Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть спричинити кризу.
 - Виявлення основних причин кризової ситуації.
3. Розробка стратегії усунення загрози:
 - Формування стратегії, що спрямована на подолання виявлених проблем.
 - Визначення пріоритетних заходів та ресурсів для реалізації стратегії.
4. Розробка антикризових заходів:
 - Детальне планування конкретних дій та заходів для усунення загроз.
 - Визначення відповідальних осіб та термінів виконання.
5. Втілення вибраних заходів і контролювання їх виконання:
 - Впровадження антикризових заходів на практиці.
 - Постійний моніторинг виконання заходів та їх ефективності.
6. Оцінка ефективності заходів:
 - Аналіз результатів впроваджених заходів.
 - Визначення ступеня досягнення поставлених цілей.
7. Знаходження причин недієвості впливу (у випадку неподолання проблеми) і уникнення загроз:
 - Виявлення та аналіз причин, через які заходи не дали очікуваного результату.

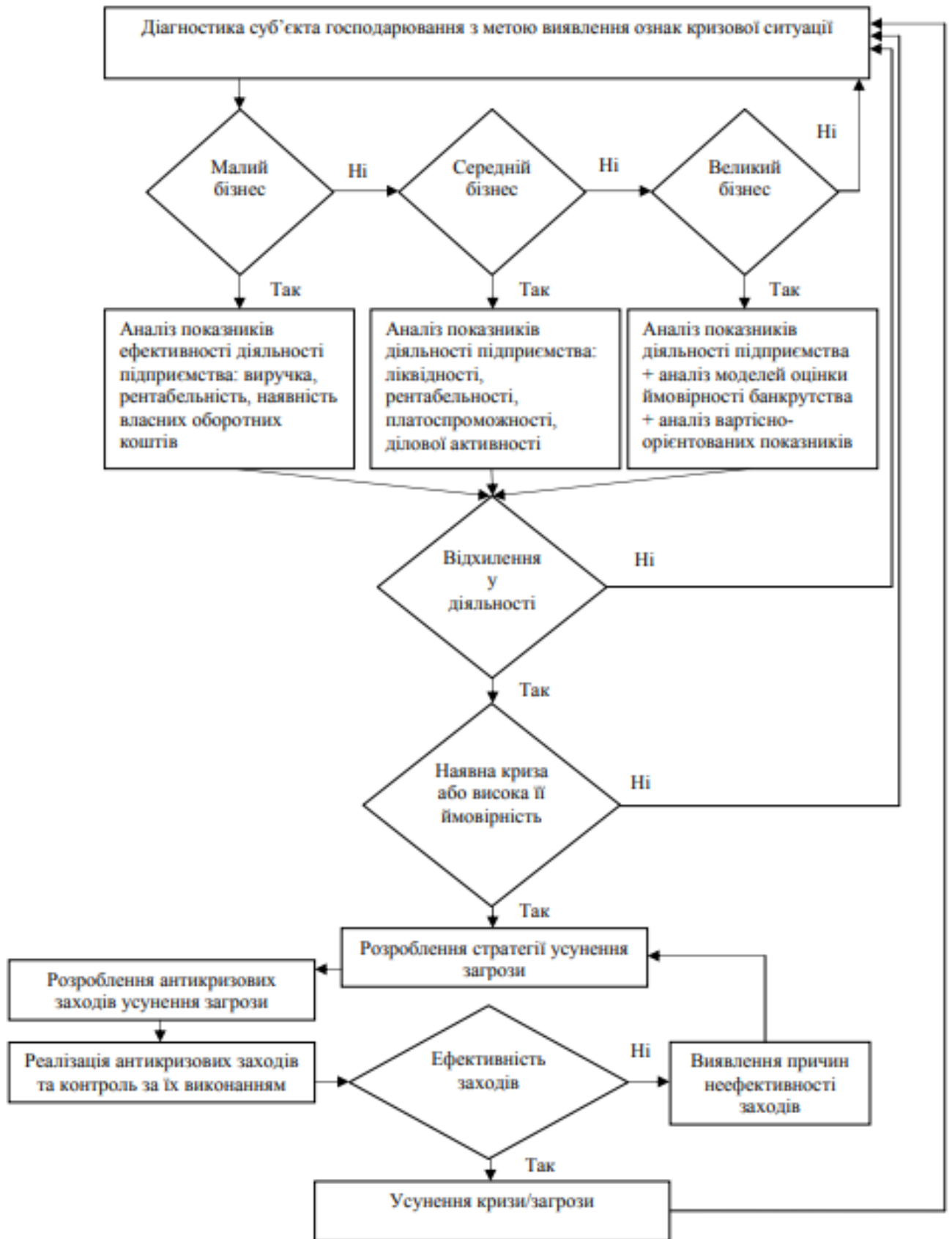


Рис. 1.2. Алгоритм антикризового управління підприємства [47]

- Коригування стратегії та заходів для досягнення кращих результатів.

Антикризове управління є критично важливим для забезпечення стабільності та розвитку підприємств будь-якого розміру. Великим підприємствам варто зосередитися на розробці превентивних заходів та створенні спеціалізованих відділів для антикризового управління, тоді як малі та середні підприємства повинні бути готовими до швидкої адаптації та впровадження оперативних рішень. Врахування специфіки кожного підприємства дозволить ефективно впоратися з кризами та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Антикризове управління базується на кількох ключових положеннях теорії кризи:

1. Керованість кризових явищ загрозові явища певною мірою можуть бути керованими, тобто кризи можна передбачати, очікувати, викликати, прискорювати, запобігати їх виникненню або відтягувати у часі. Також можливо пом'якшувати їх зовнішні прояви та наслідки. Це означає, що кризи не є абсолютно неконтрольованими подіями, і правильне управління може значно знизити їх негативний вплив.

2. Необхідність підготовки до криз. Підготовка до кризових ситуацій є не тільки можливою, але й необхідною. Це включає в себе створення планів дій на випадок криз, навчання персоналу, формування резервів та розробку стратегій для різних сценаріїв розвитку подій. Підготовка дозволяє зменшити шоківий вплив кризи та діяти більш ефективно у разі її виникнення.

3. Особливі підходи - управління в кризових умовах потребує використання спеціальних підходів, знань та навичок. Це може включати аналітичні методи для швидкої оцінки ситуації, прийняття рішень в умовах невизначеності, ефективну комунікацію та координацію дій всіх підрозділів підприємства. Спеціальні знання у сфері антикризового менеджменту дозволяють приймати обґрунтовані рішення та мінімізувати ризики [23].

Людський фактор в антикризовому управлінні

Визначальну роль в антикризовому управлінні відіграє людський фактор. Саме усвідомлена діяльність людини дозволяє відшукувати напрями виходу із поганих становищ, зосереджувати сили на вирішенні найскладніших і

найболючіших проблем, накопичувати досвід подолання криз і ріноманітно використати його з урахуванням поточної макроекономічної ситуації та специфіки господарської системи підприємства.

- Освіченість та компетентність. Професіонали з антикризового управління повинні мати високий рівень освіти та компетентності, розуміти теоретичні основи кризових явищ і вміти застосовувати їх на практиці.

- Творчий підхід. Кожна криза є унікальною, тому важливо мати творчий підхід до вирішення проблем, що виникають. Це включає вміння адаптуватися до нових умов, знаходити нестандартні рішення і використовувати минулий досвід.

- Ефективна комунікація. В умовах кризи особливо важливо підтримувати ефективну комунікацію як всередині підприємства, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Прозорість та чіткість інформації допомагають уникнути паніки і зберегти довіру.

Необхідність застосування антикризового управління залишається предметом дискусій. Деякі дослідники та практики ставлять під сумнів необхідність спеціалізованого антикризового управління, вказуючи на можливість управління кризами в рамках звичайних управлінських процесів. Інші ж наголошують на важливості створення окремих антикризових структур і процедур для ефективного подолання кризових ситуацій.

Прихильники антикризового управління аргументують свою позицію тим, що спеціалізоване управління дозволяє краще підготуватися до криз, швидше реагувати на виклики і зменшувати негативні наслідки.

Критики антикризового управління вважають, що це може бути надмірно дорогим і не завжди ефективним, особливо для малих і середніх підприємств, які не мають ресурсів для створення окремих антикризових відділів.

Змога проведення антикризового управління заснована на усвідомленні керованості кризових явищ, необхідності підготовки до них та застосуванні спеціальних підходів і знань. Людський фактор відіграє ключову роль у процесі антикризового управління, дозволяючи знаходити ефективні шляхи подолання криз і використовувати набутий досвід для подальшого розвитку. Дискусії

щодо доцільності антикризового управління свідчать про необхідність подальших досліджень і вдосконалення методологій у цій сфері.

Антикризове управління є складним і багатогранним процесом, що має свої унікальні характеристики та підходи. Основні особливості антикризового управління підприємством включають наступне:

1. Превентивний підхід - антикризове управління передбачає виявлення та аналіз потенційних загроз до того, як вони перетворяться на реальні кризи. Це включає моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

2. Структурно-логічна побудова - антикризове управління має чітко структуровану систему, яка включає визначення причин кризи, розробку стратегій та планів дій, реалізацію цих планів і оцінку їх ефективності. Вся система побудована на логічних взаємозв'язках між різними етапами процесу.

3. Спеціальний інструментарій - для ефективного антикризового управління використовуються спеціалізовані методи та інструменти, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарний аналіз, ризик-менеджмент та інші. Ці інструменти допомагають ідентифікувати ризики, оцінити їх вплив і розробити відповідні заходи.

4. Окремий суб'єкт управління - у великих підприємствах антикризове управління здійснюється спеціалізованими підрозділами або менеджерами, які мають відповідну кваліфікацію і досвід. Вони відповідальні за розробку та реалізацію антикризових заходів.

5. Адаптивність і гнучкість - антикризове управління вимагає здатності швидко адаптуватися до змінних умов і приймати гнучкі рішення. Це особливо важливо в умовах невизначеності, коли ситуація може швидко змінюватися.

