

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Марія БАГОРКА**
« ____ » _____ **2023 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма **Маркетинг**
Спеціальність **075 Маркетинг**
Ступінь вищої освіти: **Магістр**

**Здобувач
Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

**Анастасія ОЛЕФІРОВА
Наталія ЮРЧЕНКО**

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Маркетингу
Освітньо-професійна програма: Маркетинг
Спеціальність: 075 Маркетинг
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« _____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

ОЛЕФІРОВІЙ АНАСТАСІЇ ВАДИМІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Науковий керівник: Юрченко Наталія Іванівна, к.е.н., доцентка

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « _____ » _____ 20__ року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 11.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти С(Ф)Г «Агроінтер» за 2018-2022 роки, виробничо-фінансові плани, маркетингові плани.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи антикризового маркетингу та управління, методичні підходи до діагностування кризи підприємств та причин їх виникнення. 2. Аналіз економічного стану, показників фінансової стабільності та системи управління аграрного підприємства. 3. Розробка сучасних маркетингових інструментів для антикризового управління С(Ф)Г Агроінтер. Висновки і пропозиції.

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

1 Типологізація факторів, що можуть стати причиною виникнення криз. 2. Перелік функцій антикризового управління. 3. Методики діагностики кризового стану підприємства. 4. Різновиди експертних оцінок. 5. Економічний механізм удосконалення діяльності аграрних підприємств. 6. Забезпеченість та розподіл земельних ресурсів в С(Ф)Г Агроінтер. 7. Динаміка зміни товарообігу та питомої ваги основних видів продукції. 8. Структура товарної продукції С(Ф)Г Агроінтер. 9. Рівень забезпеченості та фондопродуктивність. 10. Динаміка чисельності працівників та продуктивності праці. 11. Результати економічної діяльності. Рівень доходів за каналами надходження. 12. Результати реалізації основних видів продукції. 13. Система показників оцінки фінансової стійкості. 14. PEST-аналіз ендогенних факторів. 15. SWOT-аналіз. 16. Аналіз конкурентного середовища С(Ф)Г Агроінтер за М. Портером. 17. Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи антикризового управління. 18. Система типових варіантів антикризових маркетингових рішень. 19. Екстраполяція результативних показників С(Ф)Г Агроінтер.

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	Теоретичні основи антикризового маркетингу та управління, методичні підходи до діагностування кризи підприємств та причин їх виникнення	грудень 2022 р. – березень 2023 р.	
2	Аналіз економічного стану, показників фінансової стабільності та системи управління аграрного підприємства	червень 2023 р.	
3	Розробка сучасних маркетингових інструментів для антикризового управління С(Ф)Г Агроінтер	вересень-жовтень 2023 р.	
4	Висновки і пропозиції	листопад 2023 р.	
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	04.12.2023 р.	

Здобувач (ка) _____
(підпис)

_____ Анастасія ОЛЕФІРОВА
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____
(підпис)

_____ Наталія ЮРЧЕНКО
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: **ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота містить: 77 с., 7 рис., 21 табл., 79 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування складових маркетингової системи антикризового управління та діагностика кризового стану аграрного підприємства.

Предметом дослідження теоретичні наукові концепції та положення антикризового управління, методи діагностики кризових явищ на підприємстві, практичний досвід вітчизняних та закордонних науковців щодо протидії кризовим явищам та мінімізації наслідків криз.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в тому, щоб на основі дослідження системної методології та ситуаційного підходу до вивчення кризового стану сільськогосподарського підприємства, а також аналізу теорії та практики антикризового управління удосконалити концепцію та механізм розробки адаптованої методології визначення кризових явищ в аграрних підприємствах та розробки інструментів ефективного антикризового управління в С(Ф)Г Агроінтер.

Методологія дослідження базується на поєднанні теоретичних і емпіричних методів дослідження, а також методах діагностування фінансового стану підприємства та комплексному системному підході аналізу кризових явищ.

В представленій кваліфікаційній роботі окреслено роль і сутність антикризового управління, відзначено необхідність комплексного характеру управління в умовах кризи. Визначено поняття антикризового управління та окреслено основне завдання маркетингової системи управління; узагальнено проблеми, які виникають у процесі тактичного превентивного антикризового управління; розкрито сутність етапів процесу антикризового управління; запропоновані заходи маркетингового антикризового управління та обґрунтовано вибір інструментів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Антикризове управління, аграрні підприємства, антикризовий маркетинг, маркетингові заходи, маркетингова інформація, антикризова програма, маркетингова стратегія.

KEYWORDS

Anti-crisis management, agricultural enterprises, anti-crisis marketing, marketing activities, marketing information, anti-crisis program, marketing strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ, МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТУВАННЯ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПРИЧИН ЇХ ВИНИКНЕННЯ	10
1.1. Теоретичне обґрунтування маркетингу як основи системи антикризового управління	10
1.2. Дослідження найпоширеніших проблем ведення аграрного виробництва та підприємницької діяльності агровиробників України	17
1.3. Механізм розробки адаптованої методики визначення кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах	23
Висновки до першого розділу	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ, ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1. Діагностування стану економічної діяльності досліджуваного підприємства	34
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану та системи управління на підприємстві	47
Висновки до другого розділу	57
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ С(Ф)Г АГРОІНТЕР	59
3.1. Удосконалення системи антикризового управління С(Ф)Г Агроінтер	59
3.2. Формування набору сучасних маркетингових інструментів антикризового управління С(Ф)Г Агроінтер	66
Висновки до третього розділу	72
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні аграрні підприємства функціонують в надскладних умовах і кожне підприємство має бути готовим до криз. Враховуючи різні аспекти розвитку аграрної галузі, реагування на нові виклики кризи, розробка маркетингової системи антикризового управління аграрних підприємств є актуальною проблемою.

Сільське господарство є не лише галуззю виробництва, а й середовищем проживання значної частини населення, а його рівень безпосередньо впливає на стан продовольчої безпеки країни. Це вимагає своєчасного вжиття комплексу антикризових заходів, спрямованих на запобігання банкрутствам аграрних підприємств. Першочерговим завданням у цьому напрямку є оцінка фінансового стану сільськогосподарських підприємств. Це дозволить не тільки побачити реальну картину їх фінансового стану, а й точніше визначити напрямки виведення аграрного господарства різних регіонів із кризи. Тому актуальним завданням є впровадження нових функцій антикризового управління на основі маркетингової системи.

Антикризове управління розглядається як система управлінських заходів і рішень в умовах трансформації соціально-економічної системи. Ці дії спрямовані на діагностику, профілактику, попередження, усунення кризових явищ і нейтралізацію дії та наслідки кризи в майбутньому.

Антикризове управління спрямоване на попередження кризового стану сільськогосподарського підприємства, а подолання кризи потребує розробки спеціальних методів управління сільськогосподарською організацією. На сьогодні відсутня єдина система антикризового управління сільськогосподарською організацією, яка б відображала специфіку сільськогосподарського виробництва. У зв'язку з цим була зроблена спроба розробити систему антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами.

Маркетингова система антикризового управління сільськогосподарським підприємством – це сукупність взаємопов’язаних маркетингових елементів, спрямованих на захист підприємства від кризових ситуацій, попередження появи негативних тенденцій у розвитку та запобігання банкрутству.

З урахуванням сучасного розвитку ринкової економіки, фінансової нестабільності, платоспроможності підприємства ключового значення набуває ефективна організація комплексної системи антикризового управління. Саме цим обумовлена актуальність даної дослідницької роботи.

Сучасному дослідженню механізму антикризового управління економікою в цілому та аграрним виробництвом зокрема присвячені статті Коваленко О.В., Тимошенко О.В., Головача К.С.; присвячені подоланню невизначеності інституційного середовища як інструменту глобального антикризового управління роботи Тюріної Н.М., Кравацької Н.С., Назарчука Т.В.; визначення технології розробки механізму антикризового управління АПК роботи Луцик І.Б., Кулакової С.Ю., Біловодська О. А., Мельник Ю. М.; розробці концептуальної моделі антикризового управління АПК присвятили свої праці Городня Т.А., Мазур Г.Ф.; впливу стихійних лих та кризи в сільському господарстві та продовольчій безпеці – Андрійчук О.П., Іванчук К.О., Гросул В.А., Гелеверя Є.М.; інструментів управління ризиками для агровиробників – Голяш І., Данилюк І., Лях Я.Ю., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Рудич О.О.; система маркетингових комунікацій в антикризовому управлінні сільськогосподарським підприємством – Божкова В.В., Сагер Л.Ю., стратегічне маркетингове антикризове управління – Багорка М.О., Писаренко В.В., Хамініч С.Ю., Терещенко Д. А., Тітова Н. О.; здійснення антикризової управлінської діяльності – Юрченко Н.І., Кадирус І.Г., Устік Т.В., Шатайло О.А.; структурної кризи у світовій системі Ткаченко С.М., Скриньковський Р.М.; антикризового фінансового та кадрового управління, забезпечення ефективного розвитку східноєвропейських підприємств аграрного сектору – Вороніна О.С., Мізік Ю.І., Писаревська Г.І., Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О.

У їхніх наукових дослідженнях висвітлюються макроекономічні основи кризи аграрної економіки. Проте поряд із кардинальними змінами ставлення до сільського господарства на державному рівні потрібні й ефективні перетворення в самому аграрному бізнесі. Пасивне очікування змін без розвитку системи антикризового управління є не тільки неприпустимим, але й небезпечним. Віддаючи належне науковим результатам робіт вищевказаних вчених з проблем стабілізації аграрної економіки, в тому числі й у сфері сільського господарства, багато аспектів антикризового управління в цій сфері залишаються недостатньо вивченими. У науковій літературі можна виділити ще один термін, який не входить до загальноприйнятої класифікації типів криз. Це системна криза, яка вимагає певного розуміння і може включати певний набір різних типів криз. Слід зазначити, що на даний час немає єдиного загальноприйнятого визначення самого поняття «системна криза», у зв'язку з чим науковці висувають одразу декілька трактувань, які охоплюють суть цього терміну.

Робоча гіпотеза: передбачається, що шляхом розробки заходів для посилення антикризової діяльності компанії системи управління та впровадження їх у в діяльність організації, ефективність компанії покращиться, а ризики, пов'язані з кризами і банкрутство буде зведено до мінімуму.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в тому, щоб на основі дослідження системної методології та ситуаційного підходу до вивчення кризового стану сільськогосподарського підприємства, а також аналізу теорії та практики антикризового управління удосконалити концепцію та механізм розробки адаптованої методології визначення кризових явищ в аграрних підприємствах та розробки інструментів ефективного антикризового управління в С(Ф)Г Агроінтер. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– обґрунтувати практичну методологію типізації антикризового управління;

- узагальнено цілі антикризового управління та обґрунтовано важливість ідентифікації кризи з метою її запобігання в процесі антикризового управління;

- визначити причини низької ефективності застосовуваних антикризових заходів та запропонувати авторську концепцію системи діагностики показників ймовірності передкризового та кризового стану сільськогосподарських підприємств;

- узагальнити основи ефективних моделей антикризової стратегії сільськогосподарських підприємств;

- провести діагностику фінансового стану С(Ф)Г Агроінтер та маркетингової системи управління із виявленням проблем та труднощів в роботі підприємства;

- розробити системний підхід до аналізу кризових явищ, визначити параметри життєздатності С(Ф)Г Агроінтер;

- розробити заходи щодо удосконалення маркетингової системи антикризового управління досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування складових маркетингової системи антикризового управління та діагностика кризового стану аграрного підприємства.

Предметом дослідження теоретичні наукові концепції та положення антикризового управління, методи діагностики кризових явищ на підприємстві, практичний досвід вітчизняних та закордонних науковців щодо протидії кризовим явищам та мінімізації наслідків криз.

Методи дослідження. Методологія дослідження базується на поєднанні теоретичних і емпіричних методів дослідження, а також методах діагностування фінансового стану підприємства та комплексному системному підході аналізу кризових явищ.

Інформаційною базою дослідження слугували класичні маркетингові теорії, наукові праці вчених, практичні поради фахівців, методологічні

рекомендації, документи фінансової звітності С(Ф)Г Агроінтер, наукова періодична література за темою дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в наступному:

- узагальнені основні термінологічні поняття «кризи» та «антикризового управління». Виокремлено завдання маркетингу і системі антикризового управління;
- встановлена важливість превентивних заходів в системі антикризового управління;
- досліджені ключові проблеми, які можуть стати причинами кризових явищ на підприємствах аграрного сектору;
- представлені передкризовий, кризовий та посткризовий етапи;
- сформовані пропозиції та обґрунтовано вибір інструментів маркетингового управління.

Апробація результатів дипломної роботи. Результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, 05-06 жовтня 2023 року) та на XI Всеукраїнській інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (25-26 жовтня 2023 року).

Структура та обсяг дипломної роботи магістра. Дипломна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 77 сторінках комп'ютерного тексту, містить 21 таблицю, 7 рисунків. Список використаних джерел включає 79 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ, МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТУВАННЯ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПРИЧИН ЇХ ВИНИКНЕННЯ

1.1. Теоретичне обґрунтування маркетингу як основи системи антикризового управління

Сучасна тренди економіки України, відзначаються багатьма суперечностями, нестабільністю середовища, ризиками, цілим рядом деструктивних рухів, несприятливими умовами функціонування, соціальними та політичними загостреннями в усіх галузях та сферах. В таких реаліях важливо переглянути базові основи управлінського мислення, здійснити перехід до нових форм і методів управління з урахуванням кризових явищ ат ризикозахищеності бізнесу. В той же час відбуваються процеси диференціації і інтеграція структур, методів та інших елементів системи управління виробництвом також стимулюють контроль зміни.

Ми провели аналіз літературних джерел щодо питання трактування «кризи».

Криза – це процес руйнування рівноваги саморегульованої системи, яка супроводжується зникнення стабільності і може призвести до відмови або відключення системи [28, с. 177].

Криза – це непередбачена обставина, яка загрожує основній системі управління підприємством [62, с.93].

Криза – остаточне загострення розвитку; розвиток ризиків ліквідації та банкрутства; неузгодженість економічної та фінансової систем; поворотний момент у процесі розвитку [72, с. 78].

Криза – це нестабільна і критична ситуація, яка загрожує радикальними негативними змінами [31, с. 224]. Це ускладнення процесів, що призводять до радикальне зникнення підприємства, що загрожує його партнерам,

персоналу, стейкхолдерам, розміру активів, імідж підприємства та керівника, цілі та місії підприємства [Feinschmidt E.A., 2014].

«Криза на рівні підприємства – це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, зумовлюється накопиченням протиріч у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії із зовнішнім оточенням» [39, с. 86].

«Криза підприємства – це вияв протиріч між показниками розвитку структурних елементів усередині підприємства або елементів зовнішнього середовища, які ставлять під загрозу подальший розвиток підприємства» [76, с. 32].

Перші ознаки виникнення економічної кризи: різке погіршення якості продукції, що випускається підприємством, дефіцит сировини і матеріальних цінностей, нестабільність кадрів, зниження цін, скорочення обсягів виробництва, погіршення в якості роботи, брак попиту, відтік споживачів.

Криза підприємства – це період проблем і невдач, коли підприємство стикається з серйозними труднощами, які можуть вплинути на його діяльність, стабільність і навіть існування. Криза може мати різноманітні причини і виявлятися у різних сферах підприємства, таких як фінанси, управління, виробництво, маркетинг, технології та інші. Підприємство може зазнавати кризових ситуацій з ряду причин, таких як економічні труднощі, невдачі в управлінні, стрімкі зміни на ринку або зовнішні шоки.