6. Комунікація та координація - важливою складовою антикризового управління є ефективна комунікація як всередині підприємства, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Це допомагає уникнути паніки, забезпечити підтримку та координацію дій всіх залучених сторін.

7. Етапність процесу - антикризове управління передбачає послідовне виконання етапів, таких як діагностика підприємства, визначення наявності

кризи, розробка стратегій і планів, реалізація заходів, контроль і оцінка їх ефективності.

8. Використання досвіду - ефективне антикризове управління базується на аналізі минулих кризових ситуацій і використанні накопиченого досвіду. Це дозволяє підприємству вчитися на помилках і вдосконалювати свої підходи до подолання криз.

9. Системний підхід - антикризове управління є частиною загальної системи управління підприємством і інтегрується з іншими функціями менеджменту, такими як стратегічне планування, фінансовий менеджмент, управління людськими ресурсами тощо.

10. Психологічна готовність - важливим аспектом є психологічна готовність керівництва та персоналу до кризи. Це включає тренінги, симуляції кризових ситуацій і розвиток навичок управління стресом.

Антикризове управління є важливим елементом стійкості та виживання підприємства в умовах невизначеності та ризику. Завдяки своїй структурованості, спеціалізованим методам та гнучкості, воно дозволяє своєчасно виявляти та долати кризові ситуації, мінімізуючи їх негативний вплив та забезпечуючи довготривалий успіх підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика організаційно-економічних показників діяльності дослідної станції

Дніпропетровська дослідна станція Інституту овочівництва і баштанництва Національної академії аграрних наук України знаходиться в с. Олександрівка, вулиця Опитна, будинок 1, на відстані 22 км від обласного центру м. Дніпро, 25 км від районної державної адміністрації і 8 км від залізничної станції «Ксенівка».

Дніпропетровська область, а в тому числі й Дніпровський район входять до зони, так званого «ризикованого землеробства». Це пояснюється вітрами-суховіями, які часто тут бувають влітку, а також малою кількістю опадів, які бувають переважно у вигляді ливнів. Також у зимовий час не рідко можна спостерігати заметілі та хуртовини. Для місцевості с. Олександрівки характерним є переважання чорноземів звичайних мало гумусних. Кількість гумусу 3,2-3,6%, потужність гумусного профілю коливається в межах 70-80 см.

Дане підприємство є складовою мережі Інституту овочівництва та баштанництва Національної академії аграрних наук, сільськогосподарським статутним об'єктом підприємницької діяльності, що здійснює дослідну, господарську і комерційну діяльність з метою досягнення економічних результатів та одержання прибутків. Основні положення статуту: юридичний статус господарства, права і обов'язки господарства, управління господарством.

Дніпропетровська дослідна станція є однією зі складових Інституту овочівництва та баштанництва Національної академії аграрних наук України. В складі даного інституту є ще дві дослідні станції:

- 1) Дослідна станція «Маяк» – розміщена в Чернігівській області, Ніжинського району, в селі Крути по вулиці Незалежності, 39;
- 2) Донецька дослідна станція – переміщена в Харківську область та розміщується в Харківському районі, за адресою, селище Селекційне, в'їзд Прикордонників, 5.

Наукові станції були створені з метою забезпечення наукового супроводу для галузі овочівництва та баштанництва в східних регіонах України. Кожна станція має свою спеціалізацію і районування, проте основними завданнями є організація та проведення наукових досліджень, а також наукове забезпечення процесів вирощування насіння вищих репродукцій овочевих і баштанних культур в тому числі малопоширених, а також та удосконалення системи насінництва, для забезпечення виробництва високоякісного насіннєвого матеріалу вищих репродукцій.

Основним напрямком діяльності Дніпропетровської дослідної станції є виробництво високоякісного оригінального, елітного та репродукційного насіння сільськогосподарських культур та саджанців, основна спеціалізація овочеві та баштанні культури. А також розробка основних елементів зонально адаптованих зрівноважених ресурсозберігаючих систем землеробства при товарному виробництві.

В реєстраційних документах основним видом діяльності зазначено проведення досліджень і експериментальних розробок у сфері інших природничих і технічних наук. А також зазначено інші види діяльності, що дають можливість вирощувати овочі і баштанні культури, коренеплоди і бульбоплоди, а також зернові, бобові та олійні культури. Для забезпечення основної діяльності є можливість займатися складським господарством і допоміжною діяльністю в рослинництві.

При створенні передбачалось, що діяльність організації буде базуватись на принципах менеджменту, зокрема досягнення високої економічної ефективності господарської діяльності. В основі даного принципу лежить результативність, спрямованість на успіх у досягненні мети, шляхом

економічності та мінімізації витрат при отриманні бажаного результату, часто в умовах різного рівня ризику.

Результативну діяльність і зацікавленість працівників в позитивних показниках можна отримати при умові втілення принципу стимулювання. Сучасні системи матеріальної зацікавленості повинні розвиватися у напрямі посилення залежності рівня оплати праці працівників від кваліфікації, обсягів обов'язків, передбачати відповідальність за неякісну працю і низьку результативність.

Діяльність у сфері менеджменту підприємства здійснюється згідно з принципом науковості. Так готуються професійні кадри різних рівнів менеджменту, постійно вдосконалюється механізм господарювання, впроваджується найновіша організаційна та обчислювальна техніка. При цьому застосовується принцип правильного підбору і розстановки кадрів. Це вимагає чималих і організаційних зусиль та інвестицій на підготовку та перепідготовку кадрів.

Система управління підприємства Дніпропетровської дослідної станції Інституту овочівництва та баштанництва Національної академії аграрних наук України характеризується лінійно-функціональною структурою. Це означає, що всі питання вирішуються через лінійне підпорядкування, яке створює чітку вертикаль влади для управління цим об'єктом. Одночасно з цим лінійне управління доповнюється функціональним управлінням. Загальна кількість зв'язків у цій системі залишається майже незмінною порівняно з функціональною системою, однак змінюється їх характер. Лінійно-функціональна система дозволяє ефективно поєднувати лінійне управління з консультаційним обслуговуванням, яке надають функціональні служби, при цьому не порушуючи прав та обов'язків лінійних керівників.

Земельний фонд підприємства складається із земель, що активно використовуються для сільськогосподарського виробництва, і віднесених до сільськогосподарських угідь. До цього фонду входять площі, які забезпечують вирощування різноманітних культур, необхідних для підтримання та розвитку господарської діяльності. Крім того, на території підприємства знаходяться

спеціальні дослідні ділянки, де проводиться апробація та тестування нових сортів і гібридів рослин. Ці дослідні землі є важливим елементом науково-дослідної роботи, спрямованої на підвищення врожайності та покращення якості продукції. Тут фахівці здійснюють ретельні спостереження та аналізують результати, щоб впроваджувати інноваційні методи у виробництво. Таким чином, земельний фонд підприємства не лише підтримує наукові дослідження та впровадження передових агротехнологій, але й слугує базою для товарної виробничої діяльності, що в сукупності сприяє ефективному функціонуванню та розвитку господарства.

Земельні площі є невід'ємною частиною функціонування дослідної станції з овочівництва і баштанництва, забезпечуючи основу для наукових досліджень, селекційної роботи, освітніх програм і практичного впровадження інновацій у сільському господарстві. Земельні площі відіграють ключову роль для дослідної станції, оскільки вони забезпечують основні умови для проведення наукових досліджень та експериментів. Вони слугують майданчиком для проведення польових експериментів, де тестуються нові сорти та гібриди овочевих і баштанних культур. Це дозволяє вивчати їх адаптивність до місцевих умов, стійкість до хвороб, шкідників, а також продуктивність.

Завдяки наявності достатньої кількості земельних площ, дослідники можуть застосовувати і тестувати нові агротехнічні прийоми та технології вирощування. Це включає впровадження методів органічного землеробства, нових систем зрошення, оптимізацію сівозміни та інші інновації. Земельні площі є необхідними для селекційної роботи, де вирощуються і відбираються рослини з найкращими характеристиками для подальшого розмноження. Це важливий етап у створенні нових високопродуктивних та стійких сортів і гібридів. Вирощування насіння вищих репродукцій на дослідних землях гарантує наявність якісного насінневого матеріалу, який потім може бути використаний для розмноження у виробничих масштабах.

Склад, розмір та використання земельних угідь Дніпропетровської дослідної станції наведені в таблиці 1.

Дані таблиці показують, що загальна земельна площа, площа сільськогосподарських угідь та площа ріллі державного підприємства Дніпропетровської дослідної станції за досліджуваний період не змінилися, оскільки через особливість підприємства, підприємство не має можливості залучати додаткові площі. Останні зміни відбулися ще в 2007 році, при реорганізації підприємства, після того змін не відбувалось.

Таблиця 2.1

Склад, розмір та використання земельних угідь

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Площа земельних угідь, га	403,9	403,9	403,9	403,9	403,9	100,0
З них сільськогосподарських угідь, га	349,74	349,74	349,74	349,74	349,74	100,0
В тому числі: рілля	333,64	333,64	333,64	333,64	333,64	100,0
пасовища	16,1	16,1	16,1	16,1	16,1	100,0
Коефіцієнт освоєння землі	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	100,0
Коефіцієнт розораності	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	100,0

Враховуючи, що склад і розмір земельних угідь не змінився, більш детально дослідимо структуру земельних угідь дослідної станції. Структура земельних площ є надзвичайно важливою для дослідної станції з овочівництва і баштанництва. Для цього є кілька обґрунтованих причин. Наявність різних типів ґрунтів дозволяє станції проводити дослідження і випробування різних сортів овочевих і баштанних культур в умовах, наближених до реальних. Різні ділянки можуть мати відмінні мікрокліматичні умови (наприклад, сонячність, вологість), що допомагає оцінити, як різні сорти реагують на ці фактори. Дослідні поля дозволяють апробувати нові сорти та гібриди овочевих і баштанних культур у різних умовах, що сприяє розробці більш стійких і продуктивних сортів. Динамічна структура земель дозволяє здійснювати сівозміну, що є ключовим фактором для підтримання родючості ґрунтів і зниження ризику захворювань рослин, а для дослідного підприємства

проводити дослідження щодо попередників і їх вплив на досліджувані культури.

До того ж раціональне планування і організація земельних площ дозволяє ефективно використовувати ресурси, мінімізувати втрати та підвищити врожайність. Розподіл земельних площ впливає на економічну ефективність підприємства, оскільки різні культури мають різну ринкову вартість і витрати на їх вирощування. Зручне розташування дослідних ділянок і основних виробничих площ сприяє зниженню логістичних витрат і підвищенню загальної ефективності виробництва. Врахування екологічних аспектів у структурі земельних площ допомагає зберігати природні ресурси, знижувати ерозію ґрунтів і забезпечувати стале сільське господарство. Дослідимо структуру посівних площ підприємства (таблиця 2).

Таблиця 2.2

Структура посівних площ в динаміці

Культури	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Насінники овочевих і баштанних культур	10,50	3,15	10,5	3,15	15,9	4,76	151,24
Зернові культури	191,44	57,38	137,2	41,12	196,4	58,88	102,61
Озима пшениця	191,44	57,38	137,2	41,12	196,4	58,88	102,61
Технічні культури	124,59	37,34	185,9	55,73	121,3	36,36	97,38
Соняшник	124,59	37,34	185,9	55,73	121,3	36,36	97,38
Чистий пар	7,1	2,13	0,0	0,00	0,0	0,00	0,00
Всього ріллі	333,64	100,00	333,64	100,00	333,64	100,00	100,00

Детально розглянувши дані наведені в таблиці, можна зробити висновки, що площа, відведена під насінники овочевих і баштанних культур, збільшилася з 10,5 га у 2021 та 2022 роках до 15,9 га у 2023 році, що становить

зростання на 51,24%. Це свідчить про посилення уваги до вирощування овочевих і баштанних культур, через їхню високу рентабельність а також важливість для дослідницьких цілей підприємства. Площа, відведена під зернові культури, зокрема озиму пшеницю, залишалася відносно стабільною. У 2021 році вона становила 191,44 га, зменшилась до 137,2 га у 2022 році, але знову зросла до 196,4 га у 2023 році. Це свідчить про лише незначне збільшення у 2023 році на 2,61% порівняно з 2021 роком. Площа, відведена під технічні культури, зокрема соняшник, показала зниження з 124,59 га у 2021 році до 121,3 га у 2023 році, що становить спад на 2,62%. Це вказує на необхідність ротації культур. Зміни у площах під окремими культурами, зокрема зниження площі під технічними культурами та зростання під насінниками овочевих і баштанних культур, вказують на стратегічні рішення, спрямовані на оптимізацію використання земельних ресурсів.

Для ефективного здійснення господарської діяльності підприємству необхідно використовувати різноманітні ресурси. Одним із найважливіших є засоби виробництва. До них відносяться всі елементи, які беруть участь у виробничих процесах, зокрема засоби праці та предмети праці. Засоби праці формують основні фонди підприємства.

Основні фонди представляють собою матеріальну частину засобів виробництва, яка зберігає свою фізичну форму, бере участь у багатьох виробничих циклах і поступово переносить свою вартість на готову продукцію через амортизаційні відрахування. Ці фонди є основою виробничої діяльності, включаючи сільськогосподарську техніку, виробничі споруди та склади для зберігання продукції. Без цих основних фондів, діяльність підприємства була б неможливою.

Оборотні фонди складаються з предметів праці, які повністю споживаються в процесі виробництва і утворюють основу майбутньої готової продукції. До них належать насіння, добрива, паливно-мастильні матеріали, різний інвентар та інші матеріали.

Для оцінки ефективності використання основних виробничих фондів застосовують кілька ключових показників:

Фондооснащеність: кількість основних виробничих засобів у вартісному вираженні, розрахована на площу сільськогосподарських угідь.

Фондоозброєність: вартість основних виробничих засобів, що припадає на одного працівника.

Фондовіддача: відношення валової продукції до вартості основних фондів.

Фондомісткість: обернений показник до фондовіддачі, що показує витрати основних фондів на одиницю валової продукції.

Ці показники дозволяють аналізувати, наскільки ефективно підприємство використовує свої основні виробничі фонди, і приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення продуктивності та рентабельності виробничої діяльності.

Ми детально дослідили наявність та використання основних виробничих засобів та оборотних фондів на Дніпропетровській дослідній станції Інституту овочівництва та баштанництва та представили наочно у вигляді таблиці 3.

Таблиця 2.3

Наявність та ефективність використання основних та оборотних засобів

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	3787,9	3537,7	3416,9	3236,9	3095,2	81,71
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	439,5	598,3	510,6	1019,8	771,9	175,63
Вартість валової продукції, всього, тис.грн.	7198,3	6634	7476,1	9090,7	9149,9	127,11
Фондооснащеність, тис.грн/га	10,83	10,12	9,77	9,26	8,85	81,71
Фондоозброєність, тис.грн.	140,29	147,40	142,37	134,87	147,39	105,06
Прибуток/збиток, тис.грн.	-16,5	-49,3	9,5	43,6	-16,6	100,61

В результаті аналізу даних, наведених в таблиці, можна зробити висновки, що за п'ятирічний період, середньорічна вартість основних виробничих засобів знизилася з 3787,9 тис. грн у 2019 році до 3095,2 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про загальне зменшення інвестицій у основні засоби на 18,29%. Середньорічна вартість оборотних засобів значно зросла з 439,5 тис. грн у 2019 році до 771,9 тис. грн у 2023 році, що становить збільшення на 75,63%. Це може свідчити про збільшення потреби в оборотних коштах для забезпечення виробничого процесу. Загальна вартість валової продукції зросла з 7198,3 тис. грн у 2019 році до 9149,9 тис. грн у 2023 році, що означає зростання на 27,11%. Це позитивний показник, який свідчить про збільшення виробництва та підвищення цін на продукцію. Також немало важливо проаналізувати ефективність використання основних виробничих засобів. Фондооснащеність знизилася з 10,83 тис. грн/га у 2019 році до 8,85 тис. грн/га у 2023 році, що становить зменшення на 18,29%. Це свідчить про зменшення інвестицій у основні виробничі засоби та знецінення існуючих. Фондоозброєність зросла з 140,29 тис. грн у 2019 році до 147,39 тис. грн у 2023 році, що становить збільшення на 5,06%. Це означає, що на одного працівника припадає більше основних виробничих засобів, що може свідчити про покращення забезпечення працівників технічними ресурсами через зменшення кількості працівників на більшу величину в порівнянні зі зменшенням вартості основних виробничих засобів.

Рентабельність підприємства залишається нестабільною. У 2019 році зафіксовано збиток у розмірі 16,5 тис. грн, що повторилося і у 2023 році з невеликим збільшенням збитку до 16,6 тис. грн. У 2020 році збитки збільшилися до 49,3 тис. грн, проте у 2021 і 2022 роках спостерігається покращення, досягнувши прибутку в 43,6 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про коливання у фінансових результатах підприємства з позитивною тенденцією до 2022 року. Загалом, можна зробити висновок, що підприємство демонструє певні позитивні тенденції у виробництві та фондоозброєності, але стикається зі зменшенням вартості основних виробничих засобів та нестабільністю

прибутковості. Це вказує на необхідність подальших інвестицій та стратегічного планування для забезпечення стабільного розвитку та підвищення рентабельності.

Одним з найважливіших ресурсів які необхідно використовувати підприємству для ефективного здійснення господарської діяльності є трудові ресурси. Аналіз наявності та використання трудових ресурсів Дослідного господарство Дніпропетровської дослідної станції ІОБ НААН, а також розрахунок показника трудозабезпеченості на 100 га сільськогосподарських угідь наводимо в таблиці 4.

Таблиця 2. 4

Наявність та використання трудових ресурсів

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Середньооблікова кількість співробітників, чол	27	24	24	24	21	77,78
Ними відпрацьовано всього, тис. люд-год.	48,6	43,2	40,8	40,8	37,8	77,78
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, тис. люд-год.	1,8	1,8	1,7	1,7	1,8	100,0
Річний запас робочого часу, тис. люд-год.	51,98	46,20	46,20	46,20	40,43	77,78
Коефіцієнт використання робочого часу	0,94	0,94	0,88	0,88	0,94	100,0
Трудозабезпеченість, чол./га	7,72	6,86	6,86	6,86	6,00	77,78
Продуктивність, тис.грн./чол	266,60	276,42	311,5	378,78	435,71	163,4

Аналізуючи таблицю можна дійти висновку, що кількість працівників в 2023 році в порівнянні з 2019 роком зменшилась з 27 до 21 або на 22,22%, що свідчить про скорочення персоналу з метою зниження витрат. Загальна кількість відпрацьованих люд-годин зменшилася з 48,6 тис. у 2019 році до 37,8

тис. у 2023 році, що також становить зменшення на 22,22%. Це узгоджується зі зменшенням кількості співробітників. Середня кількість відпрацьованих годин на одного працівника залишилася стабільною, складаючи 1,8 тис. люд-год у 2019 та 2023 роках, з певним зменшенням у 2021 і 2022 роках.

Це свідчить про незмінність індивідуального робочого навантаження на працівників. Річний запас робочого часу зменшився з 51,98 тис. люд-год у 2019 році до 40,43 тис. люд-год у 2023 році, що також становить зменшення на 22,22%. Це узгоджується зі зменшенням кількості співробітників. Коефіцієнт використання робочого часу залишився стабільним на рівні 0,94 у 2019 і 2023 роках, хоча зменшився до 0,88 у 2021 та 2022 роках. Це вказує на те, що використання робочого часу було ефективним. Трудозабезпеченість зменшилася з 7,72 чол./га у 2019 році до 6,00 чол./га у 2023 році, що становить зменшення на 22,22%, через зменшення кількості співробітників. Продуктивність зросла з 266,60 тис. грн на одного співробітника у 2019 році до 435,71 тис. грн у 2023 році, що становить збільшення на 63,43%. Це значне покращення, але нажаль більшою мірою, викликане не скільки підвищенням ефективності праці, а збільшенням вартості виробленої продукції.