Криза підприємства може виявитися в таких аспектах:

Фінансова криза: непродуктивність, недостатність ліквідності, велика заборгованість, фінансові втрати.

Виробнича криза: проблеми з якістю виробництва, втрати технологічної конкурентоспроможності, зниження виробничої ефективності.

Маркетингова криза: зменшення попиту на продукцію, стрімкі зміни в споживчому попиті, втрата ринкової позиції.

Управлінська криза: проблеми в системі управління, конфлікти в команді, недостатня адаптивність до змін.

Економічна криза: негативні тенденції в економіці, зниження споживчої активності, інфляція, зміни в облікових ставках.

Криза виникає тоді, коли підприємство стикається з обмеженнями можливостей внаслідок різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів, що призводять до зниження платоспроможності та падіння загальних фінансових показників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Типологізація факторів, що можуть стати причиною виникнення криз

Фактори	Роз'яснення
Екзогенні фактори	Виникають у зв'язку з тенденції макроекономічного розвитку. Можуть спровокувати кризу, включають політичні, економічні, соціальні, екологічні, стихійні лиха, фінансові та технологічні фактори. В разі банкрутство, підприємство підлягає ліквідації, розрахунок за боргами з кредиторами, а також офіційно визнано банкрутом і внесено до реєстру.
Ендогенні фактори	Тісно пов'язані з проблемами в рамках внутрішньої організаційної системи підприємства. Сприяють виникненню кризи можуть включати організаційну неефективність, неефективну систему управління, масові звільнення, збої у виробництві та форс-мажорні обставини.
Природні фактори	Характеризуються природними катастрофами і раптовим погіршенням стану природних і кліматичних умов.
Об'єктивні фактори	Виникають через необхідність реструктуризації та адаптації до змін в економіці системи, а також впровадження нових інновацій.
Суб'єктивні фактори	Впливають помилки і непередбачені обставини в системі управління.
Випадкові фактори	Характеризуються наявністю непередбачуваних процесів..
Очікувані фактори	Виникають відповідно до встановлених моделей і можуть бути передбачені.

Під час кризи багато підприємств намагаються вирішити проблему продажем активів, скороченням персоналу та звільненнями.

Роль маркетингу в антикризовому управлінні визнається ключовою, оскільки маркетинг визначає, як підприємство сприймається на ринку і взаємодіє зі своїми клієнтами [61, с. 24]. У період кризи, коли підприємство зазнає труднощів, маркетинг стає стратегічним інструментом для відновлення стабільності та забезпечення подальшого розвитку. Ось деякі аспекти ролі маркетингу в антикризовому управлінні:

Репутаційний менеджмент: маркетинг грає ключову роль у збереженні і покращенні репутації підприємства в умовах кризи. Сприяючи прозорості, взаємодії зі споживачами та ефективному комунікаційному плануванню, маркетинг допомагає зберегти довіру клієнтів і партнерів [43, с. 305].

Адаптація маркетингового-міксу: умови кризи можуть вимагати змін у продукті, ціні, промоції та розподілі. Маркетинговий відділ повинен швидко адаптувати стратегії до нових реалій ринку, щоб забезпечити ефективне задоволення потреб споживачів та підтримку прибутковості [11].

Розробка кризових маркетингових стратегій: маркетинговий відділ повинен брати участь у розробці кризових маркетингових стратегій, спрямованих на збереження ринкової позиції та залучення нових клієнтів. Це може включати запуск нових пропозицій, акцій та програм лояльності.

Аналіз та реагування на зміни в споживчому попиті: маркетинг повинен слідкувати за змінами в споживчому попиті, здійснювати ринкові дослідження і вчасно реагувати на нові тренди. Це дозволяє адаптувати продукцію та маркетингові стратегії до змін у вимогах споживачів.

Управління комунікаціями: маркетинг відіграє важливу роль у керуванні комунікаціями під час кризи. Ефективна комунікація зі споживачами, партнерами та громадськістю допомагає уникнути негативних наслідків та забезпечує підтримку від зацікавлених сторін [22, с. 163].

Маркетинг в антикризовому управлінні є стратегічним інструментом, який допомагає підприємствам зберігати конкурентоспроможність, підтримувати стабільність та забезпечувати успішну реабілітацію в умовах кризи [29, с. 70].

Антикризовий маркетинг – це стратегічний підхід до управління маркетинговою діяльністю під час економічних криз або нестабільних умов на ринку [20, с. 95]. Основна мета антикризового маркетингу – збереження та зміцнення позицій компанії в умовах кризи, забезпечення її стійкості і виживання. Ось ключові аспекти сутності антикризового маркетингу:

Аналіз ситуації: перед впровадженням антикризових заходів важливо ретельно проаналізувати ситуацію на ринку та внутрішні фактори компанії. Це включає вивчення змін у споживчому попиті, конкурентному середовищі, фінансовому стані підприємства тощо.

Приріст ефективності маркетингових зусиль: умови кризи часто вимагають оптимізації ресурсів. Антикризовий маркетинг спрямований на максимізацію ефективності рекламних кампаній, зниження витрат та вдосконалення стратегій продажу [23, с. 9].

Акції та знижки: компанії можуть використовувати різноманітні акції, знижки та спеціальні пропозиції для стимулювання попиту та збільшення обсягів продажів.

Розвиток нових ринків та продуктів: умови кризи можуть вимагати пошуку нових можливостей для розвитку. Антикризовий маркетинг може включати стратегії для введення нових продуктів на ринок або освоєння нових сегментів клієнтів.

Зміцнення взаємовідносин з клієнтами: важливо зберігати існуючих клієнтів та залучати нових. Комунікація з клієнтами, врахування їхніх потреб і відгуків може допомогти зберегти лояльність та забезпечити стабільні продажі.

Формування позитивного іміджу компанії: акцент на корпоративному іміджі стає важливим під час кризи. Компанії можуть використовувати антикризовий маркетинг для підвищення своєї репутації через соціальні ініціативи, взаємодію з громадськістю та інші заходи [60, с. 110].

Гнучкість та адаптація до змін: важливо бути гнучким та швидко реагувати на зміни в економічних умовах та попиті на ринку. Антикризовий

маркетинг вимагає постійного моніторингу та готовності до адаптації стратегій.

Антикризовий маркетинг є складною та динамічною галуззю, яка вимагає від компаній стратегічного мислення та здатності швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

«Антикризове управління підприємством є системою, яка спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розробки і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції» [4, с. 25].

Функції антикризового управління ми узагальнили на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Перелік функцій антикризового управління

Антикризове управління — це розробка та реалізація набору стратегій, покликаних допомогти компанії запобігти банкрутству, збиткам або неплатоспроможності. Це також передбачає передбачення та випередження

кризи, а у випадку кризи – мінімізацію її негативних наслідків. Антикризове управління можна здійснювати самостійно або звернутися в консалтингову компанію і залучити сторонніх експертів [55, с. 120].

Спеціаліст аналізує ситуацію, розробляє набір стратегій і бере на себе управління компанією на час кризи. Антикризіві менеджери приймають жорсткі та швидкі рішення, щоб у найкоротші терміни оживити бізнес: скоротити витрати, скоротити штат, керувати фінансовими потоками.

Важливо розуміти: діяльність спеціалізованої консалтингової компанії спрямована не на розвиток і процвітання бізнесу, а на те, щоб він вижив на ринку, отримав рентабельність 0 і вище і почав отримувати оборотні кошти від основної діяльності. На другому етапі компанія, якій вдалося вижити, потребує терапії. Йому необхідно пристосуватися до мінливої структури ринку, зосередитися на зростанні стабільних сегментів, реструктуризувати свою діяльність і підвищити ефективність [64, с. 169].

Маркетингова система – це комплекс взаємопов'язаних елементів та процесів, які спрямовані на задоволення потреб споживачів і досягнення цілей підприємства на ринку. Сутність маркетингової системи полягає в організації та координації різноманітних маркетингових дій для досягнення успіху на ринку [8, с. 103].

Антикризове управління дозволяє закрити моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, попередження кризових ситуацій та досягнення ефективності. Добре організований антикризівий менеджмент система дозволяє розширювати підприємство конкурентоспроможність.

Для подолання кризи підприємство може вживати різноманітні заходи, такі як реструктуризація, фінансова реорганізація, стратегічне планування, зміни в управлінському складі, розвиток нових продуктів, маркетингові заходи тощо. Важливо вчасно реагувати на ознаки кризи та ефективно управляти ситуацією, щоб забезпечити стійке функціонування підприємства в умовах труднощів. Роль маркетингових заходів при цьому має вирішальне значення в системі антикризівого управління.

1.2. Дослідження найпоширеніших проблем ведення аграрного виробництва та підприємницької діяльності агровиробників України

У даному розділі ми зосредили увагу на кризових явищах, видах криз, які переживають постійно та різнобічно агровиробники та світове сільське господарство. Ця криза викликана не лише ззовні, а також походить із «внутрішніх» відносин, які дедалі більше взаємодіють із зовнішнім тиском на сільське господарство та посилюють його вплив. Основні взаємозалежності такі, що політичні втручання, спрямовані на пом'якшення, принаймні, деяких проявів кризи, часто викликають поглиблення інших аспектів у тому самому або в інших часових та просторових місцях [30, с. 6].

Нинішня економічна криза в аграрному секторі, була спочатку викликана пандемією коронавірусу, а на сьогодні – це війна в Україні, яка охопила всі без винятку країни світу, виявилася глибшою за всі попередні кризи. Його вплив у Україні значно сповільнив економічне зростання та вплинув на його структуру. Зокрема, спостерігається тенденція до збільшення частки сфери послуг у ВВП країни за рахунок зменшення частки виробництва товарів. Таким чином, трансформація структури ВВП у посткризовий період залежатиме від того, наскільки постраждають окремі галузі. У цих умовах перед Україною постає завдання здійснення високотехнологічної модернізації всіх галузей економіки, переходу до інноваційної моделі економічного зростання.

Ці критичні зміни в сільському господарстві та сільській місцевості свідчать про необхідність звернення до підходу, який має критичне значення для економічного зростання. Різноманітні такі позиції становлять суттєву частину дебатів про стійкість і критикують зосередженість багатьох політичних зусиль на зростанні, яке визначається як зростання валового внутрішнього продукту. Критики вказують на такі аспекти: матеріальна основа всієї економічної діяльності; обмеженість необхідних ресурсів; неможливість повного відокремлення продукту від ресурсу; ефекти відскоку;

індивідуальні та психосоціальні наслідки постійного прагнення до більшого; і останнє, але не менш важливе, недотримані обіцянки щодо економічного зростання, такі як збільшення загального достатку або справедливий розподіл матеріальних благ. Ми спробували наочно представити (табл. 1.2) основні труднощі, з якими сьогодні стикаються аграрні підприємства.

Таблиця 1.2

Конкретизація кризових явищ в аграрному виробництві та діяльності агроформувань

Проблеми	Конкретизація
Природні чинники:	<p>Кліматичні умови: Нестабільні погодні умови, зміни клімату та екстремальні явища можуть суттєво впливати на врожайність та якість продукції.</p> <p>Поширення хвороб і шкідників: Аграрні культури часто піддаються атакам хвороб та шкідників, що може призвести до зниження врожайності.</p>
Економічні проблеми:	<p>Залежність від цін на сировину: Зміни у світових цінах на продукти сільськогосподарського виробництва можуть впливати на прибутковість аграрних підприємств.</p> <p>Фінансові труднощі: Високі витрати на сільське господарство, зокрема на засоби виробництва (добрива, насіння, обладнання), можуть створювати фінансові труднощі для сільськогосподарських підприємств.</p>
Технічні та технологічні аспекти	<p>Відсталість технологій: Деякі аграрні підприємства можуть стикатися з проблемами у використанні сучасних технологій, що обмежує їхню ефективність та конкурентоспроможність.</p> <p>Недостатня механізація: В деяких випадках відсутність сучасного сільськогосподарського обладнання та механізації може ускладнювати процеси виробництва.</p>
Соціальні проблеми	<p>Відсутність робочої сили: У багатьох регіонах спостерігається відсутність кваліфікованих робітників, що може обмежувати масштаби виробництва.</p> <p>Відсутність доступу до освіти та навчання: Відсутність кваліфікованого персоналу може бути пов'язана з обмеженим доступом до освіти та навчання в сільських регіонах.</p>
Екологічні проблеми	<p>Забруднення навколишнього середовища: Неправильне використання хімічних добрив та пестицидів може спричинити забруднення ґрунту, водойм та повітря.</p> <p>Втрата біорізноманіття: Масова монокультура та неправильне використання землі може призводити до втрати біорізноманіття та зниження стійкості екосистем.</p>
Пропозиція і попит	<p>Зміни споживчого попиту або доступності пропозиції можуть вплинути на загальне конкурентне суперництво в галузі. Часто у випадках зміни попиту та пропозиції посилення конкурентного суперництва є короточасним.</p>

Правові та регуляторні аспекти:	<p>Податковий тиск і правова нестабільність: Зміни в податковому законодавстві та невизначеність у правовому середовищі можуть ускладнювати планування та управління фінансами аграрних підприємств.</p> <p>Обмеження земельних прав: Обмеження володіння та використання земель може обмежувати розвиток сільськогосподарських підприємств.</p>
Глобальні економічні та торговельні аспекти:	<p>Залежність від експортних ринків: Зміни в світових торговельних відносинах та вимоги імпортерів можуть впливати на збут продукції.</p> <p>Економічні кризи: Світові економічні кризи можуть призводити до зменшення попиту на сільськогосподарську продукцію та зниження цін.</p>
Труднощі в управлінні:	<p>Неефективне управління ресурсами: Недостатнє управління людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами може спричинити невдачі в діяльності підприємства.</p> <p>Відсутність планування та стратегічного бачення: Недостатнє планування майбутнього та відсутність стратегічного підходу можуть ускладнювати адаптацію до змін у галузі сільськогосподарського виробництва.</p>
Демографічні та соціокультурні аспекти:	<p>Старіюче населення в сільських районах: Відсутність молоді в сільських громадах може призводити до втрати робочої сили та обмежувати потенціал для інновацій.</p> <p>Віддаленість та низький рівень доступу до соціальних послуг: Сільські господарства, розташовані віддалено від міст, можуть стикатися з труднощами у доступі до освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг.</p>
Пандемія та глобальні кризи:	<p>Вплив епідемій та пандемій: COVID-19 може призводити до порушень ланцюга постачання, зменшення споживчого попиту та збільшення витрат на забезпечення безпеки праці.</p> <p>Війна в Україні: високий рівень небезпеки та ризиків пов'язані з веденням бойових дій, обстрілів, ракетних атак, тощо.</p>

В Україні аграрії стикаються зі значними труднощами, які були пов'язані з війною на сході країни, а на сьогодні це повномасштабне вторгнення росії. Основні проблеми включають:

Безпека та ризики: Загроза особистій безпеці: аграрії, які працюють в зоні конфлікту, стикаються з ризиком особистої безпеки через можливість бойових дій та загрози з боку збройних формувань.

Пошкодження інфраструктури: руйнування інфраструктури, такої як дороги та електромережі, ускладнює транспортування сільськогосподарської продукції та забезпечення фермерських господарств енергією.

Втрати виробництва: втрати в галузі тваринництва та рослинництва: Зони конфлікту можуть стати небезпечними для ведення сільськогосподарської діяльності, призводячи до втрат виробництва тваринницької та рослинницької продукції.

Евакуація та втрати робочої сили: аграрії можуть бути змушені залишити свої землі через небезпеку, що призводить до втрат робочої сили та складнощів у роботі господарства.

Соціальні та економічні наслідки: відсутність інвестицій. Військовий конфлікт призводить до відсутності інвестицій та фінансування для розвитку сільськогосподарського сектору.

Втрата ринків збуту: умови війни можуть призводити до втрат ринків збуту через обмежені можливості транспортування та нестабільний економічний клімат.

Обмежений доступ до земель: евакуація та втрата контролю над землею: Власники сільськогосподарських угідь можуть втратити контроль над своєю землею через евакуацію або зміну власності внаслідок конфлікту.

Нестабільність ринків та цін: хаотична ситуація на ринках. Воєнний стан може створювати нестабільність на ринках, включаючи непередбачувані зміни цін на продукцію.

У зв'язку з цими труднощами, аграрні підприємства часто повинні розвивати стратегії управління ризиками, впроваджувати сучасні технології, підвищувати конкурентоспроможність та шукати нові можливості для розвитку. Подолання цих викликів часто вимагає інтегрованого підходу, спрямованого на сталий розвиток та підвищення ефективності виробництва.

На сьогодні багато труднощів в роботі фермерських господарств та інших суб'єктів аграрного бізнесу пов'язано з механізацією, застосуванням звичайних сільськогосподарських методів, таких як монокультури та продукти, що призводить до погіршення якості землі. Це призводить до високих витрат виробництва і низької продуктивності. Для нас важливо було

дослідити та зрозуміти саме ті проблеми з якими стикаються фермери в Україні при веденні своєї діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Проблеми виробничої та підприємницької діяльності агровиробників

Проблеми	Конкретизація
Транспортні проблеми	Фермерам важко транспортувати свою продукцію на ринки через брак доріг, транспортних засобів і грошей. Це означає, що їм часто доводиться продавати свою продукцію за дуже низькими цінами, оскільки вони не можуть транспортувати її туди, де є кращий попит на продукти харчування.
Відсутність капіталу	Фермерам потрібен капітал, щоб розпочати свій бізнес і перетворити його на успішну діяльність. Проте вони часто мають обмежений доступ до кредитів чи фінансування, оскільки кредитори не розуміють їхніх унікальних потреб. Нестача фінансових ресурсів позначається не тільки на продуктивності, а й на якості сільськогосподарської продукції. Фермери не мають доступу до належних коштів для інвестування в кращі технології, машини та обладнання, що призводить до низькоякісної сільськогосподарської продукції.
Ринки збуту	Аграрний маркетинг стосується процесу доставки продукту від фермера до споживача. Це включає в себе такі дії, як пошук покупців для продукції, переговори про ціни, транспортування товарів і отримання відгуків про якість. Оскільки в цей процес залучено багато людей, він може бути досить складним. Фермери мають знайти покупців, які заплатять їм справедливую ціну за їхню продукцію, а також гарантують, що вони не продадуть надто дешево чи надто дорого. У багатьох випадках вони змушені продавати свою продукцію за низькою ціною або навіть віддавати її, оскільки не можуть знайти покупців. Така ситуація створює стимул для малих фермерів не виробляти більше, ніж потрібно для власного споживання.
Відсутність інфраструктури	Однією з найбільших проблем, з якою стикаються фермери це і погані дороги, і транспортне сполучення тощо. Фермери змушені залежати від інших транспортних послуг, що значно збільшує їхні витрати. Без належних транспортних засобів фермерам стає важко продавати свою продукцію за розумними цінами в межах своїх місцевостей або навіть за межами своїх сіл чи містечок.
Відсутність складських приміщень	Проблеми, з якими стикаються фермери під час збуту сільськогосподарської продукції, включають транспортні витрати, неадекватну ринкову інфраструктуру, коливання цін, відсутність належної ринкової інформації та роль експлуатації місцевих торговців і посередників. Відсутність складських приміщень у сільській місцевості була обмежувальним фактором післязбиральних втрат. Оскільки більшість сільськогосподарської продукції є швидкопсувною, фермерам важко продавати продукцію одразу після збирання навіть за нижчими цінами. Це дає їм мізерний дохід. Через недостатню кількість складських приміщень аграріям важко задовольнити потреби населення в міжсезоння.

Основні моменти, на яких варто наголосити:

- для фермерів: зниження доходів, втрати виробництва та обмежений доступ до ресурсів і робочої сили;
- для домогосподарств: зменшення різноманітності їжі та збільшення залежності від зовнішньої підтримки;
- фактори стійкості: зменшений розмір ферми, короткі маркетингові канали, різноманітність виробництва;
- криза COVID-19 і війна сильно вплинула на сільськогосподарську та харчову системи, але посилила взаємодопомогу між фермерами та населенням.

Маркетингові реформи, як правило, слідували певній моделі. У більшості випадків першим кроком було надання права приватним трейдерам і активне заохочення їх до участі в ринках, з яких вони раніше були виключені. Наступним кроком стало скасування контролю над цінами. Потім маркетингові субсидії та напівдержавні субвенції скасовуються перед останнім актом ринкової реформи, тобто скасуванням контролю над міжнародною торгівлею сільськогосподарською продукцією. Крім того, методи ведення сільського господарства та інші аспекти сільського господарства можуть забирати ресурси та час. Проблеми, з якими стикаються фермери, зазвичай непомічені в харчовій промисловості [17, с. 78].

Таким чином, якщо криза мала серйозні руйнівні наслідки, вона також може стати поштовхом і каталізатором для агроекологічного переходу та розвитку циркулярної та територіальної біоекономіки для посилення стійкості сільськогосподарських і продовольчих систем Карибського басейну та сприяння досягненню цілі сталого розвитку та продовольчої безпеки.

Для подолання цих труднощів, необхідні комплексні заходи на рівні урядової політики, міжнародної підтримки та ініціатив спільноти. Важливо забезпечити безпеку аграріїв, відновити інфраструктуру, надати фінансову підтримку та розвивати стратегії для відновлення сільськогосподарського виробництва в умовах війни.

1.3. Механізм розробки адаптованої методики визначення кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах

На підставі вивчення літературних джерел та думок практиків, які безпосередньо беруть участь у виробничих процесах, можна зробити висновок, що ситуація в аграрному комплексі не підпадає під загальноприйнятту класифікацію економічних криз, і пропонується доповнити методи оцінки періодичні кризи, включаючи системну кризу. Виходячи з цих міркувань, необхідно розробити методологію діагностики кризових явищ в аграрному секторі, яка включає комплекс методів і прийомів, що дозволяють встановити і вивчити тривожні умови в аграрному секторі для прогнозування і запобігання їм у майбутньому.

У запропонованій методології окреслено концептуальні підходи до оцінки кризових станів економічних систем на галузевому та економічному рівнях. Діагностика кризових явищ здійснюється на основі порівняння критичних значень показників, що характеризують розвиток економічних систем, з їх реальними значеннями з наступним розрахунком інтегрального показника стану аграрного сектора економіки [33, с. 94].

Діагностика кризових явищ в економіці є важливим етапом для вчасного реагування та прийняття ефективних заходів для подолання кризи. Існує кілька методів діагностики, які допомагають виявити ознаки економічних криз [40, с. 63].

Макроекономічний аналіз: ВВП та його динаміка: Спостереження за змінами у рівні валового внутрішнього продукту (ВВП) може служити індикатором кризових явищ. Зменшення ВВП може свідчити про занепад економіки.

Рівень безробіття: збільшення безробіття часто є однією з перших ознак економічної кризи. Моніторинг рівня безробіття та його зміни може допомогти виявити трудові проблеми.

Інфляція: Зростання рівня інфляції може вказувати на проблеми у функціонуванні економіки, оскільки це може призвести до зниження купівельної спроможності.

Фінансовий аналіз: фінансові звіти компаній: аналіз фінансових звітів компаній може виявити ознаки фінансових проблем, таких як збитки, зростання заборгованості, низька ліквідність. Аналіз банківської системи: Слід вивчати стійкість банківської системи, оцінювати ризики та виявляти можливі джерела проблем.

Соціально-економічні показники: рівень соціальної напруженості: Зростання соціальної напруженості може бути попередженням економічної кризи. Масові протести, страйки та інші форми громадського невдоволення можуть бути індикаторами проблем.

Зміни в споживчому попиті: зниження споживчого попиту може свідчити про негативні тенденції в економіці, оскільки це може вказувати на втрату довіри споживачів.

Моніторинг фінансового ринку: динаміка цін на фінансових ринках: Зміни в цінах акцій, облігацій, валют можуть вказувати на турбуленції в економіці.

Оцінка ризикових активів: моніторинг ризикових активів, таких як деривативи, може виявити можливі фінансові загрози.

Ці методи можна використовувати як окремо, так і в поєднанні для отримання комплексної карти економічного стану. Важливо враховувати контекст та використовувати ці методи взаємодоповнюючи один одного для точної діагностики кризових явищ.

Діагностика кризового стану підприємства означає застосування системи обґрунтованих економічних методів та прийомів фінансово-економічного аналізу. Ці методи, при регулярному використанні визначеними періодами (залежно від розміру, особливостей, виду діяльності тощо підприємства), дозволяють своєчасно виявити наявність кризового

стану на підприємстві та оцінити його можливості щодо функціонування та розвитку (рис. 1.2).

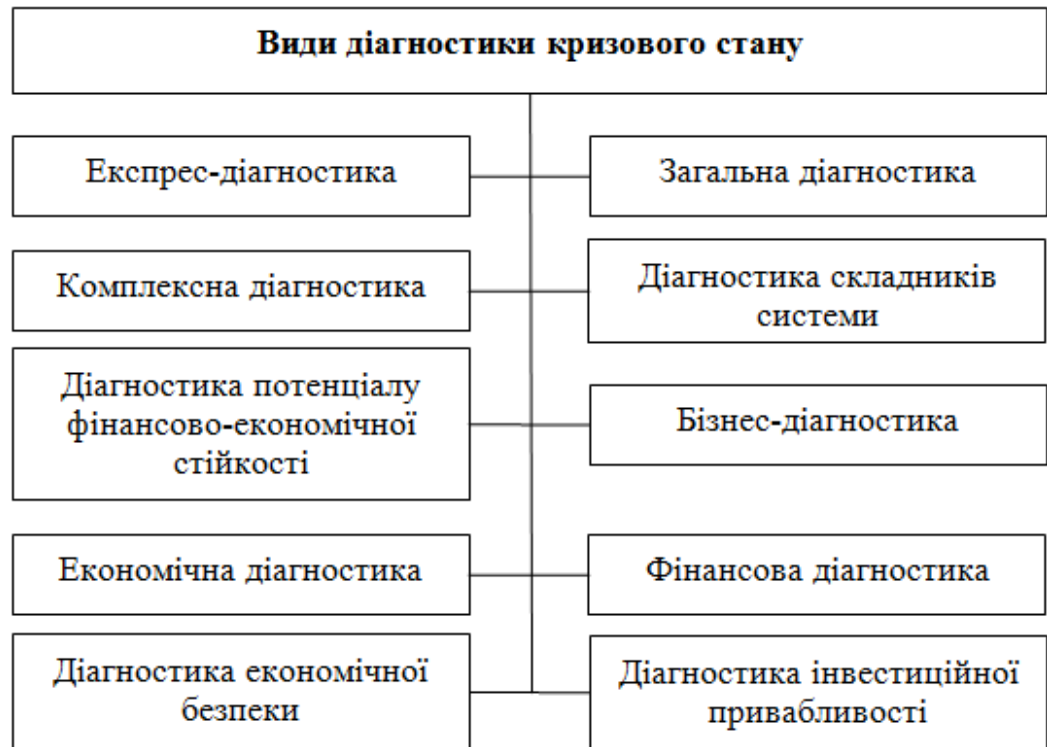


Рис. 1.2. Методики діагностики кризового стану підприємства

Діагностика кризового стану підприємства виконується з використанням системи показників, серед яких найбільш поширені фінансові коефіцієнти. Застосування цих коефіцієнтів відбувається у двох напрямках, тому методики аналізу можна розподілити на дві приблизно рівні групи:

Фінансово-економічний аналіз платоспроможності та можливого банкрутства підприємства: здійснюється на основі фінансових показників. При цьому оцінює фінансовий стан підприємства щодо його спроможності виходу з кризового стану та можливого банкрутства.

Моделі прогнозування банкрутства: базуються на однофакторних та багатофакторних функціях дискримінантного аналізу. Спрямовані на передбачення ймовірності банкрутства підприємства [33, с. 95].

Згідно з першою групою методик, висновки щодо фінансово-господарського стану підприємства та можливості його банкрутства

робляться шляхом порівняння фактичних значень показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості з нормативними значеннями.

Залежно від конкретних завдань, фінансовий аналіз може виконуватися в різних формах, таких як: експрес-аналіз – застосовується для отримання загального уявлення про фінансове становище підприємства, використовуючи зовнішню бухгалтерську звітність [36, с. 15].

Фундаментальний фінансовий аналіз: спрямований на отримання загальної оцінки фінансового становища підприємства та базується на зовнішній бухгалтерській звітності, розшифровках статей звітності, аналітичних облікових даних, результатів незалежного аудиту та інших джерелах.

Загальний висновок щодо кризової ситуації на підприємстві формують за результатами експертних оцінок (рис. 1.3).

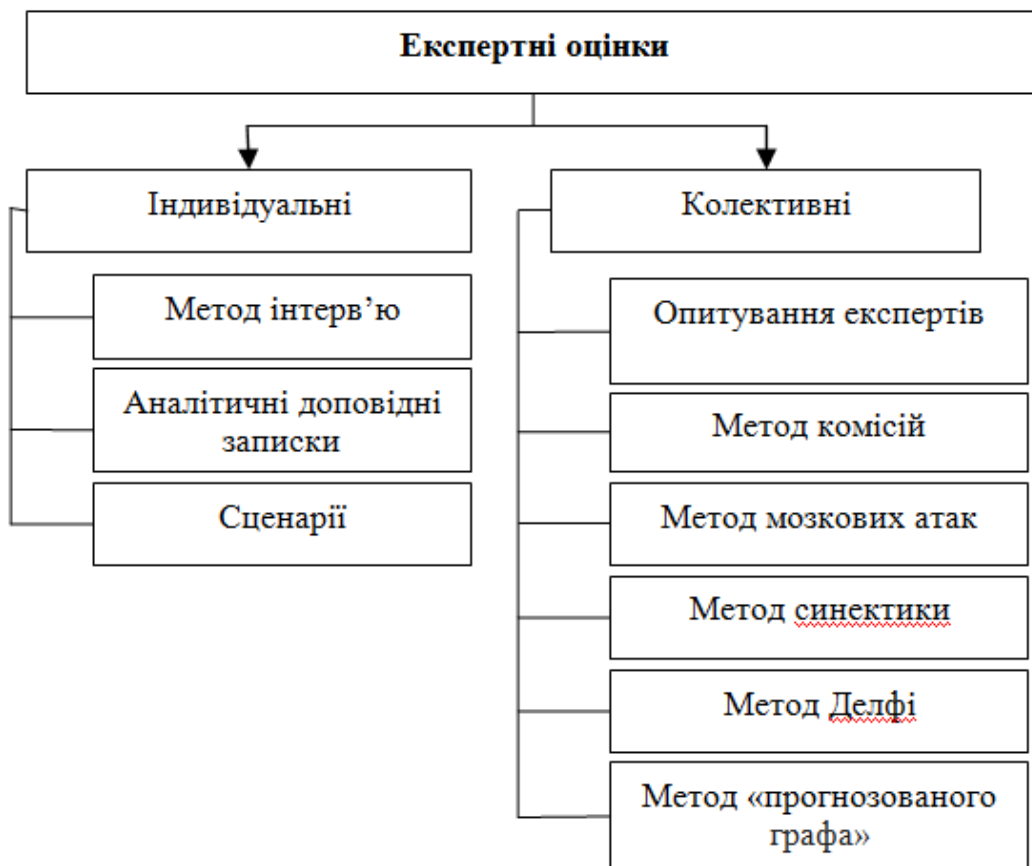


Рис. 1.3. Різновиди експертних оцінок

Оцінка кризового стану підприємства за методом експертних оцінок включає в себе залучення кваліфікованих фахівців та експертів для аналізу різних аспектів діяльності підприємства та визначення його ступеню кризи. Нижче наведено етапи та основні аспекти використання методу експертних оцінок:

1. Визначення експертів: вибір кваліфікованих фахівців та експертів, які мають досвід у галузі, пов'язаній з діяльністю підприємства.