Підприємство намагається оптимізувало свою кадрову структуру, зменшивши кількість працівників та відпрацьованих годин, але при цьому значно підвищивши продуктивність праці. Це свідчить про покращення ефективності використання робочої сили, що є результатом здійснення, поліпшення управління чи інших факторів, які сприяли зростанню продуктивності.

2.2. Дослідження основних результативних показників діяльності підприємства

Результативні показники діяльності підприємства відображають його ефективність, продуктивність та фінансовий стан. Необхідно також розрахувати основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства.

Завдяки ним можна наочно розглянути скільки виробничих витрат та основних фондів припадає на наявні сільськогосподарські угіддя, порівняти урожайності культур, отриману товарну продукцію в розрахунку на 100 га та інше. Ці розрахунки ми представили в таблиці 5.

Таблиця 2.5

Основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Припадає на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.: - основних виробничих фондів	1083,06	1011,52	976,98	925,52	885,00	81,71
- виробничих витрат	2062,93	1910,93	2134,90	2586,78	2626,18	127,30
Урожайність основних культур, ц/га:						
- озима пшениця	32,1	34	34,9	30,4	32,2	100,31
- соняшник	18,3	11,9	21,3	18,7	17	92,90
Отримано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:						
- товарної продукції	2058,19	1896,84	2137,62	2599,27	2616,20	127,11
- прибутку (збитку)	-4,718	-14,096	2,716	12,466	-4,746	100,61
Отримано продукції, грн. на:						
- 100 грн. основних виробничих фондів	190,03	187,52	218,80	280,85	295,62	155,56
- 1 грн. виробничих витрат	0,998	0,993	1,001	1,005	0,996	99,85
- одного середньорічного робітника	266,60	276,42	311,50	378,78	435,71	163,43

Порівняно з 2019 роком у 2023 спостерігається зменшення основних виробничих фондів на 100 га сільськогосподарських угідь з 1083,06 тис. грн у базисному році до 885,00 тис. грн у звітному році, що становить 81,71% від рівня 2019 року. Це вказує як на зниження інвестицій у матеріально-технічну базу так і на вибуття застарілих фондів без належного оновлення. Виробничі витрати на 100 га зросли з 2062,93 тис. грн у 2019 році до 2626,18 тис. грн у 2023 році, що становить 127,30% від рівня 2019 року. Це свідчить про збільшення витрат на виробництво, що може бути пов'язано з підвищенням цін

на ресурси або зміною технологій виробництва. Урожайність озимої пшениці дещо коливалася протягом аналізованого періоду, але загалом залишилася на рівні 32,2 ц/га у 2023 році, що на 100,31% більше від рівня 2019 року. Урожайність соняшника знизилася з 18,3 ц/га у 2019 році до 17 ц/га у 2023 році, що становить 92,90% від рівня 2019 року. Вартість товарної продукції на 100 га зросла з 2058,19 тис. грн у 2019 році до 2616,20 тис. грн у 2023 році, що становить 127,11% від рівня 2019 року.

Це свідчить не скільки про підвищення ефективності виробництва як про зростання цін на продукцію. Нестабільність фінансових результатів підприємства підтверджується коливанням між прибутками і збитками по роках, а в розрахунку на 100 га у 2023 році він знову став негативним (-4,746 тис. грн), що становить 100,61% від рівня 2019 року. Зростання цін реалізації продукції також позначились на зростанні вартості продукції на 100 грн основних виробничих фондів з 190,03 грн у 2019 році до 295,62 грн у 2023 році, що становить 155,56% від рівня 2019 року. А також на збільшенні вартості продукції на одного середньорічного працівника з 266,60 тис. грн у 2019 році до 435,71 тис. грн у 2023 році, що становить 163,43% від рівня 2019 року. Це підтверджується тим, що вартість продукції на 1 грн виробничих витрат залишилася майже незмінною, дещо зменшившись з 0,998 у 2019 році до 0,996 у 2023 році (99,85%). Загалом, підприємство демонструє покращення ефективності використання ресурсів і продуктивності праці, за рахунок зростання ціни продукції, проте стикається з викликами у стабілізації прибутковості та управлінні основними виробничими фондами.

Дані дослідження дали нам змогу зрозуміти, що підприємство перебуває у дуже скрутному стані. Адже хоча й спостерігається збільшення товарної продукції проте темпи зростання виробничих витрат їм не поступаються.

Операційна діяльність є основною на виробничих підприємствах. Через це саме з неї слід розпочинати запровадження антикризових заходів. Головним у питанні виходу з кризи є оцінка наявних проблем та недоліків.

У процесі аналізу даних про фінансові результати діяльності підприємства визначають їхню динаміку, а також вплив різних факторів на ці

результати. Для проведення такого аналізу необхідно зібрати всі доступні дані за певний період, що дозволить виявити тенденції і закономірності, які впливають на фінансові показники. Це може включати в себе дослідження показників прибутковості, витрат, доходів, а також різних економічних і фінансових індикаторів.

Показники, що виражають прибуток підприємства, та основні фактори, які на нього впливають, безперервно змінюються. Наприклад, зміни в ринковому середовищі, коливання цін на сировину та готову продукцію, зміни у законодавстві та податковій політиці, інфляційні процеси, рівень конкуренції, а також внутрішні управлінські рішення - всі ці фактори можуть суттєво вплинути на фінансові результати підприємства. Крім того, сезонні коливання та зовнішні економічні умови також можуть мати значний вплив.

Зміна залежностей між прибутком та окремими факторами, як правило, має закономірний характер. Це означає, що при детальному аналізі можна визначити певні тренди і взаємозв'язки. Наприклад, зростання цін на сировину може призвести до зниження прибутку, якщо підприємство не в змозі адекватно підвищити ціни на свою продукцію. Навпаки, ефективне управління витратами і підвищення продуктивності можуть сприяти збільшенню прибутку навіть за умов стабільних цін на продукцію.

Також важливо враховувати внутрішні фактори, такі як ефективність управління, рівень інновацій, якість продукції та рівень задоволеності клієнтів. Наприклад, інвестиції у нові технології можуть знизити виробничі витрати і підвищити конкурентоспроможність продукції, що в свою чергу може призвести до зростання прибутку. З іншого боку, неефективне управління може призвести до збільшення витрат і зниження прибутковості.

Таким чином, детальний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на прибуток, і розробити стратегії для їх оптимізації. Це включає в себе не тільки моніторинг зовнішніх економічних умов, але й постійне вдосконалення внутрішніх процесів і підвищення ефективності управління.

Перш за все, слід оцінити ефективність використання наявних ресурсів,

визначити наявність необхідних запасів, раціональність їх розподілу. Аналіз ресурсних можливостей запобігання чи подолання кризи передбачає діагностику рушійних сил, які доцільно мобілізувати для протидії кризовим явищам чи для виходу із кризи. З попереднього розділу ми вже знаємо, що ресурсозабезпечення господарства є недостатнім, наявний високий (35%) рівень зносу основних фондів. Господарство повернулось до рівня, який можна було спостерігати ще перед реорганізацією підприємства. Стан основних фондів за останні 5 років наглядно представлено на рисунку 2.1.

Основним видом діяльності господарства, згідно статуту, є виведення сортового овочевого та баштанного насіння, але в структурі товарної продукції просліджується інша ситуація. Підприємство активно вирощує зернові та технічні культури, щоб підтримувати свою платоспроможність. Саме для виробництва цієї продукції йому необхідно оновлювати сільськогосподарську техніку. А реальний стан речей такий, що оновлюють останнім часом лише комп'ютерне забезпечення. Регулярне оновлення основних засобів є критично важливим, адже нове обладнання та техніка, як правило, більш ефективні та продуктивні. Вони дозволяють збільшити обсяг виробництва, скоротити час на виконання завдань та зменшити кількість відходів. Використання сучасного обладнання дозволяє досягти вищої якості продукції.

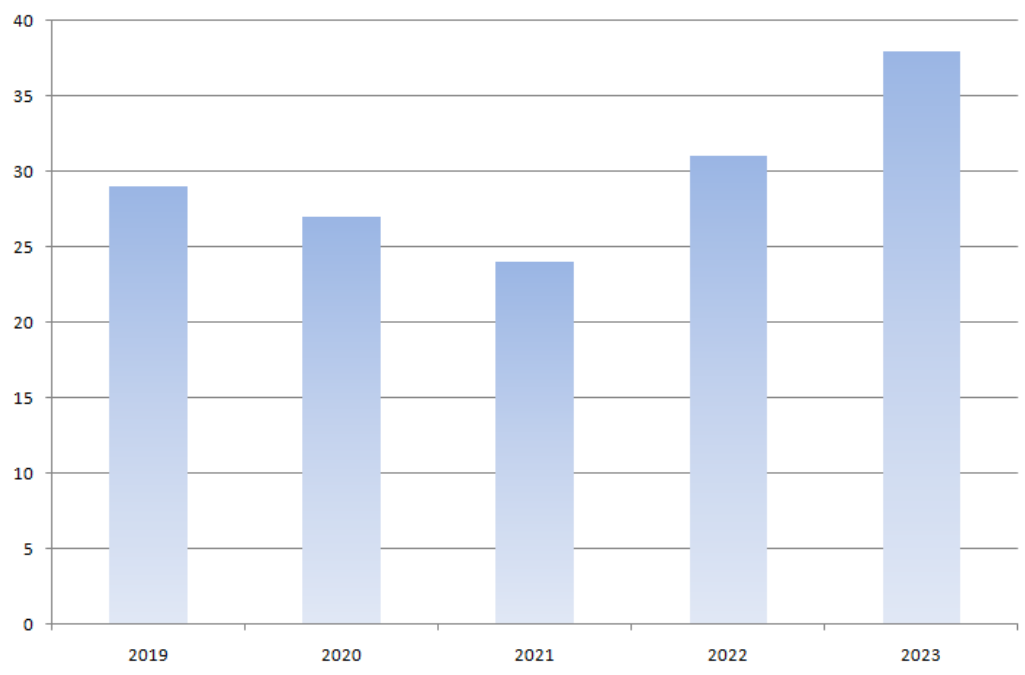


Рис. 2.1. Знос основних засобів в період з 2019 по 2023 роки

Це особливо важливо в сільському господарстві, де якість кінцевої продукції безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та ринкову ціну. Старе обладнання часто потребує частого ремонту та технічного обслуговування, що призводить до значних додаткових витрат. Нові засоби мають довший термін служби без потреби в ремонті, що дозволяє знизити експлуатаційні витрати та уникнути непередбачених простоїв у роботі.