2. Розробка критеріїв оцінки: визначення ключових параметрів та критеріїв, які будуть враховуватися при оцінці кризового стану підприємства. Ці критерії можуть включати фінансові показники, ліквідність, платоспроможність, ринкову конкурентоспроможність тощо.

Визначення шкали оцінювання: розробка шкали або системи оцінювання, яка визначить рівні кризи та відобразатиме ступінь важливості кожного критерію.

Проведення експертного опитування: залучення експертів для оцінювання кризового стану підприємства на основі підготовлених критеріїв. Експерти можуть використовувати свій досвід, аналітичні дані та експертні знання для надання оцінок [16, с. 84].

Агрегація результатів: сумування та аналіз результатів експертних оцінок для отримання загальної картини кризового стану підприємства.

Формування рекомендацій: на основі отриманих результатів експертної оцінки формування рекомендацій для подальших дій та виходу з кризового стану.

Метод експертних оцінок може бути ефективним інструментом, особливо коли важко або неможливо отримати чіткі кількісні дані. Однак важливо враховувати, що результати можуть бути суб'єктивними і залежать від досвіду та думки кожного експерта.

Рекомендації щодо побудови механізму випереджувального антикризового управління, які передбачають створення системи раннього виявлення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та розробку

сценаріїв майбутнього розвитку, що дозволить знизити невизначеність у прийнятті управлінських рішень. Комплекс пропозицій щодо створення єдиної методології ефективних моделей антикризової стратегії аграрних підприємств дасть шанс вийти з кризи сільським підприємцям, визнаним банкрутами внаслідок застосування стратегічного менеджменту. інструменти; вдасться забезпечити антикризову стабільність у довгостроковій перспективі [18, с. 130].

Перший етап – своєчасна комплексна діагностика стану підприємства. Цей етап включає аналіз зовнішніх факторів з метою виявлення причин кризи:

1) Аналіз макросередовища. У цьому методі можна виділити три важливі сектори: політичне середовище підприємства чи організації, економічне середовище та соціальне та технологічне середовище.

2) Аналіз конкурентного середовища – виходить із основних принципів, таких як наявність покупця та постачальника, наявність конкуренції, поява нових конкурентів, випуск товарів-замінників; аналіз стану підприємства в кризовій ситуації.

Антикризовий менеджмент забезпечує обізнаність про ситуацію, безперебійне, комплексне та скоординоване реагування на інциденти які можуть мати значний вплив на співробітників, бізнес і особисті дані. Основними заходами антикризового управління сільськогосподарським виробництвом є: комплексна діагностика економічного стану підприємства; оптимізація витрат на сільськогосподарське виробництво; обґрунтування оптимальних структур управління та виробництва; покращення внутрішньогосподарських зв'язків; розвиток і регулювання процесу відновлення економіки [68, с. 19].

Основним завданням економічного механізму оздоровлення є запобігання та подолання кризової ситуації на сільськогосподарських підприємствах.

До зовнішніх механізмів удосконалення сільськогосподарської організації належать: державне регулювання антикризового розвитку; залучення кредитів і позик; лізинг і факторинг для залучення основних засобів виробництва; випуск акцій у результаті реорганізаційних процедур. Внутрішні механізми є основним і найбільш радикальним напрямком відновлення економіки та безкризового функціонування сільськогосподарських підприємств. Їх можна поділити на три групи [36].

До першої групи належать механізми управління, які передбачають створення ефективної системи управління підприємством, впровадження маркетингу та якісного обслуговування, зацікавленість керівництва в успішній діяльності підприємства, реструктуризацію підприємства, контроль за здійсненням управління. рішення.

До другої групи належать виробничі механізми. Це більш повне використання виробничих потужностей підприємства; раціональне і повне використання матеріальних, трудових, фінансових і природних ресурсів; впровадження передового досвіду організації виробничих процесів у сільському господарстві; розведення продуктивних порід тварин і вирощування високопродуктивних сільськогосподарських культур; ресурсозбереження, у тому числі впровадження ресурсозберігаючих технологій, зниження невиробничих витрат і втрат, запровадження режиму економії.

Третю групу складають ринкові механізми: підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, створення постійних ринків збуту продукції, пошук нових покупців.

Економічний механізм удосконалення сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах господарювання слід розглядати як спосіб взаємодії зовнішніх і внутрішніх механізмів розвитку підприємства (рис. 1.4). Сільське господарство через свою специфіку не може в ринкових умовах брати участь у міжгалузевій конкуренції на рівних. Відносно малодохідне аграрне господарство, залежне від природних факторів і має яскраво

виражений сезонний, циклічний характер відтворення, є технічно відсталою порівняно з промисловістю галуззю, яка дає меншу віддачу на вкладений капітал.

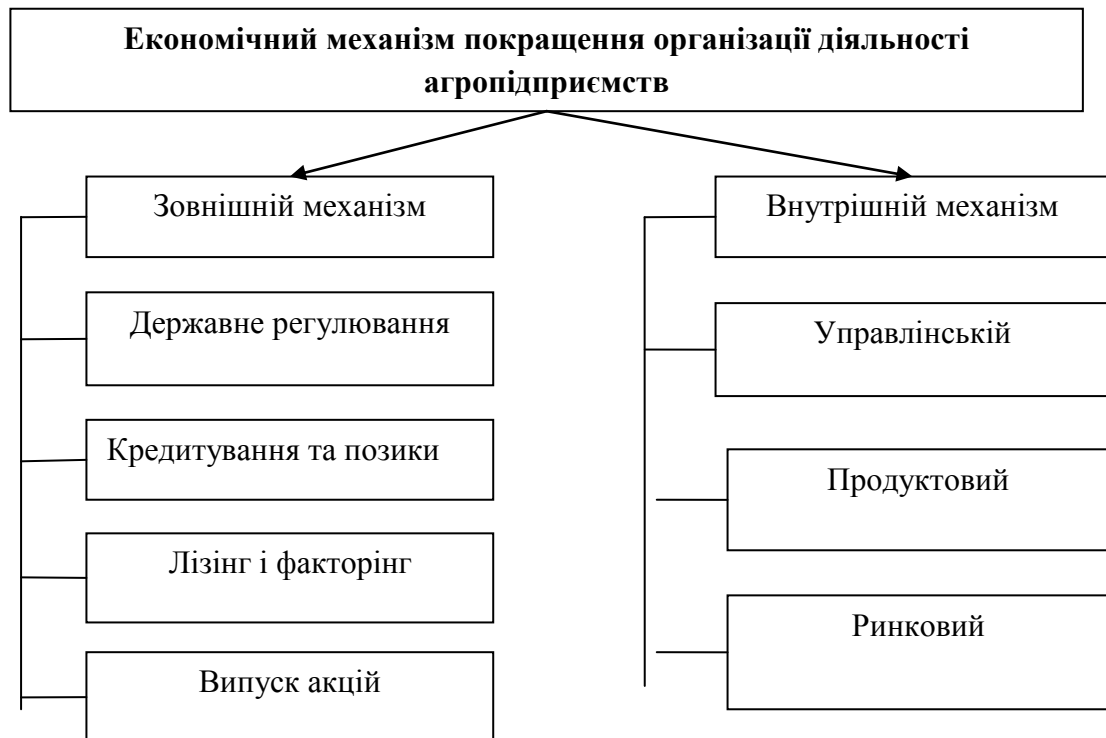


Рис. 1.4. Економічний механізм удосконалення діяльності аграрних підприємств

Отже, аграрний сектор України традиційно займає особливе положення серед інших секторів економіки і потребує антикризового регулювання з боку держави.

Проблема діагностики антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами є однією з найбільш малодосліджених у вітчизняній економічній та управлінській науці. Проте неоднозначність і різноманітність змісту кризи дають науці різні підстави для розробки моделей економічних криз і циклів [59, с. 60].

Серед багатьох моделей систем управління, які разом із різним трактуванням концепції управління сільськогосподарськими підприємствами розмивають можливість їх науково обґрунтованої класифікації, важко знайти суттєві загальні чи часткові моделі антикризового управління як типу.

управління. Відсутність таких моделей свідчить про правильність методологічного припущення про радикальну відмінність абстрактного об'єкта теорії економічної науки, у тому числі теорії управління, від реального об'єкта антикризового управління.

Одним із методів пошуку виходу з кризової ситуації та методів запобігання виникненню кризи як такої є можливість моделювання кризових ситуацій суб'єктів господарювання [75, с. 30].

Для початку побудови моделі необхідно володіти інформацією про стан і сутність суб'єкта, який може стати потенційним носієм кризової ситуації. У разі побудови кризової моделі основна увага приділяється особливостям процесу управління досліджуваним об'єктом і побудові детального переліку можливих варіантів вирішення проблеми, що виникає. У цілому побудова моделі кризових ситуацій вирішує певне коло завдань. Природно, перший з них полягає у визначенні тих параметрів розвитку суб'єкта господарювання, які будуть визнані параметрами кризи. Іншими словами, для побудови моделі необхідно визначити стан і параметри, які будуть свідчити про дисбаланс у розвитку та появі потенційної кризової ситуації. Далі необхідно визначити структурні форми кризи та проаналізувати ознаки кризи, відзначивши найбільш суттєві в конкретний момент. Тоді можна моделювати процеси з урахуванням реальної ситуації та граничних значень заданих параметрів [79, с. 157].

Початковий процес побудови моделі ґрунтується на деяких істотних знаннях про властивості об'єкта. Раніше при розробці методологічної функції дослідження було визначено, що фактична база знань будується на основі інтерпретації понять і даних антикризового управління. Тому в економіці вихідна модель екстремальних процесів відтворює лише істотні сторони цієї властивості.

При оцінці ефективності реалізації антикризових заходів враховується факт вжиття певних превентивних заходів в умовах світових економічних (фінансових) криз. Вони були спрямовані на підтримку реального сектору

економіки, зокрема сільського господарства. Однак існують непередбачені кризи, які неможливо швидко виявити та ефективно запобігти, як-от криза в галузях економіки, спричинена пандемією коронавірусу (COVID-19) на початку 2020 року. Тим не менш, кожне підприємство має бути готовим до таких криз, особливо агроформування, які мають багато особливостей антикризового управління, ніж інші галузі економіки. Тому, враховуючи різні аспекти розвитку галузі, реагування на нові виклики кризи, розробка ефективних моделей антикризової стратегії аграрних підприємств є нагальною проблемою.

Відповідь на питання про досягнення необхідної та достатньої міри відповідності між моделлю та вихідною властивістю може бути знайдена шляхом побудови додаткової спеціалізованої моделі, за допомогою якої акцентується увага на особливостях управління об'єктом з деталізованим методом для вирішення конкретної проблеми. Цю проблему можна усунути на завершальному етапі дослідження.

Виходячи із суті проблеми, модель призначена для вирішення наступного комплексу завдань:

- відображення параметрів стану сільськогосподарського підприємства, що відповідають кризі;
- фіксація істотних ознак кризи в економіці підприємства;
- виокремлення структурних форм кризового стану економіки сільськогосподарського підприємства;
- аналіз змодельованих процесів у ситуаціях і режимах стану. Рішення цього комплексу завдань дозволяє виділити найважливіші ознаки та зміни в модельованому об'єкті, абстрагуватися від фонових явищ, вивчити структуру та тенденції розвитку основної властивості об'єкта та намітити попередні рішення щодо управління об'єктом у кризовому стані. Отже, принципово важливою умовою оцінки ознак критичних станів підприємства є формальна підпорядкованість функціональних змін підприємства процедурним.

Висновки до першого розділу:

На основі викладеного досліджено методологічні підходи до визначення економічних криз та охарактеризовано кризові явища в економіці. Розглянуто причини розвитку кризи в сільському господарстві та систематизовано передумови виходу агропромислового комплексу з кризи. Проаналізовано фактори посилення нестабільності аграрного сектору в умовах світової економічної кризи і сформувані висновки:

1. Аграрні підприємства стикаються з різноманітними труднощами та кризами у своїй діяльності. Різноманітність цих труднощів може створювати кризові ситуації для аграрних підприємств, вимагаючи комплексних стратегій та підходів для їх вирішення.

2. Основними виявленими наслідками кризи в Україні були падіння доходу, втрати виробництва через труднощі збуту через звичайні канали, а також труднощі в управлінні системами ведення сільського господарства через обмежений доступ до ресурсів і робочої сили. З точки зору впливу на продовольчі системи, криза призвела до серйозних обмежень, таких як зменшення споживання їжі та її різноманітності, а також збільшення залежності від сімейної та соціальної взаємодопомоги.

3. Констатовано, що криза вплинула на поведінку споживачів та їх уявлення про важливість сільськогосподарського сектора: зменшення харчових відходів, повернення до свіжих і місцевих продуктів, адаптація раціону, споживання нових продуктів і вирощування харчові сади. Нарешті, криза вплинула на зміцнення зв'язків між фермерами та рештою населення.

4. Ми переконались, що у системі управління в умовах кризи, маркетинг є керівною складовою, яка гарантує стійкість всіх секторів функціонування підприємства. Задачі маркетингових заходів сприяти постійному адаптуванню відповідно до змін факторів навколишнього середовища та умов операційної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ, ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Діагностування стану економічної діяльності досліджуваного підприємства

Досліджування проводились в Селянському фермерському господарстві Агроінтер Синельниківського району Дніпропетровської області, яке має географічне розташування у північній частині області Степової зони України, на території селища Іларіонова по вул. Харківська, 84 за 27 км від районного центру.

Це сімейне підприємство було створено у 2004 році як організація, в якій рішення власників та керівників базуються на родинних зв'язках. В Україні вже тривалий час спостерігається поширення сімейного бізнесу, через потребу реалізувати сімейні ресурси для отримання необхідного доходу, який задовольнив би потреби сім'ї. Мета цього сімейного підприємства співпадає з традиційною метою підприємства, яка полягає в максимізації прибутку для задоволення потреб членів родини.

Фермерські господарства загалом можна визначити як незалежні, недержавні сільські організації. Є багато різних форми фермерських господарств, і вони можуть відрізнятися за розміром і послугами, які вони надають забезпечити. Однак незалежно від того, яку форму має господарство, усі вони демонструються наступні основні характеристики, які відрізняють їх від інших громадські організації: автономністю від зовнішнього впливу, незалежністю. Вони є приватними організаціями і повинні мати повну оперативну автономію. Важливою відмінністю фермерських господарств від інших цивільних громадські організації є те, що вони офіційно визначили критерії членства. Фермери можуть вільно

працювати на власний розсуд, без стороннього впливу або тиск з боку громади. Це організаційні структури, які визнанні владою через відповіді законодавчі процеси. Фермери пропонують певні продукти і послуги, і діють на основі правового статуту.

Сімейна структура має свої конкурентні переваги, основані на власності та праці сім'ї, але також включає найману робочу силу через укладення трудових договорів.

С(Ф)Г Агроінтер є приватною власністю та діє на основі статуту. Організаційна структура спрямована на встановлення чіткого взаємозв'язку між підрозділами підприємства та розподіл прав та відповідальності між ними. Для своєї господарської діяльності підприємство орендує земельні ділянки.

Місія С(Ф)Г Агроінтер полягає у вирощуванні якісних продуктів харчування, забезпеченні стійкого розвитку сільськогосподарського сектору та задоволенні потреб споживачів. Ключові складові місії нашого підприємства: забезпечення якості – вирощування продуктів, які відповідають найвищим стандартам якості та безпеки, забезпечуючи споживачів безпечними та смачними продуктами; стійкий розвиток дбайливе ставлення при використанні природних ресурсів без шкоди навколишньому середовищу; споживачі – задоволення потреб споживачів, надаючи їм доступ до свіжих, смачних та здорових продуктів, сприяючи їхньому здоров'ю та добробуту; громада – активна взаємодія з місцевими громадами, сприяючи їхньому розвитку та підтримуючи соціальні і культурні ініціативи; інновації – прагнути постійно вдосконалювати методи вирощування та виробництва, впроваджуючи нові технології та підходи, щоб підтримувати високий рівень продуктивності та конкурентоспроможності.

Основними культурами, які вирощуються в господарстві є група зернових та зернобобових та технічних, серед яких ріпак та соняшник.

Продуктивність сільського господарства залежить від якості вхідних ресурсів і від того, наскільки добре ці ресурси інтегровані у виробничий

процес, ключовим в цьому процесі є земля. Продуктивність сильно залежить від розташування землі та її фізичних характеристик. Для праці це те саме, що й якість робочої сили. Забезпеченість господарства земельними ресурсами ми представили в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Забезпеченість та розподіл земельних ресурсів в С(Ф)Г Агроінтер

Показники	2020		2021		2022		2022 р. до 2020 р., %
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	2152	100,0	1943	100,0	1876	100	87,2
Площа сільськогосподарських угідь	1964	91,3	1845	95,0	1762	93,9	89,7
в т.ч. рілля	1942	90,2	1822	93,8	1720	91,7	88,6
інші угіддя	22,0	1,0	23	1,2	42	2,2	190,9
Коефіцієнт розораності	0,99	-	0,99	-	0,98	-	100,0
Коефіцієнт освоєння	0,99	-	0,95	-	0,94	-	99,0
Припадає на одного працівника, га:							
– с.-г. угідь	75,5	-	76,9	-	80,1	-	106,0
– ріллі	74,7	-	75,9	-	78,2	-	104,7

Дана таблиця містить дані про зміни у показниках земельного використання та розподілу працівників за роки 2020-2022. Висновки на основі цих даних: загальна земельна площа у 2022 році загальна земельна площа скоротилася на 12,8% порівняно з 2020 роком. Це може бути зумовлено різними факторами, такими як забудова, інфраструктурні проекти тощо. Площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 10,3%. Зокрема, площа ріллі скоротилася на 11,4%, що свідчить про зменшення сільськогосподарської діяльності або конверсію сільськогосподарських земель. Інші угіддя збільшилася на 90,9% за той же період. Це може

вказувати на зростання інших видів земельної діяльності, таких як лісозаготівля або інші садівництво види діяльності.

Коефіцієнт розораності залишився практично незмінним, зі зменшенням на 1% в 2022 році порівняно з 2020 роком. Коефіцієнт освоєння зменшився на 1%, що може вказувати на зменшення активності в розвитку нових земель або на збільшення площі необроблених земель.

Землезабезпеченість збільшився на 6% за цей період, що можна пояснити скороченням чисельності працівників. Для сільськогосподарських угідь і рілля цей показник також зріс на 4,7%, що може свідчити про збільшення продуктивності працівників у сільському господарстві.

Загальна тенденція вказує на зменшення загальної земельної площі та сільськогосподарських угідь, а також збільшення ефективності використання працівників на гектарі.

Вимірювання продуктивності повинно якомога більше враховувати існування та характеристики природного капіталу. Природний капітал є природним середовищем, в якому відбувається виробництво і включає такі фактори, як якість землі з точки зору складу природних мінералів і копалин погодні умови (серед іншого, кількість опадів, температура та сонячне світло). Розуміння ролі природного капіталу для сільського господарства та їх взаємодії є необхідний для визначення екологічної стійкості сільськогосподарської діяльності, або їх здатність отримувати достатні врожаї в довгостроковій перспективі без виробництва будь-який тип негативних зовнішніх впливів на середовище, де відбувається виробництво відбувається. Виснаження природного капіталу потенційно може призвести до короткострокового економічного зростання або збільшення врожайності, але це буде за рахунок майбутнє зростання, якщо доходи, отримані від короткострокового зростання, або збільшення базового капіталу, фізичного та природного.

Розподіл посівної площі відповідно до видів сільськогосподарських культур ми представили на рис. 2.1.

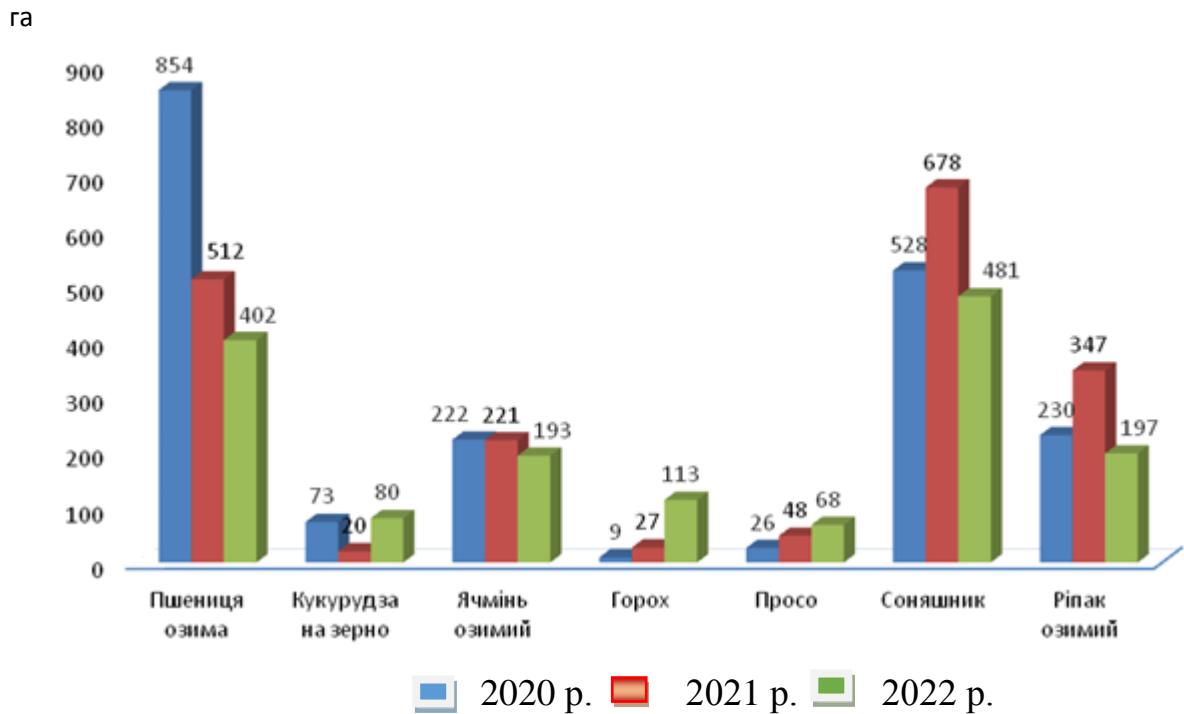


Рис. 2.1. Розподіл та зміна в часі посівної площі за видами культур С(Ф)Г Агроінтер

Даний рисунок демонструє, що найменші посівні площі відведені під посіви гороху, проса, кукурудзи на зерно. Найбільші площі займають озима пшениця та соняшник.

Спеціалізація аграрного підприємства – це стратегічний напрям, у якому підприємство спеціалізується на вирощуванні конкретних сільськогосподарських культур або виробництві певних аграрних товарів. Ця спеціалізація дозволяє підприємству досягти вищої ефективності, оптимізувати виробничі процеси та знизити витрати, оскільки вона дозволяє зосередити ресурси та зусилля на обмеженому асортименті продукції або виді на ринку.

Для нас важливо визначити товарообіг загальний по С(Ф)Г Агроінтер та по основним видам продукції. Саме це і дасть змогу зробити висновок щодо напрямку спеціалізації господарства. Інформація стосовно зміни товарообігу надана в таблиці 2.2.

Динаміка зміни товарообігу та питомої ваги основних видів продукції
в С(Ф)Г Агроінтер

Вид продукції	2020		2021		2022		2022 у % до 2020
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові і зернобобові, всього, в т.ч.	11899,2	37,4	14037,8	40,6	13212,3	39,2	111,0
озима пшениця	8476,2	26,6	9212,4	26,6	8950,1	26,5	105,6
кукурудза на зерно	728,6	2,3	896,2	2,6	942,5	2,8	129,4
ячмінь озимий	1982,4	6,2	2754,3	8,0	2310,4	6,8	116,5
просо	326,2	1,0	489,6	1,4	481,2	1,4	147,5
горох	385,8	1,2	685,3	-	528,1	1,6	136,9
Ріпак озимий	7156,2	22,5	7290,6	21,1	8243,6	24,4	115,2
Соняшник	12564,7	39,4	12987,4	37,6	11709,7	34,7	93,2
Роботи і послуги	236,1	0,7	252,6	0,7	580,1	1,7	245,7
Всього по підприємству	31856,2	100	34568,4	100	33745,7	100	105,9

З наведеної інформації можна зазначити, що загальний рівень товарообігу по господарству зріс на 5,9% у 2022 році. Така ж тенденція спостерігається по всіх видах продукції, окрім соняшнику. Реалізація зернових і зернобобових культур забезпечили збільшення товарообігу у 2022 році на 11%; ріпаку на 15,2%, в той час як по соняшнику цей показник знизився на 6,8%. Аналізуючи структуру товарної продукції можна побачити, що найбільшу питому вагу займають зернові культури 39,2% і соняшник 34,7% у 2022 році. Серед зернових культур найбільша частка належить озимий пшениці 26,5%. Це дає нам підстави визначити спеціалізацію С(Ф)Г

Агроінтер як зерно-олійну. Наочне представлення структури основних видів продукції підприємства за 2022 рік наведена на рис. 2.2.

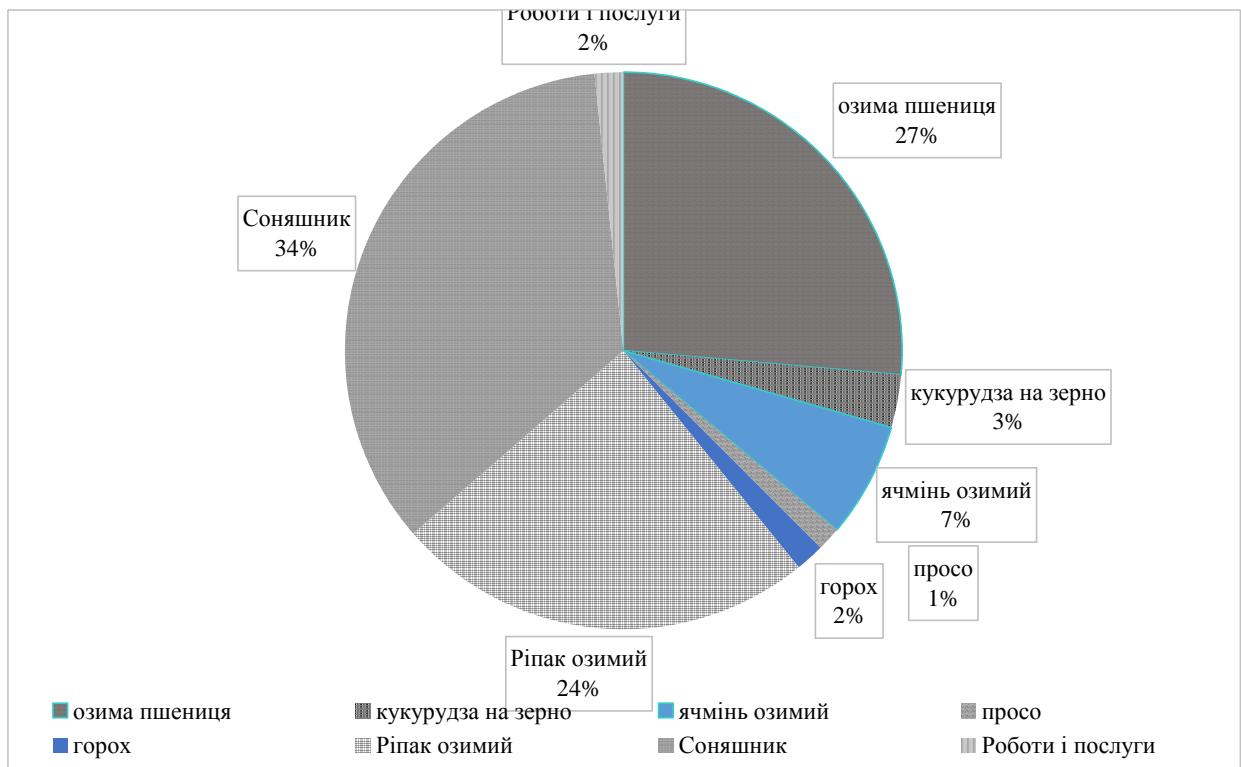


Рис. 2.2. Структура товарної продукції С(Ф)Г Агроінтер

Важливо зазначити, що основні аспекти спеціалізації аграрного підприємства включають:

- вибір виду продукції: підприємство обирає один або декілька видів сільськогосподарської продукції, на яких воно буде спеціалізуватися. Цей вибір може бути зумовлений географічними умовами, кліматом, ґрунтовими властивостями тощо.

- технологічні особливості: спеціалізація вимагає розробки та впровадження конкретних технологічних рішень для вирощування обраних культур або виробництва обраних продуктів. Це може включати в себе вибір сортів рослин, методів обробки, систем зрошення тощо.

- Маркетинг та збут: спеціалізація передбачає розробку маркетингових стратегій та каналів збуту, спрямованих на задоволення попиту на обрану продукцію. Це може включати в себе роботу з ринковими дослідженнями, розвиток бренду та партнерства з іншими учасниками ланцюжка постачання.

- Фінансова стійкість: спеціалізація дозволяє підприємству оптимізувати витрати та збільшити ефективність виробництва, що може позитивно позначитися на фінансовій стійкості підприємства.

Отже, спеціалізація допомагає аграрним підприємствам стати більш конкурентоспроможними та досягти стабільного розвитку. Однак важливо враховувати ризики, пов'язані з однобічною спеціалізацією, такі як кліматичні або ринкові зміни, які можуть вплинути на врожайність або попит на продукцію. Тому стратегічне планування та ретельний аналіз ринку є важливими аспектами розвитку аграрного підприємства.

Спеціалізація дозволяє аграрним підприємствам зосередити свої зусилля та ресурси на певному напрямку, що сприяє збільшенню продуктивності та прибутковості. Проте важливо пам'ятати про ризики, які пов'язані із спеціалізацією, такі як коливання цін на ринку, погодні умови, хвороби та шкідники, тому добре розроблена стратегія ризик-менеджменту є важливою частиною успішної спеціалізації аграрного підприємства.