Витрати підприємства мають вирішальний вплив на його фінансові результати та загальну ефективність діяльності. Розуміння цієї структури і її впливу на результативні показники діяльності є ключовим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Структура витрат підприємства є ключовим фактором, що впливає на його результативні показники діяльності. Розуміння та оптимізація витрат дозволяють підвищити ефективність виробництва, збільшити рентабельність та забезпечити стаке фінансове становище підприємства.

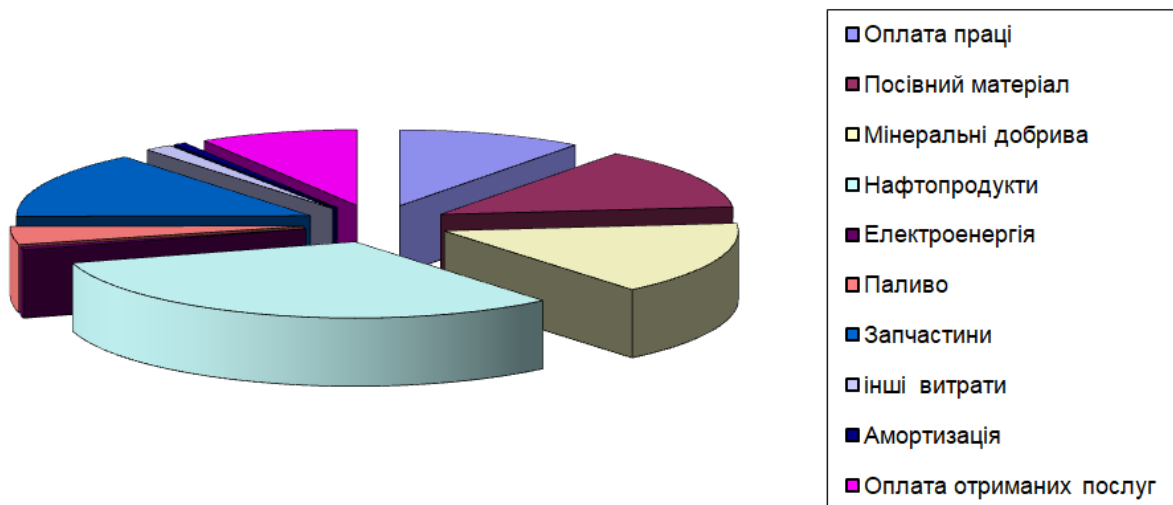


Рис. 2.2. Структура витрат підприємства

На основі наданої діаграми, яка відображає структуру витрат підприємства, можна зробити декілька важливих висновків:

Основні статті витрат:

1. Найбільша частка витрат припадає на нафтопродукти 31,5%. Це вказує на високу залежність підприємства від паливних ресурсів, через інтенсивне використання сільськогосподарської техніки та транспорту. Висока

частка витрат на нафтопродукти робить підприємство залежним від цін на паливні ресурси. Коливання цін на нафту можуть суттєво вплинути на загальну собівартість продукції.

2. Значна частка витрат на мінеральні добрива 15,6% свідчить про важливість агротехнічних заходів для підвищення врожайності та якості продукції. В той же час це дуже дорого вартісний ресурс.

Середні за значенням статті витрат:

1. Висока частка витрат на запчастини 14,2% пов'язана з необхідністю підтримки та ремонту техніки, що забезпечує безперебійне виробництво, до того ж технічні засоби досить застарілі і потребують частих і вартісних ремонтів. Значна частка витрат на запчастини свідчить про важливість регулярного технічного обслуговування. Це допомагає підтримувати обладнання в робочому стані та запобігати простою через поломки.

2. Витрати на посівний матеріал також високі 13,2% це є важливою статтею витрат, яка впливає на початковий етап виробництва та кінцеву продуктивність. Витрати на мінеральні добрива та посівний матеріал є критичними для забезпечення високої врожайності та якості продукції. Інвестиції в ці статті витрат можуть сприяти підвищенню продуктивності та прибутковості.

3. Оплата праці також займає значну частку витрат 10,2%, що підкреслює важливість людських ресурсів для організації в цілому і у виробничому процесі зокрема. Витрати на оплату праці є важливим фактором, що впливає на мотивацію та продуктивність працівників.

Менші статті витрат:

1. Витрати на зовнішні послуги також є значущими 8,7%, що включає різні технічні послуги, через недостатнє забезпечення власними основними засобами виробництва.

2. Витрати на паливо є відносно невеликими 3,8%, але важливими для забезпечення належних умов роботи працівників.

3. Інші витрати 1.5% включають різноманітні додаткові витрати, що не належать до основних статей витрат.

Низька частка амортизаційних витрат свідчить про завершення амортизаційного періоду для багатьох основних засобів і відповідно, високий рівень зносу основних засобів.

Незначні витрати на електроенергію вказують на ефективне використання і тотальну економію електричних ресурсів в тому числі широке застосування дистанційних форм роботи.

Детальний аналіз структури витрат підприємства дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на результативні показники діяльності, та розробити ефективні стратегії для їх оптимізації.

Значний простір для обґрунтування антикризової програми підприємства існує в виборі антикризових заходів. Пріоритетною в цьому процесі є мобілізація внутрішніх резервів відновлення й зміцнення платоспроможності підприємства. Ці резерви слід розподілити на три групи: резерви операційної діяльності, резерви інвестиційної діяльності, резерви фінансової діяльності.

До резервів операційної діяльності належать:

- раціоналізація ресурсозабезпечення і ресурсовикористання ;
- вдосконалення організації виробництва та праці й застосування найбільш ефективних способів просування товарів на ринку;
- впровадження інноваційного менеджменту на всіх ієрархічних рівнях підприємства;
- дієвий контроль і стимулювання високопродуктивної праці;
- гнучкі виробничі системи й оптимізація розмірів виробничо-збутової діяльності.

Резервами інвестиційної діяльності є:

- оптимізація інвестиційного портфеля і вихід із неефективних інвестиційних проектів;
- підвищення ефективності реалізації проектів реального та фінансового інвестування (скорочення строків будівництва, поетапне виведення на проектну потужність об'єктів, наукомісткі виробництва тощо).

До резервів фінансової діяльності відносять:

- ефективне розміщення власного та іншого капіталу в рентабельні

активи;

- залучення довгострокових позик і кредитів;
- ефективне реінвестування прибутку.

Підприємства працюють в умовах конкуренції, яка є необхідною властивістю ринкової економіки. Конкуренція між підприємствами ведеться, насамперед, за споживача, тобто за завоювання, розширення й утримання своєї позиції на ринку. Конкурентна стратегія нашого господарства складається з ділових підходів і ініціатив, що воно використовує для залучення споживачів, опору конкурентному тиску і зміцненню своїх ринкових позицій. Проте навіть знайшовши здавалось би гарний ринок збуту є небезпека натрапити на недобросовісного покупця, що не здатен вчасно розплатитись за продукцію. Саме така ситуація представлений в нашому підприємстві.

Підприємство на протязі останніх п'яти років має значну дебіторську заборгованість, що не дозволяє йому вчасно і в необхідному обсязі розрахуватися з боргами таблиця 2.6.

Таблиця 2.6

**Дослідження дебіторської та кредиторської заборгованості в ДГ
ДДС ІОБ НААН**

Роки	Дебіторська заборгованість, тис.грн	Кредиторська заборгованість, тис.грн	Перевищення дебіторської над кредиторською заборгованістю
2019	986,6	123,2	863,4
2020	1095,2	2325,1	-1229,9
2021	2688,7	2325,1	363,6
2022	1360,6	2325,1	-964,5
2023	1250,1	2325,1	-1075

Показники представлені в таблиці дають змогу зрозуміти, що поточна заборгованість кредиторам в окремі періоди є мало не в два рази більшою, ніж сума коштів, які винні нам. Отже маємо дві проблеми:

- важкість стягнення боргів з дебіторів;
- недостатність коштів для розрахунку з кредиторами.

Дебіторська заборгованість зросла з 986,6 тис. грн у 2019 році до 2688,7 тис. грн у 2021 році. Це свідчить про збільшення обсягу продажу на умовах

відстрочення платежу в той же час погіршення умов оплати з боку покупців. У 2022 році дебіторська заборгованість зменшилася до 1360,6 тис. грн, а в 2023 році до 1250,1 тис. грн. Відбулося це завдяки активній роботі підприємства по стягненню заборгованостей.

Кредиторська заборгованість зросла з 123,2 тис. грн у 2019 році до 2325,1 тис. грн у 2020 році. Це суттєве зростання може пов'язане із залученням кредитних ресурсів для оновлення основних засобів виробництва, через погіршення фінансового стану підприємства.

Позитивне перевищення у 2019 році дебіторської заборгованості над кредиторською на 863,4 тис. грн, свідчило про кращу фінансову ситуацію підприємства, де обсяг коштів, які повинні надійти, був більшим, ніж обсяг коштів, які потрібно сплатити.

У 2020 році ситуація змінилася на протилежну, з негативним перевищенням в -1229,9 тис. грн., це вказує на фінансові труднощі, де обсяг зобов'язань перед постачальниками значно перевищував обсяг очікуваних надходжень.