Важливим критерієм ефективної роботи підприємства є матеріально-технічне забезпечення.

Фондопродуктивність вимірює внесок у виробництво капіталу зайнятого у виробничому процесі. Капітал зазвичай визначається як вклад належить фермі, яка надає послуги протягом кількох років. Після визначення основного капіталу наступним кроком є визначення вартості капіталу, який був використаний у році. Цю вартість найчастіше називають орендою ціни, враховуючи, що капітал часто орендується. і вартість оренди, як правило, легша спостерігаються, ніж фактичні ціни активів. Дані, необхідні для вимірювання запасів капіталу, залежать від типу продуктивності, яку потрібно обчислити. При вимірюванні капіталу, більшість показників продуктивності зосереджуються лише на сільськогосподарських будівлях, техніці та обладнанні. В таблиці 2.3 ми представили таку фондопродуктивність в С(Ф)Г Агроінтер.

Таблиця 2.3

Рівень забезпеченості та фондопродуктивність в С(Ф)Г Агроінтер

Показники	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Площа сільськогосподарських угідь, га	1964	1845	1762	89,7
Валова продукція, тис. грн.	12356,2	13778,4	14246,2	115,3
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	9346,7	11760,4	13254,2	141,8
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	16789,5	20568,3	22344,6	133,1
Фондооснащеність, тис. грн.	4,76	6,37	7,52	158,1
Фондовіддача, грн.	1,32	1,17	1,07	81,31
Фондоозброєність, тис. грн.	359,5	490,0	602,5	167,6
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	1,9	1,68	1,51	79,6
Тривалість одного обороту оборотного капіталу, днів	189,47	214,29	238,41	125,8
Припадає оборотних фондів на 1000 грн. основних, грн.	1796,3	1748,9	1685,9	93,9
Норма прибутку, %	25,29	24,06	16,54	-8,75 в.п.

За наведеною інформацією можна зробити висновки, що вартість основних виробничих фондів зросла у 2022 році на 41,8%, а оборотних на 33,1% у порівнянні з рівнем 2020 року. Виробництво валової продукції зросло на 15,3%. Важливо зауважити, що забезпечення фондами виробничого призначення збільшилось на 58,1% в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь і на 67,6% в розрахунку на середньорічного працівника. Варто наголосити, що показник фондовіддачі знизився на 18,7%. Зниження фондовіддачі, тобто зниження прибутковості інвестиційних фондів або портфелів, може мати різні причини, які можна розглядати з різних точок зору. Серед причин зниження фондовіддачі можна припустити такі:

- Ринкові фактори: фондові ринки можуть зазнавати коливань через різні фактори, такі як економічні спади, політичні події, геополітичні конфлікти, процентні ставки, інфляція тощо. Ці фактори можуть вплинути на ринки та знизити вартість активів, у які інвестують фонди.

- Погана управління: якщо фонди керуються неефективно або не відповідають інвестиційним цілям, то це може призвести до зниження видачі фонду. Поганий вибір активів, низька диверсифікація, надмірне утримання готівки та інші фактори можуть призвести до неефективного управління.

- Високі витрати: пов'язані з управлінням фондом, такі як комісії для фондового менеджера, оплата адміністративного персоналу, реклама та маркетинг, можуть знижувати загальний дохід фонду і, відповідно, фондоддачу.

- Недостатній строк інвестування: інвестори, які виходять з інвестиційних фондів на короткий термін, можуть зазнавати втрат через комісії та податки, які стягуються при продажі активів. Це може знизити загальний дохід від інвестицій.

- Зміни в інвестиційній стратегії: якщо фонд змінює свою інвестиційну стратегію, це може вплинути на фондоддачу. Наприклад, перехід від консервативних до агресивних інвестицій може призвести до більшого ризику і, відповідно, більших коливань доходів.

Зниження фондоддачі може бути результатом одного або комбінації цих факторів. Інвесторам важливо бути обережними та ретельно досліджувати фонди перед інвестуванням, а також регулярно оцінювати свої інвестиції та відповідати на зміни в своїх цілях та обставинах.

Норма прибутку – показник, який визначає відсоток чи кількість прибутку, яку може очікувати компанія чи інвестор при вкладенні коштів у певний проект чи вид діяльності. Вона вимірюється як відсоток від інвестованого капіталу чи як прибуток на одиницю інвестованого обсягу. Зниження цього показника в С(Ф)Г Агроінтер на 8,75 в. п. є негативним фактором, який може вказувати на зниження загального рівня прибутку.

Трудові ресурси в аграрному виробництві включають в себе всіх людей, які працюють у сільському господарстві, включаючи фермерів, робітників, менеджерів та інших спеціалістів. Трудові ресурси є ключовим елементом успішної аграрної галузі, оскільки вони забезпечують виробництво продуктів харчування та сировини для інших галузей економіки.

Найману працю, яку надає власник, часто вважають форма капіталу (людський), але його зазвичай вимірюють як трудові витрати. Зміна чисельності та продуктивності представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності працівників та продуктивності праці
в С(Ф)Г Агроінтер

Показник	2020	2021	2022	2022 в % до 2020 р.
Валова продукція, тис. грн.	12356,2	13778,4	14246,2	115,3
Середньорічна чисельність працівників, осіб	26	24	22	84,6
Прямі затрати праці, тис. люд. год.	56,16	52,22	48,4	86,2
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	2160,0	2176,0	2200,0	101,9
Річна продуктивність праці, тис. грн.	475,2	574,1	647,6	136,3
Погодинна продуктивність праці, грн.	220,0	263,8	294,3	133,8

Аналіз даних таблиці показує, що чисельність працівників у 2022 році скоротилась на 4 особи або на 15,4%, відмічена зниження прямих витрат праці на 13,8%, що можна відзначити як позитивну тенденцію, продуктивність праці має тенденцію до збільшення: річна на 36,3%, а погодинна на 33,8% відповідно.

Економічна ефективність – це коли всі товари та фактори виробництва в економіці розподіляються або розподіляються за найціннішими цілями, а відходи виключаються або мінімізуються.

Система вважається економічно ефективною, якщо фактори виробництва використовуються на рівні їх потенціалу або близькому до їхньої потужності. І навпаки, система вважається економічно неефективною, якщо наявні фактори не використовуються в повній мірі. Витрачені ресурси та втрати вантажу можуть спричинити економічну неефективність.

Економічна ефективність означає, наскільки ефективно використовуються обмежені ресурси суспільства для виробництва товарів. Економісти мають кілька способів вимірювання економічної ефективності на основі розподілу ресурсів, витрат або розподілу кінцевих споживчих товарів.

Ефективність виробництва — це ситуація, коли фірми шукають найкращу комбінацію ресурсів, щоб знизити витрати на виробництво. Ефективність розподілу означає, що економічні ресурси розподіляються таким чином, що забезпечує найвище задоволення споживачів відносно вартості ресурсів. Ефективність за Парето стосується ситуації, коли неможливо покращити становище підприємства, не завдаючи шкоди становищу іншого [13, с. 60].

Технічна ефективність означає, наскільки ефективно підприємство або система максимізує виробництво на основі обмеженої кількості ресурсів. Саме господарства, які працюють продуктивно прагнуть максимізувати свій прибуток, отримуючи найбільший дохід при мінімізації витрат. Для цього вони вибирають комбінацію ресурсів, яка мінімізує їхні витрати, одночасно виробляючи якомога більше продукції. Завдяки цьому вони працюють ефективно; так роблять більшість підприємств в економіці, це називається ефективністю виробництва [77, с. 252].

Основні результативні показники діяльності С(Ф)Г Агроінтер, які стосуються обсягів виробництва, товарообігу, витрат грошових та праці, прибутків наведено в таблиці нижче.

Результати економічної діяльності С(Ф)Г Агроінтер

Показник	2020	2021	2022	2022 в % до 2020 р.
Валова продукція, тис. грн.	12356,2	13778,4	14246,2	115,3
Отримано валової продукції в розрахунку на: - одного працівника, тис. грн.	475,2	574,1	647,6	136,3
- одну люд.-год., грн.	220,0	263,8	294,3	133,8
- одну грн. основних фондів, грн.	1,32	1,17	1,07	81,31
Отримано на 100 га с.-г. угідь: - валової продукції	629,1	746,8	808,5	128,5
- товарної продукції	1622,0	1873,6	1915,2	118,1
- прибутку	336,6	421,6	334,3	99,3
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	31856,2	34568,4	33745,7	105,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	25246,3	26789,4	27856,2	110,3
Прибуток, тис. грн.	6609,9	7779	5889,5	89,1
Рівень рентабельності, %	26,2	29,0	21,1	-5,1 в. п.

Аналізуючи результати діяльності досліджуваного підприємства можна відзначити стабільне становище та незначне коливання по основних показниках. Позитивним є підвищення продуктивності праці річної на 36,3% і погодинної на 33,8% у 2022 році порівняно з 2020 роком дослідження. Виробництво валової і товарної продукції в розрахунку на 100 га угідь у 2022 році також збільшилось на 28,5 і 18,1% відповідно. Треба відзначити зниження рівня прибутку на 10,9%, що можна пояснити підвищенням собівартості у 2022 році на 10,3%. Показник, яких свідчить про доходність та

ефективність роботи підприємства – рівень рентабельності у 2022 році знизився на 5,1 відсоткові пункти.

Підприємництво поєднує ці фактори виробництва для отримання прибутку. Підприємець бере на себе всі ризики та винагороди, пов'язані з виробництвом товару чи послуги.

Споживачі так само прагнуть максимізувати свій добробут, споживаючи комбінації кінцевих споживчих товарів, які забезпечують найвище загальне задоволення їхніх бажань і потреб за найменших витрат для них. Споживчий попит спрямовує продуктивні (через закони попиту та пропозиції) підприємства виробляти правильну кількість споживчих товарів в економіці, що забезпечить найвищу задоволеність споживачів відносно вартості ресурсів. Коли економічні ресурси розподіляються між різними фірмами та галузями (кожна з яких дотримується принципу продуктивної ефективності) таким чином, щоб виробляти потрібну кількість кінцевих споживчих товарів, це називається ефективністю розподілу.

Проведений аналіз дає підстави визнати, що в складних умовах війни, постійних змін та небезпек С(Ф)Г Агроінтер працює стабільно і отримує прибуток за видами своєї діяльності.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану та системи управління на підприємстві

В процесі аналізу фінансово-економічного стану С(Ф)Г Агроінтер є можливість визначити причини його потрапляння в зону неплатоспроможності або складної фінансової ситуації. Оцінка стану включає комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин компанії, в результаті якого досягаються наступні цілі: перевірка достовірності фінансової та нефінансової інформації про діяльність підприємства; оцінка доцільності реалізації існуючої стратегії підприємства;

оцінка правильності ведення документообігу на його відповідність законодавству та внутрішнім нормам компанії; оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку; оцінка правильності складання податкової та статистичної звітності.

Перш за все, необхідно встановити нормативи оцінки функціональних параметрів С(Ф)Г Агроінтер. Вони відповідають розрахунково-аналітичним показникам, закладеним з метою соціально-економічного розвитку підприємства. Це, перш за все, такі показники, що виражають основні відтворювальні параметри підприємства, як обсяг виробництва і реалізації продукції; собівартість продукції; прибуток (збиток) і рентабельність виробництва; часові параметри, а також показники, що характеризують економічну стійкість підприємства. При поглибленій діагностиці нормативи оцінки можуть мати більш деталізований вигляд, тобто включати більшу кількість показників, що відображають особливості досліджуваної властивості суб'єкта. У цьому випадку центр ваги оцінок можна перенести на такі сектори кризових зон, на основі яких будується вихідна модель. При класичному порівнянні фактичних і планових показників на кожному етапі життєвого циклу підприємства виявляються відхилення, в тому числі граничні. Під граничними відхиленнями слід розуміти значення показників, що реєструють зону кризових станів підприємства.

Кризову ситуацію в економіці можна охарактеризувати як обмежений у часі процес інтенсивної зміни (погіршення) відтворювальної функції суб'єкта господарювання. Щоб досягти концептуальної визначеності, Мескон та ін. спробували встановити зв'язок категорії часу зі змінами ситуації. Дослідники припускають, що плин часу зазвичай призводить до зміни ситуації. Якщо вони значні, ситуація може змінитися настільки, що критерії прийняття рішення втратять силу. Таким чином, ці автори відзначають процесуальну обмеженість ситуації та можливість розвитку такого стану об'єкта, при якому критерії оцінки будуть іншими, ніж для ситуації. Закірова та ін. [79] вважають, що кризова ситуація виникає тоді, коли формально й однозначно

фіксується неможливість подальшого відтворення в попередніх схемах дій, як стосовно окремої людини, так і спільнот. Правда, проблема полягає не стільки в повноті й однозначності визначень, скільки в адекватному розумінні досліджуваного об'єкта. Тому обумовленість дискретності репродуктивного процесу важлива за наявності факту (або ознак) кризової ситуації.

Результативні показники господарської діяльності С(Ф)Г Агроінтер варіюють, тому перед їх деталізованим дослідженням, ми маємо розглянути рівень доходів (табл. 2.6). Динаміка доходів розглядається протягом певного періоду (місяці, квартали, роки). При цьому важливо звернути увагу на зміни в доходах і їхні причини, зрозуміти фактори впливу на доходи: зовнішні фактори, такі як ціни на сировину, зміни в ринкових умовах та погодні умови; стратегії зростання доходів: розробіть стратегії для збільшення доходів, можливо, шляхом розширення асортименту продукції, збільшення виробництва або вдосконалення маркетингових підходів.

Таблиця 2.6

Рівень доходів за каналами надходження в С(Ф)Г Агроінтер, тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. від 2020р.	
				+, -	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції	31856,2	34568,4	33745,7	1889,5	5,9
Інші фінансові доходи	7130	6312	4567	-2563	-36,0
Інші доходи від звичайної діяльності	2224	2520	829	-1395	-62,8
Усього доходів	41210,2	43400,4	39141,7	-2068,5	-5,0

Дані таблиці демонструють, що основну частину доходів підприємство С(Ф)Г отримують від реалізації продукції. Саме показник виручки у 2022 році в супереч складним умовам збільшився на 1889,5 тис. грн. або 5,9% порівняно з 2020 роком. Стосовно інших видів доходів підприємства, то

спостерігається їх суттєве зменшення. Загальна сума доходів по підприємству зменшилась на 5%.

Аналіз рівнів доходів для аграрного підприємства може включати ряд ключових етапів та аспектів. Валовий дохід: визначте загальний обсяг виробництва та продажів продукції. Розгляньте структуру валового доходу за різними видами продукції.

Витрати: постійні та змінні. Витрати на виробництво, операційні витрати та адміністративні витрати.

Прибуток: чистий прибуток після врахування всіх витрат.

Рентабельність продукції та загальний прибуток підприємства.

Маржа прибутку: прибутку для кожного виду продукції.

Важливо визначити, які види продукції є найбільш прибутковими (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Результати реалізації основних видів продукції
в С(Ф)Г Агроінтер в 2022 році

Вид продукції	Об'єм реалізації, ц	Виручка від реалізації, тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Рівень рентабельності, %
Озима пшениця	14672	8950,1	7130,8	25,5
Ячмінь озимий	3956,2	2310,4	1823,4	26,7
Кукурудза на зерно	1812,5	942,5	797,3	18,2
Соняшник	9923,5	11709,7	8160,8	43,5
Ріпак озимий	6106,4	8243,6	6156,2	34,0

Аналіз прибутковості від реалізації основних видів продукції дає підстави стверджувати, що підприємство має прибутки від її реалізації. Найвища рентабельність таких видів як соняшник та ріпак, це перш за все, спричинено високими цінами на цю продукцію.

Ефективність використання ресурсів важливо оцінити земля, праця, обладнання та можливість їх оптимізації.

Показники ліквідності та фінансової стійкості (здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями: розрахунки з працівниками по заробітній платі, постачальникам за отримані товари та матеріальні цінності та надані послуги, банкам за кредитами тощо) доповнюють один одного друга і дають уявлення про фінансовий стан підприємства. Фінансова стійкість підприємства оцінюється за власними та залученими коштами в активах, за накопиченням власних коштів, за співвідношенням довгострокових і короткострокових зобов'язань підприємства, за забезпеченістю матеріальними оборотними коштами з власних джерел [40, с. 65].

Коефіцієнт автономності (або автономії) — це економічний показник, який визначає, наскільки зміна в власному капіталі впливає на зміну валового доходу. Цей показник використовується для визначення ступеня залежності доходів підприємства від власних джерел фінансування. Коефіцієнт автономності може мати значення від 0 до 1. При цьому якщо коефіцієнт рівний 0, це означає, що зміна валового доходу повністю залежить від зміни власного капіталу, тобто всі доходи підприємства є автономними від власного капіталу. Якщо коефіцієнт рівний 1, це означає, що зміна валового доходу повністю автономна, і власний капітал не впливає на цю зміну. Використання цього показника дозволяє оцінити ступінь фінансової стабільності та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Високий коефіцієнт автономності може свідчити про те, що підприємство має достатньо власних ресурсів для фінансування своєї діяльності [53, с. 39].

Коефіцієнт фінансової стійкості — це показник, який відображає ступінь фінансової незалежності та стійкості підприємства, його здатність витримати фінансові труднощі та зберегти стійкість в умовах економічних труднощів. Цей показник може бути розглянутий з різних точок зору, але

основні аспекти, які він враховує, часто включають фінансову структуру та рівень ліквідності підприємства [53, с. 40].

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами (current ratio або working capital ratio) відображає співвідношення між оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями підприємства. Цей показник використовується для визначення здатності підприємства використовувати свої власні ресурси для покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності (current ratio) відображає співвідношення між поточними активами та поточними зобов'язаннями підприємства. Цей показник використовується для визначення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання (зобов'язання, які мають бути погашені протягом одного року) за допомогою своїх поточних активів (активів, які очікуються бути конвертованими в грошові кошти або використовуватися протягом одного року).

Проведемо оцінку фінансового стану С(Ф)Г Агроінтер в короткостроковому періоді. Для цього варто оцінити стан ліквідності та фінансової стійкості. Проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства та оцінимо ефективність ресурсного потенціалу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Система показників оцінки фінансової стійкості підприємства

Коефіцієнти	2020	2022	2022 до 2020, +/-
автономії	0,5	0,4	-20
фінансової стійкості	1,8	1,4	-22,3
забезпечення власними оборотними засобами	2,7	2,5	67,2
поточної ліквідності	1,9	1,5	140,6

Отже, за результатами проведених розрахунків, можемо зробити висновок, що коефіцієнт автономії знаходиться на невисокому рівні для ТОВ С(Ф)Г Агроінтер, і знизився у звітному періоді на 20 % порівняно з базовим.

Коефіцієнт фінансової стійкості більше 1, що свідчить про доволі стабільну ситуацію на підприємстві. Тобто на кожну гривню залученого капіталу у 2020 році покривало 1,8 грн. власного капіталу, а у 2022 році 1,4 грн. Порівняно з базовим роком цей показник знизився на 22,3 %.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами більше 1, що вказує на те, що підприємство має достатньо оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

Рентабельність – це ключовий фінансовий показник, який визначає ефективність використання ресурсів підприємства для отримання прибутку. Існує кілька видів показників рентабельності, які вказують на різні аспекти фінансової продуктивності підприємства, ми їх графічно представимо на рис. 2.3.

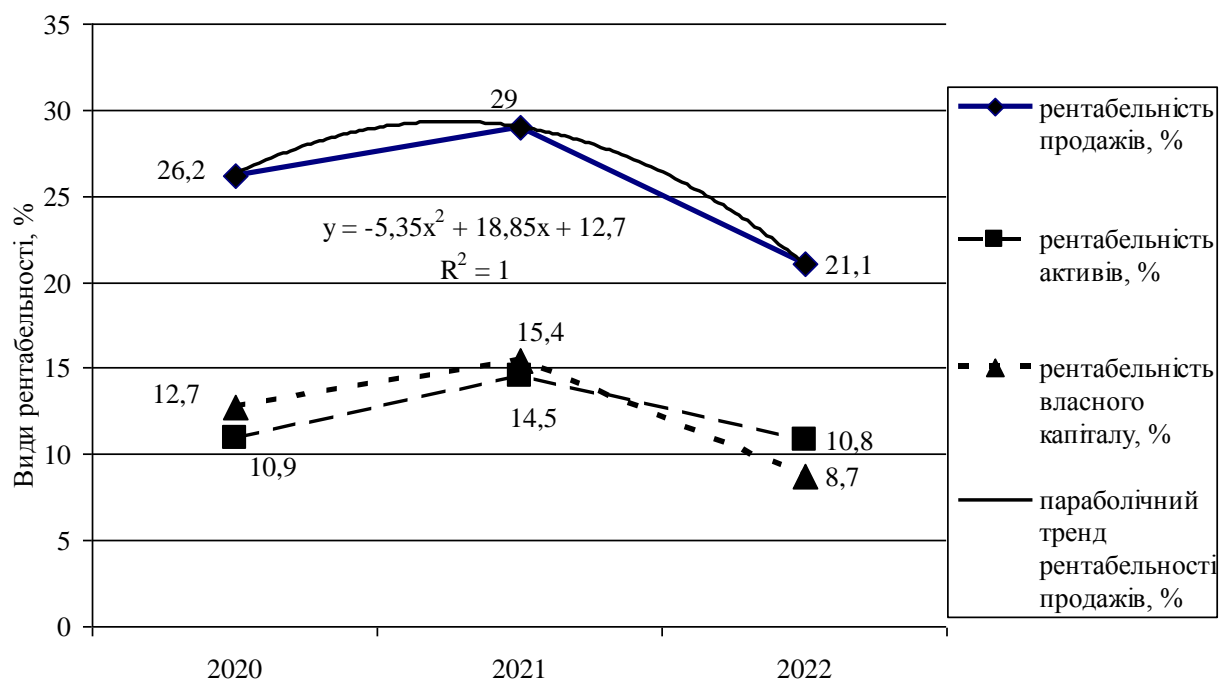


Рис. 2.3. Зміна показників рентабельності за 2020-2022 роки

Варто зазначити, що рентабельність продажів в С(Ф)Г Агроінтер найвища. Можна відзначити, що у 2021 році рівень рентабельності був найвищим по всім видам. Рівняння параболічного тренду свідчить про тенденцію збільшення рентабельності продажів, але зі сповільненням 5,35%, тобто мають місце фактори, які знижують ефективність роботи підприємства.

Показник апроксимації свідчить про високу достовірність виявленої тенденції.

З огляду на фінансові показники, можна вважати С(Ф)Г Агроінтер фінансово стійким, але з низьким рівнем автономності та достатнім рівнем поточної ліквідності.

Показники фінансової стабільності підприємства допомагають керівництву і інвесторам отримати уявлення про ефективність фінансової діяльності підприємства, його здатність генерувати прибуток та використовувати ресурси. Важливо враховувати галузеві та контекстуальні особливості для об'єктивної інтерпретації цих показників.

Характеризуючи кризову ситуацію, слід зазначити, що її ознаки відповідають алгоритму прийняття рішень в менеджменті. Вважається, що в кризовій ситуації керівництво має керуватися наступним:

- пошук «рушійної пружини» кризової ситуації (розуміння проблеми, формулювання управлінського завдання, розстановка сил) із застосуванням ситуаційного аналізу;
- пошук зв'язку між цією ситуацією та попередніми обставинами (історичний метод) і прогнозування виникнення проблем і втрат;
- співвідношення ситуаційної задачі з розробкою інтегрованої системи управління (системний підхід);
- обґрунтування та використання технологій вирішення управлінських проблем та адекватних ситуацій;
- розвиток адаптивного стилю управління (нова тактика в нових обставинах).

Сучасний етап розвитку аграрних підприємств, в тому числі С(Ф)Г Агроінтер супроводжується складними факторами, які обмежують реальну автономія і знижує ефективність виробництва заходи, які включають наступне:

- слабкий розвиток засобів виробництва (технології, обладнання, техніка, корми, добрива, тощо);

- відсутність розвиненої системи торгівлі та закупівельними організаціями, створеними на договірних засадах сприяти реалізації продукції;

- недосконалість правової бази державного регулювання продукції підприємств аграрного сектору та їх відносини з іншими підприємствами та організаціями.

Деталізуючи основні проблеми в системі управління, ми можемо виділити наступні складники даної системи (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Складники системи управління

Перелік	ЗМІСТ
Організаційно-виробничий менеджмент	В рамках організаційно-виробничого управління проводиться робота з вивчення постачальників сировини, цін на необхідну сировину та обладнання, можливості відстрочки платежів, готовності постачальників продовжувати роботу. Крім того, досліджуються питання забезпечення підприємства електроенергією, теплом, водою та іншими матеріальними ресурсами
Маркетингове управління	Після аналізу цих проблем звертається увага на питання маркетингу – аналіз ситуації підприємства на ринках збуту та попиту на продукцію підприємства. Сутність антикризового маркетингу полягає в діяльності, що перетворює потреби покупця в дохід підприємства.
Управління персоналом	Антикризове управління персоналом полягає в удосконаленні організації праці та оптимізації чисельності персоналу підприємства.
Фінансовий менеджмент	Фінансовий менеджмент, який відіграє важливу роль у антикризовому управлінні, є основним тактичним елементом фінансової підтримки бізнесу, за допомогою якого можна керувати не лише грошовими потоками свого підприємства, а й знаходити оптимальні рішення фінансових проблем.
Створення та впровадження плану антикризового управління	Результатом виконання вищевказаної програми є створення та реалізація плану антикризового управління, який включає комплекс заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, фінансової стійкості та забезпечення фінансової рівноваги підприємства в довгостроковій перспективі

Акцентуючи увагу на проблемах маркетингового менеджменту, ми представили їх в узагальненому вигляді (табл. 2.10).

Складності в системі маркетингового управління С(Ф)Г Агроінтер

Проблемні місця	Характеристика
Відсутність фахівців з маркетингу	Керівництво вважає, що менеджер за збуту повноцінно замінить досвідченого фахівця з маркетингу і не вважає за потрібне створювати відділ маркетингу. На нашу думку, в господарстві ще використовуються збутова філософія ведення бізнесу, а керівництво недостатньо усвідомлює важливість маркетингової філософії.
Спрямування діяльності виключно на отримання прибутку	Швидке отримання економічного результату не завжди можливо і стратегічно виправдано. Довгострокове функціонування підприємства зможе забезпечити також репутація, довіра покупців, вигідні конкурентні позиції та обізнаність в даній сфері
Недосконала система планування	При плануванні поточних та стратегічних планів слабо враховуються показники маркетингової діяльності, кількісне визначення показників, гнучкість коригування та прийняття рішень, адаптивні можливості до факторів середовища.
Неналежне виконання маркетингових функцій	Непослідовна організація маркетингової діяльності, слабкий рівень аналітичної роботи, неврахування бюджету на маркетингові заходи, неналежне проведення маркетингових досліджень, проблеми з комунікаціями та зв'язками.

Розвиток кризового стану протягом тривалого періоду являє собою початок цього процесу в короткому періоді, завершення якого описується новою зміною умов. Іншими словами, тривалий період розвитку кризового стану можна розбити на кілька коротких періодів з виділенням локальних причин кризи, що дозволяє використовувати в розрахунках алгоритми та показники, характерні для короткого періоду. Необхідно визначити рівні (діапазон) кризового стану, тобто його межі, в межах яких можливі зміни (зменшення та збільшення) обсягу реалізації продукції у вартісному виразі, включаючи значення нульової рентабельності при вході та вихід із кризової зони та значення кризового порогу – межі, за якою неможливе виконання місії підприємства. Можна припустити, що мінімізоване значення постійних і змінних витрат, яке є необхідною умовою продажу продукту, застосовне як поріг кризи. Результати аналізу поточного стану підприємства дасть підстави для розробки превентивних та оперативних заходів.

Висновки до другого розділу:

1. Місія С(Ф)Г Агроінтер полягає у вирощуванні якісних продуктів харчування, забезпеченні стійкого розвитку сільськогосподарського сектору та задоволенні потреб споживачів. Основною продукцією, яка вирощується та реалізується підприємством є продукція рослинництва, а саме: зернові, зернобобові та технічні культури.

Реалізація зернових і зернобобових культур забезпечили збільшення товарообігу у 2022 році на 11%; ріпаку на 15,2%, в той час як по соняшнику цей показник знизився на 6,8%. Аналізуючи структуру товарної продукції можна побачити, що найбільшу питому вагу займають зернові культури 39,2% і соняшник 34,7% у 2022 році. Серед зернових культур найбільша частка належить озимий пшениці 26,5%. Це дає нам підстави визначити спеціалізацію С(Ф)Г Агроінтер як зерно-олійну.

2. Результати діяльності досліджуваного підприємства можна відзначити стабільне становище та незначне коливання по основних показниках. Позитивним є підвищення продуктивності праці річної на 36,3% і погодинної на 33,8% у 2022 році порівняно з 2020 роком дослідження. Виробництво валової і товарної продукції в розрахунку на 100 га угідь у 2022 році також збільшилось на 28,5 і 18,1% відповідно. Треба відзначити зниження рівня прибутку на 10,9%, що можна пояснити підвищенням собівартості у 2022 році на 10,3%. Показник, яких свідчить про доходність та ефективність роботи підприємства – рівень рентабельності у 2022 році знизився на 5,1 відсоткові пункти.

3. Антикризове управління дозволяє провести моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, попередження кризових ситуацій та досягнення ефективності. Добре організований антикризовий менеджмент система дозволяє розширювати підприємство конкурентоспроможність. Аналіз платоспроможності дає достовірну інформацію про фінансовий стан підприємства та ризик банкрутства. Аналіз платоспроможності здійснюється

шляхом визначення коефіцієнтів, які були розраховані по С(Ф)Г Агроінтер. Коефіцієнт автономії підприємства дорівнює до 0,4, що свідчить про фінансовий стан залежить від позикових коштів. Коефіцієнт фінансової залежності підприємства дорівнює 0,77 (сума коефіцієнта фінансової залежності а коефіцієнт автономії завжди дорівнює 1), що свідчить про те, що активи підприємства мають вищий рівень фінансування із зовнішніх джерел.

4. Неодмінними умовами протидії кризи є:

- раціональне поєднання великого, середнього та малого господарств, а також збереження відокремлення виробництва між цими формами господарювання;

- створити та підтримувати паритет цін аграрного сектора між сільським господарством і промисловістю, достатньою для підтримки сільськогосподарського сектору та використання наукових і рівень технічного прогресу інвестицій;

- розвиток кооперативних форм і зв'язків;

- гнучке поєднання ринкових засад з державою вплив на їх реалізацію та соціальну спрямованість;

- перекриття трафіку до монополії з боку села економічні партнери, сільське господарство та комерційні структури.