У 2021 році спостерігалось позитивне перевищення на 363,6 тис. грн, але в 2022 та 2023 роках знову відбулося негативне перевищення в -964,5 тис. грн та -1075 тис. грн відповідно. Це свідчить про нестабільну фінансову ситуацію підприємства протягом цих років.

Підприємству слід покращити політику щодо управління дебіторською заборгованістю, включаючи запровадження більш жорстких умов оплати, посилення контролю за термінами оплати та активізацію процесів стягнення заборгованостей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВИХОДУ З КРИЗИ АГРАРНИМ ДОСЛІДНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Удосконалення механізму антикризового управління підприємством

Процес залишення зони ризику організацією має бути добре організованим і скоординованим, а не хаотичним і безсистемним. Визнання цієї важливої істини підкреслює необхідність розробки основних положень і нормативів створені в рамках антикризового управління.

Антикризове управління можна описати як тип управління, що базується на кількох ключових принципах: ціль, комплексність, корисність, безперервність, ефективність, гнучкість та раціональність. Ці принципи дозволяють розробити та впровадити реалістичну і дієву програму реакції на кризу [19].

Основні принципи антикризового управління

1. Цільовий принцип - усі дії та заходи в рамках антикризового управління повинні бути спрямовані на досягнення конкретних цілей. Це може бути стабілізація фінансового стану, відновлення виробництва, забезпечення безперервності бізнес-процесів та інше. Чітке визначення цілей дозволяє зосередити зусилля на найважливіших аспектах кризи.

2. Комплексність - антикризове управління охоплює всі аспекти діяльності компанії, включаючи фінансові, виробничі, маркетингові та кадрові питання. Комплексний підхід дозволяє врахувати всі можливі фактори, що впливають на кризу, і розробити всебічні заходи для її подолання. Це допомагає уникнути однобічного вирішення проблеми і забезпечити збалансований підхід до управління.

3. Корисність - усі заходи, що здійснюються в рамках антикризового управління, повинні приносити реальну користь компанії. Це означає, що вони повинні бути спрямовані на підвищення ефективності, зниження витрат,

оптимізацію ресурсів та покращення конкурентоспроможності. Кожен крок повинен мати конкретний позитивний вплив на діяльність компанії.

4. Безперервність - антикризове управління не повинно бути разовою акцією; воно має здійснюватися постійно, аж до повного виходу з кризи. Це вимагає безперервного моніторингу ситуації, аналізу результатів і коригування дій у разі необхідності. Безперервність процесу дозволяє своєчасно реагувати на зміни і коригувати стратегії.

5. Ефективність - дії, що вживаються в рамках антикризового управління, повинні бути ефективними, тобто приносити максимальний результат при мінімальних витратах. Це потребує ретельного планування, аналізу альтернатив і вибору найкращих варіантів. Ефективність забезпечує оптимальне використання ресурсів і максимальний вплив на результат.

6. Гнучкість - антикризове управління має бути гнучким, здатним швидко адаптуватися до змінних умов. Це означає готовність змінювати стратегії і тактики в залежності від розвитку ситуації. Гнучкість дозволяє підприємству швидко реагувати на непередбачувані події і мінімізувати ризики.

7. Раціональність - усі рішення повинні бути раціонально обґрунтованими, заснованими на аналізі даних і прогнозах. Раціональний підхід дозволяє уникнути імпульсивних і неефективних дій. Використання даних і фактів для прийняття рішень забезпечує їх об'єктивність і знижує ймовірність помилок.

Розробка основних документів є невід'ємною частиною антикризового управління. До таких документів можна віднести:

- Антикризовий план - це детальний документ, що описує заходи, які необхідно вжити для подолання кризи. Він включає цілі, стратегії, тактичні кроки, відповідальних осіб, ресурси та строки виконання. Антикризовий план є дорожньою картою для виходу з кризової ситуації.

- Фінансовий план - план управління фінансовими ресурсами компанії в умовах кризи. Він містить аналіз поточного фінансового стану, прогнози доходів і витрат, заходи з оптимізації витрат і збільшення доходів. Фінансовий

план забезпечує контроль над фінансовими потоками і допомагає уникнути дефіциту ресурсів.

- План комунікацій - документ, що визначає стратегії і канали комунікації як всередині компанії, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Він допомагає забезпечити прозорість, довіру і підтримку з боку всіх залучених сторін. План комунікацій включає механізми інформування працівників, клієнтів, постачальників та інших партнерів.

Організоване та скоординоване антикризове управління є ключем до успішного подолання кризи підприємством. Воно базується на принципах цільової спрямованості, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості та раціональності. Завдяки ретельному плануванню і розробці необхідних документів, компанія може ефективно долати кризові ситуації і забезпечувати стійкий розвиток у майбутньому. Антикризове управління допомагає підприємствам не лише виживати в умовах кризи, але й виходити з неї сильнішими та більш конкурентоспроможними.

Вихід з корпоративної кризи можливий із залученням підходів антикризового менеджменту. Це поняття охоплює прогнозування ризиків, пов'язаних з кризою отриманого досвіду для подальшого розвитку компанії. Управління бізнесом повинно бути спрямоване на подолання кризових ситуацій та забезпечення стійкого функціонування підприємства.

Системний підхід до антикризового менеджменту має бути завжди готовою до дій, щоб ефективно взаємодіяти з нашою системою менеджменту підприємства. Це дозволяє своєчасно прогнозувати та запобігати розвитку корпоративної кризи, уникнувши таким чином банкрутства.

ключовими задачами антикризового менеджменту є виявлення пріоритетних дій, спрямованих на нейтралізування загрозливих факторів, що впливають на кризові явища. Це вимагає:

1. Виявлення і аналіз симптомів кризи - необхідно виявляти ранні ознаки кризи, аналізувати їх та визначати причини. Це може включати фінансові показники, зміни у ринкових умовах, внутрішні проблеми компанії тощо. Ранне

виявлення симптомів дозволяє вжити превентивних заходів та мінімізувати негативний вплив.

2. Розробка заходів для зменшення негативних наслідків - після аналізу симптомів кризи необхідно розробити конкретні заходи для зменшення негативних наслідків. Це можуть бути фінансові, організаційні, маркетингові та інші заходи. Важливо створити комплексний план, що охоплює всі аспекти діяльності компанії.

3. Використання кризових факторів для подальшого розвитку - криза може стати поштовхом для розвитку компанії. Важливо використовувати досвід кризи для вдосконалення бізнес-процесів, покращення управління та стратегічного планування. Використання кризових уроків дозволяє підвищити стійкість компанії до майбутніх викликів.

Ці рішення базуються на аналізі слабких місць компанії та прогностичних даних, які можуть бути не завжди точними та надійними.

З іншого боку, рішення тактичного характеру засновані на повній і точній інформації, що показує реальний стан системи. Проте, у кризових ситуаціях часто не вистачає часу на ретельне дослідження ситуації, щоб не допустити кризи. Це вимагає оперативного прийняття рішень та швидкої реакції на зміни.

Ефективне антикризове управління є ключовим для запобігання розвитку корпоративних криз та уникнення банкрутства. Воно базується на своєчасному прогнозуванні ризиків, аналізі симптомів, розробці і реалізації заходів для мінімізації негативних наслідків та використанні кризових факторів для подальшого розвитку. Стратегічні рішення допомагають запобігти кризам на ранніх стадіях, тоді як тактичні рішення дозволяють ефективно реагувати на поточні виклики та забезпечувати стабільність компанії в умовах невизначеності.

Антикризове управління також включає в себе навчання персоналу та розвиток навичок, необхідних для ефективного реагування на кризові ситуації. Важливо забезпечити достатню підготовку співробітників, щоб вони могли швидко і адекватно реагувати на виникаючі проблеми. Крім того, компанія

повинна постійно оновлювати свої антикризові стратегії та плани, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі та внутрішні реалії бізнесу.

Важливим аспектом є також комунікація. В кризовий період прозора та відкрита комунікація зі співробітниками, клієнтами та партнерами допомагає зберегти довіру та підтримку. Регулярне інформування про стан справ, плани та заходи, що вживаються, дозволяє зменшити паніку та підвищити ефективність дій компанії.

Використання сучасних технологій та інструментів для моніторингу та аналізу ситуації також є важливою складовою антикризового управління. Інформаційні системи, аналітичні платформи та інші технологічні рішення допомагають оперативно отримувати необхідні дані, аналізувати їх та приймати обґрунтовані рішення.

Успішне антикризове управління дозволяє не тільки подолати кризу, але й використовувати її як можливість для розвитку та покращення компанії. Це включає реорганізацію бізнес-процесів, впровадження нових технологій, оптимізацію ресурсів та розвиток нових ринків. Таким чином, компанія виходить з кризи сильнішою та більш конкурентоспроможною.

Використання програми реакції на кризи часто передбачає регулярне застосування додаткового інструменту, орієнтованих на інноваційні заходи, такі як інвестиційна та маркетингова політика. Це акцентує актуальність та необхідність рішення кризових ситуацій через впровадження інноваційних стратегій. Однак деякі елементи програм реагування на кризу не враховують застосування інструментів інноваційної стратегії, що може обмежити їх ефективність.

Програми реагування на кризу повинні включати інноваційні підходи для досягнення максимального ефекту. Інноваційні заходи, такі як розробка нових продуктів, освоєння нових ринків, впровадження сучасних технологій та оптимізація бізнес-процесів, можуть значно підвищити стійкість підприємства та його здатність подолати кризу. Інвестиційна політика повинна бути спрямована на підтримку проектів, що мають високий потенціал для розвитку та впровадження новітніх технологій. Маркетингова політика, в свою чергу,

повинна орієнтуватися на адаптацію до змінних ринкових умов, вдосконалення бренду та залучення нових клієнтів.

З'ясування кризового рівня організації передбачає показники рентабельності, ліквідності, платоспроможності, оборотності активів та інші ключові фінансові метрики. Вони дозволяють чітко ідентифікувати поточний стан підприємства, визначити ступінь його кризовості та виявити основні проблеми, що потребують вирішення.

Для більш точного аналізу кризового стану підприємства доцільно використовувати розширений набір інструментів та методик. Це можуть бути:

1. SWOT-аналіз - виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що можуть впливати на його діяльність.

2. PEST-аналіз:

- Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що можуть впливати на підприємство.

3. Аналіз фінансових коефіцієнтів:

- Глибокий аналіз фінансових показників, таких як коефіцієнт ліквідності, рентабельність власного капіталу, оборотність активів тощо.

4. Сценарний аналіз:

- Розробка та аналіз різних сценаріїв розвитку подій, що дозволяє підготуватися до можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Використання інноваційних стратегій

Включення інноваційних стратегій у програми реагування на кризу може включати:

- Розробку нових продуктів:

- Інвестиції в дослідження та розробки для створення нових продуктів або вдосконалення існуючих.

- Освоєння нових ринків:

- Диверсифікація ринків збуту, вихід на нові географічні ринки або сегменти споживачів.

- Впровадження сучасних технологій:

- Автоматизація процесів, використання інформаційних технологій для підвищення ефективності та зниження витрат.

- Оптимізація бізнес-процесів:

- Реінжиніринг бізнес-процесів, що дозволяє знизити витрати та підвищити продуктивність.

Для ефективного подолання кризових ситуацій підприємства повинні використовувати інноваційні інструменти та стратегії. Це забезпечує не лише подолання кризи, але й створює передумови для подальшого розвитку та зростання. Оцінка кризового рівня підприємства за допомогою комплексного підходу дозволяє чітко визначити проблеми та розробити ефективні заходи для їх вирішення. Включення інноваційних стратегій у програми реагування на кризу є ключовим фактором успіху в умовах сучасного динамічного ринку.

3.2. Впровадження антикризових заходів шляхом диверсифікації виробництва

Дніпропетровська дослідна станція Інституту овочівництва і баштанництва Національної академії аграрних наук України має функціонувати у складному економічному середовищі. Через це необхідно створювати і впроваджувати їх для забезпечення ефективної діяльності у ринкові економіці. Адже конкуренти домагаються зниження витрат, використовують нові технології, тому ми повинні наслідувати їхній приклад, та впроваджувати різноманітні економічно ефективні нововведення на нашому підприємстві.

Диверсифікація виробництва є стратегічним напрямком, що передбачає розширення асортименту продукції або послуг, а також освоєння нових ринків. Це один із важливих інструментів для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє зменшити ризики, пов'язані з залежністю від одного або декількох продуктів або ринків, і збільшити можливості для зростання та розвитку.

Основні типи диверсифікації виробництва:

1. Горизонтальна диверсифікація. Передбачає розширення асортименту продукції за рахунок випуску нових продуктів, які є доповненням до існуючих. Наприклад, компанія, що виробляє автомобілі, може почати виробляти мотоцикли чи велосипедні аксесуари.

2. Вертикальна диверсифікація. Означає розширення діяльності підприємства шляхом контролю над попередніми або наступними етапами виробничого процесу. Наприклад, виробник меблів може почати виготовляти дерево або фурнітуру для власного виробництва.

3. Концентрична диверсифікація. Полягає в додаванні нових продуктів, які технологічно або маркетингово пов'язані з основною продукцією підприємства. Наприклад, компанія, що виробляє комп'ютери, може почати виробляти периферійні пристрої, такі як принтери чи монітори.

4. Конгломератна диверсифікація. Включає розширення асортименту продукції або послуг, які не мають прямого зв'язку з основною діяльністю підприємства. Наприклад, харчова компанія може інвестувати у виробництво текстильних виробів.

Переваги диверсифікації виробництва:

1. Зниження ризиків. Диверсифікація дозволяє зменшити залежність від одного продукту чи ринку, що знижує ризики, пов'язані з коливаннями попиту або економічною нестабільністю.

2. Збільшення ринкових можливостей. Освоєння нових ринків і виробництво нових продуктів відкриває нові можливості для зростання та розвитку бізнесу.

3. Підвищення конкурентоспроможності. Широкий асортимент продукції дозволяє компанії більш ефективно конкурувати на ринку, пропонуючи споживачам різноманітні рішення та задовольняючи різні потреби.

4. Ефективне використання ресурсів. Диверсифікація може сприяти більш ефективному використанню наявних ресурсів, включаючи технологічні можливості, виробничі потужності та людський потенціал.

Виклики та ризики диверсифікації виробництва:

1. Високі витрати. Розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки може вимагати значних інвестицій, що може бути складно для компаній з обмеженими фінансовими ресурсами.

2. Складність управління. Управління диверсифікованим підприємством може бути складнішим через необхідність контролювати різні види продукції та ринки.

3. Ризик втрати фокусу. Компанія може втратити фокус на основному бізнесі, що може призвести до зниження якості основної продукції та зменшення конкурентоспроможності на основних ринках.

Стратегії успішної диверсифікації:

1. Ретельне планування. Важливо ретельно планувати диверсифікацію, включаючи аналіз ринку, оцінку фінансових можливостей та розробку стратегічних планів.

2. Інновації. Впровадження новітніх технологій та інноваційних підходів може сприяти успішній диверсифікації та підвищенню конкурентоспроможності.

3. Партнерство та співпраця. Співпраця з іншими компаніями, включаючи стратегічні альянси та партнерства, може допомогти знизити ризики та забезпечити успішну диверсифікацію.

4. Гнучкість. Підприємство повинно бути гнучким і готовим адаптуватися до змінних умов ринку та нових викликів.

Диверсифікація виробництва є важливим інструментом для забезпечення стійкості та розвитку підприємства. Вона дозволяє знизити ризики, збільшити ринкові можливості та підвищити конкурентоспроможність. Однак, для успішної диверсифікації необхідно ретельно планувати, впроваджувати інновації, співпрацювати з іншими компаніями та бути гнучкими у своїх діях. Інновації є необхідною умовою розвитку виробництва, підвищення якості і кількості продукції, появи нових товарів та послуг.

Тому у якості інноваційного проекту ми пропонуємо господарству розширити сферу своєї діяльності, а саме звернути увагу на вирощування ягідників. Ми створили проект під підприємницьку ідею вирощування

чорноплідної горобини. Горобина чорноплідна стала відома широкому загалу і вирощується в садах як плодова і лікарська культура. Плоди мають гарний смак, солодкий, містять 74-83% води, 6,2-10,8- цукрів, 0,7- 1,3- органічних кислот, 0,63-0,75- пектинових речовин, 0,35-0,6% дубильних речовин, різноманітні вітаміни. Кількість вітаміну С складає 30-167 мг%, Р-1200-4000, каротину-3,6, В2-0,6-0,8, Е- 0,5-1,5, К-0,8 РР -0,6- 0,8, фолієвої кислоти-0,10 мг%. За вмістом вітаміну Р чорноплідна горобина наближається до шипшини та терену, але значно перевищує всі інші плодови і ягідні культури . З плодів варять варення, компоти, джем, желе, сік, при цьому зберігаються всі лікувальні властивості. Адже вона нормалізує тиск, що є досить важливою характеристикою даної культури. Споживання ягід підвищує стійкість організму проти опромінення та сприяє виведенню радіоактивного стронцію з клітин тіла людини.

До цього часу властивості культури є предметом наукових досліджень для фахівців медиків. Тому її запровадження у виробництво є доцільним ще й тому, що в майбутньому наше господарство мало б можливість запрошувати вчених для різноманітних досліджень по чорноплідній горобині. А оскільки дані дослідження фінансуються за державний кошт, то ми могли б отримувати також певні економічні вигоди.

Вирощування чорноплідної горобини не розповсюджене на території України. Промислові сади цієї культури зникли ще в 90-ті роки минулого століття. На сьогодні виробництвом займаються тільки декілька приватних фермерських господарств. Мабуть саме через це попит на дану культуру існує серед фармацевтичних підприємств та консервних заводів. Також вона слугує сировиною для вітамінної промисловості, що займається виробництвом препаратів і концентратів вітаміну Р з рослинної сировини. Розвиток галузі досить перспективний, адже існує платоспроможний незадоволений попит.

Щоб оцінити реальну ситуацію на ринку та знайти потенційних покупців ми звернулися до мережі Internet, а саме ми дослідили товарні біржі та сайти з продажу сільськогосподарської продукції. Як стало відомо, потреба в сировині становить 100 тонн, а пропозиція ледве наближається до 30 тонн. Найбільше нас зацікавили консервні заводи, які не тільки мають потребу в даній сировині, а й

готові співпрацювати з підприємствами, що можуть виростити необхідну кількість продукції з метою інвестування коштів в їх діяльність. Один із заводів має потребу в обсязі 25 т на рік. Під реалізацію проекту він надає 900 тис. грн. з виплатою 24% річних. Також за умовами надання інвестицій завод просить зменшення оптової ціни на продукцію, а саме не 160000 грн./т, як це є на ринку, а за ціною 120000 грн./т. Оцінивши всі вигоди проекту ми плануємо повернути позику через 26 місяців.

Для вирощування чорноплідної горобини нам необхідні загартовані саджанці дворічки, які починають плодоносити вже в наступному після посадки році. Кількість розраховано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок необхідної кількості саджанців

Площа насаджень, га	5
Схема розсадки, м	3,5×2,5
Кількість саджанців, шт.	5714

Постачальники включають вартість транспортування в вартість посадкового матеріалу. Загальна сума склала 585700 грн. Закладка саду проходить листопаді. При закладці ґрунт орють на глибину до 50-ти см з попереднім внесенням органічних, фосфорних і калієвих добрив. Всі агротехнічні заходи будуть здійснюватися згідно технологічної карти.

Добрива вносяться двічі на рік. Розрахунок необхідної кількості та вартості добрив ми представили в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок потреби в добривах на одне внесення

Показник	Потреба д.р.1м ³ ,г	Потреба на 5 га, т	Вміст д.р.	Ціна за т, грн	Вартість, грн
Калійні добрива	0,00003	1	0,65	25000	25000
Фосфорні добрива	0,0003	1,2	0,88	31500	37800

Мінеральні добрива ми будемо закуповувати на підприємстві «Укрхімекспорт», що знаходиться у місті Дніпро виготовляє дуже якісну сировину для аграріїв. Органічні добрива залишились на території старих

корівників та є у надлишку. Під чорноплідну горобину необхідно внести 300 кг при кожному внесенні. Полив здійснюється тричі на рік. Дуже важливо здійснити полив одразу після збору урожаю.

Для здійснення всіх агротехнічних операцій нам необхідні сільськогосподарські машини та агрегати. На нашому підприємстві технічне забезпечення є достатнім.

У 2025 році ми плануємо зібрати 150 ц ягід. Нормативна урожайність даної культури складає 60 ц/га. Робимо поправку на перший рік після висадки несприятливі умови і маємо намір одержати 30 ц/га. Далі ми розрахуємо собівартість вирощеної продукції. Розрахунки по даному показнику за два місяці 2024 року та 2025 рік представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.4

Розрахунок собівартості чорноплідної горобини на 2024-2025 роки

Елементи витрат	Всього
Оплата праці і нарахування, грн..	200612,5
Розсада, грн..	585700
Мінеральні добрива, грн..	62800
Засоби захисту рослин, грн..	10352
ПММ, грн..	41668
Всього витрат, грн..	901132,5
Обсяг виробництва ягід, кг	15000,0
Собівартість 1 кг ягід, грн..	60,08

Враховуючи технологію виробництва при розрахунку собівартості на 2025 рік не враховуватимуться такі статті затрат, як вартість органічних та мінеральних добрив під закладку, а також вартість усіх агротехнічних заходів по посадці та передпосадковому обробітку ґрунту. Скоротяться витрати на оплату праці найманим працівникам зайнятим на роботах по висадці саджанців, тощо. Це пов'язано з тим, що всі ці технологічні операції проводяться один раз на п'ять років. Дані таблиці показують, що наша продукція має досить низьку собівартість, що в майбутньому дасть нам змогу отримати ще одну конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті досліджень, проведених в кваліфікаційній роботі можемо зробити наступні висновки:

1. Криза є невід'ємною складовою будь-якої системи, яка розвивається та існує. Вона виступає протилежністю стабільності, а тому може стати як причиною руйнування, так і джерелом нового розквіту. Це стосується і підприємств, оскільки вони є мікроекономічними системами зі своїми циклічними процесами розвитку. Підприємства у своєму життєвому циклі проходять через різні етапи, від створення до ліквідації, кожен з яких має свої особливості у формуванні ресурсного потенціалу та досягненні результатів діяльності.

2. Висока ймовірність виникнення і розвитку кризових ситуацій у процесі функціонування будь-якого господарства обумовлює необхідність впровадження спеціалізованого антикризового управління. На зараз даний термін став досить поширеним, проте розуміння сутності, змісту, особливостей та теоретичних основ цього напряму керування ще перебуває на етапі формування. Це призводить до різних підходів та тлумачень, а також до різниці в оцінках деяких ключових положень. Природньо, що антикризове управління варто аналізувати з позиції ключових напрямів управління організацією. Вживання, тобто здатність організації існувати якнайдовше, є першочерговим завданням багатьох підприємств, саме тому антикризовий менеджмент є невід'ємною частиною менеджменту організації взагалі.

3. Загальна земельна площа, площа сільськогосподарських угідь та площа ріллі державного підприємства Дніпропетровської дослідної станції за досліджуваний період не змінилися. За п'ятирічний період, середньорічна вартість основних виробничих засобів знизилася з 3787,9 тис. грн у 2019 році до 3095,2 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про загальне зменшення інвестицій у основні засоби на 18,29%. Середньорічна вартість оборотних засобів значно зросла з 439,5 тис. грн у 2019 році до 771,9 тис. грн у 2023 році.

4. Кількість працівників в 2023 році в порівнянні з 2019 роком зменшилась з 27 до 21 або на 22,22%, що свідчить про скорочення персоналу з метою зниження витрат. Загальна кількість відпрацьованих люд-годин зменшилася з 48,6 тис. у 2019 році до 37,8 тис. у 2023 році, що також становить зменшення на 22,22%. Це узгоджується зі зменшенням кількості співробітників.

Загалом, підприємство демонструє покращення ефективності використання ресурсів і продуктивності праці, за рахунок зростання ціни продукції, проте стикається з викликами у стабілізації прибутковості та управлінні основними виробничими фондами.

На основі висновків до проведених досліджень, за матеріалами Дніпропетровської дослідної станції Інституту овочівництва та баштанництва Національної академії аграрних наук України сформульовані пропозиції:

1. Вихід з корпоративної кризи можливий лише завдяки ефективному антикризовому менеджменту. Під кризовим реагуванням мається на увазі прогностичне управління ризиками, пов'язаними з кризою, аналіз симптомів, розробка заходів для мінімізації негативних наслідків і користування цими факторами для послідуєчого розвитку організації. Таким чином, управління бізнесом повинно включати елементи подолання кризових ситуацій. Тільки за таких умов можна вчасно прогнозувати і запобігати розвитку корпоративної кризи, уникаючи тим самим банкрутства.

2. Диверсифікація виробництва на прикладі нашого підприємства досить перспективний напрямок підвищення ефективності діяльності. До того ж варто врахувати всі переваги які має наше підприємство, зокрема наближеність розташування до великого міста Дніпро створює зручність з позицій збуту, велика кількість населення споживає велику кількість товарів, і зручність інфраструктури і інші переваги. В нашому випадку провели розрахунки по впровадженню нпа невеликій території ягідної культури і можемо вже за короткий період окупити витрати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко, В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ ЦУЛ, 2003. 504 с.
2. Ватченко, Б., & Шаранов, Р. (2022). Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, (182), 38-43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
3. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія: ВД „ІН- ЖЕК”, 2008. 512 с.
4. Галушко В.П., Штръобель Г. Виробнича економіка: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2005. 400 с.
5. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
6. Дікарев О. А. Стратегічне управління інтеграційними процесами в агропродовольчому комплексі України. *Економіка АПК*. 2015. № 6 С. 87
7. Дмитренко Н.М. Конкурентоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК: Автореф. дис. канд. екон. наук. Дніпропетровськ: ДДАУ, 2008. С.6.
8. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник Хазків.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
9. Жовновач Р.І. Забезпечення конкурентного розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування на основі управління конкурентоспроможністю продукції. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2015. – Вип. 2 (12). – Т. 2. – С.168-177 [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/76087/71641>.
10. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14(3). С. 12- 17

11. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647>
12. Іванова О. А. Менеджмент конкурентоспроможністю підприємства. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2012 р., № 3 С. 176-180
13. Іванова Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. Монографія Харків ИНЖЭК, 2006. 384 с.
14. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності *Агроінком* 2008 № 1-2. С. 97-101.
15. Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економічна наука*. 2018. №22. С. 85-89.
16. Клименко С. М. О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко *Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник*. Київ КНЕУ, 2006. 527 с.
17. Кобиляцький Л. С. *Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник* Київ: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с
18. Котельніков Д.І., Задорожна С.М. *Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України) Київ Слово* 2004 168 с.
19. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. *Менеджмент: навчальний посібник*. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
20. Лівощко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9880> (дата звернення: 04.12.2023).
21. Луцяк В.В., Пронько Л.М., Мазур К.В., Колесник Т.В. *Маркетинговий потенціал інновацій у олійно-жировому підкомплексі: стан ринку, створення вартості, конкурентоспроможність: монографія*. Вінниця: ВНАУ, 2020. 221 с.
22. Малік М.Й. *Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія* Київ: Інститут аграрної економіки, 2007. – 270с.
23. Мандич О.В. *Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей теорії до умов практики. Науковий вісник*

Міжнародного гуманітарного університету, 2017 – С.108-111 [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/25.pdf>.

24. Марусяк Н. Л., Шум Ю. О. Оцінка фінансово стану телекомунікаційного підприємства для забезпечення стійкого розвитку в сучасних динамічних конкурентних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9740> (дата звернення: 04.12.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.89

25. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.

26. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.

27. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, № 1. С. 86-92.

28. Михальчишин Н.Л. Управління економічним розвитком на конкурентних засадах. *Причорноморські економічні студії*, 2016. – Вип.9-2. – С. 36-40.

29. Михальчишин, Н. Л. Проблеми конкурентного розвитку підприємств та напрями їх вирішення. Житомир: ЖДТУ 2016 . Випуск. 11

30. Непочатенко О.О., Чекалюк С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України *Економіка АПК*. 2015. № 7 С. 41

31. Омеляненко Т. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни. КИЇВ: КНЕУ, 2010. 236с.

32. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с

33. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці *Економіка і суспільство* Випуск # 6 / 2016 С.8-13

34. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10010> (дата звернення: 04.12.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.73
35. Пархоменко Л. А., Малюга Л. М., Фротер О. С., Нижник І. О. Управління витратами як резерв для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9754> (дата звернення: 04.12.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.103
36. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Конкурентоспроможність фірми. Навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей-Київ ЦУЛ 2005 112с.
37. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник: ВД “ІНЖЕК”, 2004. 264 с.
38. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 2009. – 390 с
39. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський : Основи, 1997. 390 с
40. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 03.12.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.73
41. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції *Інноваційна економіка : наук.-виробн. журн.* 2015. № 4 (59). С. 80-86.
42. Регіональний план управління відходами у Дніпропетровській області до 2030 року. 2020р., URL: https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/regionalnij_

plan_upravlinnya_vidhodami_u_dnipropetrovskij_oblasti_do_2030_roku-_stisla_versiya.pdf

43. Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 50–56.
44. Сіпайло Л.Г., Сіпайло Н.А. Організаційно-економічні засади лібералізації інноваційного підприємництва: Монографія. Рівне: НУВГП, 2018. 126 с.
45. Сітковська А.О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 2. С. 98-100.
46. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75–82.
47. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика; Тернопільський економічний ун-т. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570с.
48. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2021, вип. 6(39) С. 288-296
49. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с