Аналіз причин аграрної кризи наводить на думку що тільки через інституційні зміни та внутрішні зміни неможливо стабілізувати, а потім почати динамічний розвиток С(Ф)Г Агроінтер.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ С(Ф)Г АГРОІНТЕР

3.1. Удосконалення системи антикризового управління С(Ф)Г Агроінтер

Фермери в усьому світі страждають від кількох проблем. Ці проблеми опосередковано і прямо впливають на життя фермера. Крім того, методи ведення сільського господарства та інші аспекти сільського господарства можуть забирати ресурси та час. Проблеми, з якими стикаються фермери, зазвичай непомічені в харчовій промисловості. Ця стаття має на меті висвітлити основні проблеми, з якими стикаються фермери.

Небезпека кризи існує завжди, а від правильного управління залежатиме ймовірність кризи, її глибина та наслідки, тому необхідно навчитися передбачати та запобігати кризовим ситуаціям [45, с. 42].

Основною проблемою, яка заважає ефективному функціонуванню сільськогосподарських підприємств, є неефективний менеджмент. Цю проблему викликають такі фактори: – Відсутність стратегії в діяльності компанії та орієнтація на короткострокові результати на шкоду середньостроковим та довгостроковим результатам. – Низька кваліфікація та недосвідченість керівників – низький рівень відповідальності керівників підприємства перед власниками за наслідки прийнятих рішень, за безпечне та ефективно використання майна підприємства, а також за фінансово-економічні результати його діяльності. Кризова ситуація може бути виражена такими ознаками: раптовістю та інтенсивністю дії факторів, детермінант, що створюють умови для конкретної форми розвитку кризового явища; тимчасовість зниження рентабельності підприємства; обмежений часовий діапазон існування кризової ситуації. Раптовість (або низький рівень передбачуваності) кризових явищ і ситуацій описує настання

непередбачуваних подій у зовнішньому середовищі: зміни політичної ситуації в державі, податкового законодавства, цін, коливань валютних курсів тощо. Цю позицію можна визнати як правильний по суті, але слід додати, що фактор несподіванки співвідноситься з такими категоріями менеджменту, як невизначеність і ризик [51, с. 17].

Невизначеність завжди збільшує ризик, призводить до труднощів в оцінці ситуації, втрати гнучкості та адаптивності до середовища, що швидко змінюється. Крім того, більш жорстке розмежування межі між поняттями «ризик» і «невизначеність» дозволяє зрозуміти різницю в рушійних силах розвитку кризової ситуації. Категорія «ризик» описує ситуацію, в якій настання невідомих подій є високоймовірним і може бути визначено кількісно, тоді як категорія «невизначеність» передбачає, що ймовірність таких подій неможливо оцінити заздалегідь [13, с. 60].

Таким чином, ознака раптовості кризової ситуації більшою мірою залежить від фонових обмежень середовища, а ознака інтенсивності розвитку кризової ситуації – від ризиків господарської діяльності. Кризова ситуація – це процес, розвиток якого ініціюється дією факторів як невизначеності, так і ризику.

Завдання антикризового менеджменту – запобігти руйнівних криз, а в разі їх виникнення, відновлення платоспроможності підприємства та його здатності до розвитку. На практиці це завдання стикається з великими труднощами. Добре відомо, що більшість процесів кризові керівництво не відновлення платоспроможності, а банкрутство та ліквідація [24, с. 213].

Криза означає відсутність стратегії підприємства, екологічні умови; стратегія змін передбачає зміна структури, тобто реструктуризація. Реструктуризація вимагає значних інвестицій, зокрема в оновленні основного капіталу та продукції діапазон. З іншого боку, розвиток кризи зменшується потенціал залучення ресурсів підприємства. Зменшення рентабельності – використовуються резерви на капітал інші цілі – зменшує можливості бізнесу фінансування інвестиційних програм. Значення компанії для зовнішні

інвестори також падають, оскільки починають оцінювати потенційна прибутковість низьких і високих ризиків, пов'язаних з його діяльності [72].

Антикризовий менеджмент забезпечує обізнаність про ситуацію, безперервне, комплексне та скоординоване реагування на інциденти які можуть мати значний вплив на співробітників, бізнес і результати. Методи діагностики кризової ситуації на підприємстві: PEST-аналіз зовнішнього середовища, SWOT-аналіз його ринкової позиції та конкурентний аналіз на основі 5-силової моделі М. Портера (табл. 3.1, 3.2, 3.3).

Таблиця 3.1

PEST-аналіз ендогенних факторів С(Ф)Г Агроінтер

Політичні		Економічні	
Військові дії в країні	5	Рівень інфляції, купівельна спроможність споживачів	5
Зміни в податковій політиці	4	Розмір та умови оплати праці	4
Законодавчі зміни	4	Розгалуженість інфраструктури аграрного ринку	5
Соціальні		Технологічні	
Демографічні зміни	4	Нові технології в агровиробництві	2
Міграція	4	Стан технологічного забезпечення галузі	3
Зміни у складі сільського населення	3	Можливості підприємства щодо модернізації технічного оснащення	4

Найвища сума балів встановлена за факторами: political – 13 бал, economic – 14 балів, це дає підстави стверджувати, що ці фактори є найбільш критичними і несуть основну небезпеку прояву кризових явищ для С(Ф)Г Агроінтер. Social фактори становлять в сумі 11 балів, а technological – 9 балів. Ми розуміємо важливість соціальної та технологічної складових, однак ключовими вважаємо вищезазначені чинники.

Екзогенні фактори ми представляємо з точки зору оцінки внутрішнього середовища С(Ф)Г Агроінтер та його напрямів розвитку.

Таблиця 3.2

SWOT- аналіз С(Ф)Г Агроінтер

Внутрішнє середовище		Strengths (S)	Weaknesses (W)
		Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продукція користується постійним попитом. 2. Кадровий склад. 3. Підприємство є прибутковим та рентабельним. 4. Реалізація продукції за вигідними цінами. 5. Технічне оснащення.
Opportunities (O)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диференціація продукції. 2. Ресурсний потенціал та можливості його використання. 3. Диференціація збуту за каналами розподілу. 4. Імплементация маркетингового та логістичного менеджменту. 5. Інвестиційні можливості. 	<p>Стратегія SO Диференціація продукції, введення у виробництво нових культур та підвищення якості</p>	<p>Стратегія WO Створення відділу маркетингу х фаховим кадровим забезпеченням; опанування сучасних комунікаційних прийомів та методів</p>
Threats (T)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність більш потужних конкурентів. 2. Курси валют за інфляції. 3. Проблеми з виходом на міжнародні ринки. 4. Зниження купівельної спроможності. 5. Стрімке підвищення цін на паливно-енергетичні матеріали. 7. Війна в країні 	<p>Стратегія ST Формування вигідної системи ціноутворення, диференціація цін для залучення нових сегментів споживачів та організацій.</p>	<p>Стратегія WT Зміцнення конкурентних позицій, максимальне використання маркетингового потенціалу та можливостей.</p>

Отже, ми можемо зазначити, що модельне підприємство має доволі велику кількість сильних сторін та можливостей, які варто використовувати для мінімізації загроз та нівелювання слабких сторін. Хоча потенціал підприємства, особливо маркетингових використовується недостатньо повно.

Аналіз конкурентного середовища С(Ф)Г Агроінтер за М. Портером

Критерії	Опис	Рівень ризику
Сила нових конкурентів	Велика ймовірність появи нових конкурентів	високий
Сила покупців	80% клієнтів підприємства – постійні оптові покупці, чутливість споживачів до цін середня, споживачі задоволені рівнем ціна і якість	середній
Сила постачальників	Кількість постачальників 5-8 постачальниками підприємства є надійні компанії, які є партнерами протягом багатьох років	низький
Товари-замінники	Рівень ризиків з боку товарів-замінників низький, продукція користується стабільним попитом	низький
Сила внутрігалузевого змагання	Основними конкурентами виступають фермерські господарства Синельниківського району, які доволі успішно функціонують на аграрному ринку	середній

Підводячи підсумки аналізу, можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства висока. На це впливає те, що підприємство є ринковим лідера, що забезпечує якість послуг та ефективність маркетингової діяльності.

Підготовка та реалізація заходів щодо виходу з кризової ситуації підприємства вважається важливим для збереження та підвищення позиції компанії на ринку, відновлення платоспроможності, досягнення фінансової стабільності, і життєздатність підприємства в цілому [26, с. 19].

Розвиток агропромислового виробництва та зростання купівельної спроможності сільгоспвиробників буде привести до відновлення і зростання виробництва. Прискорення розширення внутрішнього с.-г виробництва та продовольства допоможе стабілізувати ринок, встановити вигідні ціни, збільшити надходження до бюджетів усіх рівнів, позабюджетних фондів та покращення становища найбільш незахищених верств населення.

Наші пропозиції стосовно вдосконалення системи управління С(Ф)Г Агроінтер представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи антикризового управління

Відповідальний виконавець	Антикризові заходи	Очікуваний результат
Фінансовий відділ	моніторинг фінансового стану підприємства, проведення внутрішнього аудиту оптимізація та контроль витрат; скорочення адміністративних, експлуатаційні, фінансові витрати зменшення загальних зобов'язань моніторинг динаміки дебіторської та кредиторської заборгованості стратегічне фінансове планування розробка та впровадження антикризового менеджменту програма	відновлення платоспроможності, наявність фінансової стійкості, наявність фінансового контролю
Відділ стратегічного планування	розробка стратегії розвитку підприємства вдосконалює систему логістики налагодження надійної комунікації з партнерами	покращення іміджу підприємства
Виробничо-технічний відділ	економія ресурсів контроль якості модернізація виробництва впровадження інноваційних технологій	підвищення продуктивності праці та виробничих потужностей
HR	професійна підготовка та мотивація персоналу, розширення штату фахівців	ефективність персоналу управління
Директор	створення спеціальної групи антикризового управління та моніторинг ефективності заходів щодо поліпшення фінансового стану переговори з кредиторами про відстрочку та розстрочку погашення заборгованості затвердження стратегії розвитку підприємства	Отримати додатковий час для відновлення Очікуваний результат реалізація можливостей виходу підприємства на новий ринок удосконалення системи та структури управління

Використовуючи заходи, зазначені в таблиці 3.4, це можливо зберегти позиції підприємства в ринку, збільшення виробництва, досягнення стабільності матеріальне становище, і, головне, вийти кризової ситуації. Зниження витрат підприємства С(Ф)Г Агроінтер можливе в результаті використання такої вимірює як:

- скорочення витрат на відрядження працівників; - оптимізація штату; - впровадження інноваційних технологій;
- впровадження безвідходних технологій;
- використання прогресивних, інноваційних видів матеріалу ресурси;
- повне погашення відсотків по кредиту;
- скорочення адміністративних витрат: скорочення витрати на інтернет і зв'язок;
- скорочення комунальних витрат – модернізація технологічних процесів.

Ми вважаємо, що основними напрямками розвитку є агропромисловий комплекс це:

- створення умов для збільшення виробництва зерна, призупинення спаду продукції тваринництва;
- механізм формування агропромислового виробництва на ринкових засадах і державній підтримці;
- просування логістичних ресурсів на ринку, створені в сільському господарстві та інших галузях;
- посилення ролі науково-технічного прогресу у підвищенні ефективності аграрного виробництва та його конкурентоспроможність;
- протекціоністська економічна політика, що створює сприятливі умови для товаровиробників на внутрішньому ринку сільськогосподарської продукції, сировини та продовольства;
- здійснення інституційних змін у землі спрямованих на підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва потенціал, розвиток інтеграційних процесів і кооперація;
- кардинальна зміна соціальної політики в країні, спрямована на підвищення доходів села шляхом збільшення його працевлаштування, розвиток інфраструктури та альтернатив діяльності, наведення порядку у фінансуванні інфраструктура в сільській місцевості.

3.2. Формування набору сучасних маркетингових інструментів антикризового управління С(Ф)Г Агроінтер

Антикризове управління має змістовне значення та вплив на результати діяльності С(Ф)Г Агроінтер, де з метою запобігання кризі або у разі кризи необхідний певний період часу для його локалізації. Аналіз останніх досліджень і публікацій дав можливість нам встановити проблеми та причини кризових явищ та розробити набір маркетингових інструментів, які мають бути запровадженні в систему управління.

Але перед деталізацією маркетингових інструментів, ми представили основні заходи, які можуть бути і превентивними кроками щодо кризи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Кроки антикризового управління С(Ф)Г Агроінтер

Етапи	Опис
Визначення ступеню та причин кризи	Що стало причиною кризової ситуації? Погіршується якість товару, занадто висока заробітна плата працівників, висока собівартість тощо. Визначивши джерело загрози, її можна швидко ліквідувати та зупинити на самому початку, поки вона не зруйнує весь бізнес.
Робота з персоналом	На цьому етапі вам потрібно оптимізувати свій штат: залишилися тільки важливі кадри. Також важливо створити позитивний командний дух, мотивувати їх і усувати будь-які конфлікти. Ще одним важливим пунктом на шляху до успіху є кваліфікація персоналу.
Зменшення витрат	Скорочуються всі витрати, крім необхідних для якісного виробництва. Антикризовий план зниження витрат передбачає: закупівлю сировини за нижчою ціною, пошук нових, більш вигідних постачальників, скорочення витрат на побутові потреби.
Стимулювання продажів	Тут використовуються різні маркетингові та фінансові стратегії для просування продукції, залучення нових клієнтів, проведення акцій тощо.
Зменшення боргів перед кредиторами	Це один із найважливіших кроків антикризової програми, оскільки дозволяє зменшити борги, які тягнуть бізнес. Оплату можна здійснювати частинами, можна домовитися про зменшення відсотків або повне списання боргу

Процес застосування антикризового менеджменту в маркетинговій системі повинен містити таку скупість етапів, яка дозволить на пряму

перетворити всі вхідні матеріальні та інформаційні потоки в потоки, які будуть повністю різні властивості на виході. Отже, даний процес відбуватиметься згідно з директивами управління його підрозділами. Такі директиви формуються на основі головної мети підприємства. У нашому випадку – це протидія внутрішнім і зовнішнім загрозам, кризовим процесам, які ми представили в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Система типових варіантів антикризових маркетингових рішень

Маркетингові рішення	Деталізація
<p>Диференціація продукції та процесу її реалізації</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Товарна диференціація – розширення виробництва сільськогосподарських культур: овочі, картопля, соя. - Продуктові інновації – створення нових видів продукції (з додатковою переробкою, можливо вирощування ягід та їх додаткова переробка. - Виробничі інновації: технічне оновлення, модернізація, введення додаткового виробництва (сушка, томати, переробка ягід) та переведення виробництва на екологічний розвиток. - Цінова, розподільча та комунікаційна диференціація відповідно до цільових сегментів, сезону, каналів збуту, охоплення цільової аудиторії. - Розширення ринків збуту за рахунок інтенсивного та інтегрованого виходу на ринки збуту. - Створення унікальної та персональної пропозицій.
<p>Використання платформи електронного маркетингу</p>	<ul style="list-style-type: none"> - CRM система. Назва говорить сама за себе: система управління відносинами з клієнтами — це частина програмного забезпечення, яка дозволяє збирати, упорядковувати та синхронізувати дані про всіх ваших потенційних клієнтів. Без CRM просто неможливо побудувати персоналізовану комунікацію у великому масштабі (що часто буває під час проведення цифрових маркетингових кампаній на основі облікового запису). Якщо CRM добре працює та інтегрована в робочий процес за допомогою інших інструментів, дозволить вам диференціювати свої маркетингові зусилля B2B залежно від того, який сегмент технічної допомоги ви обробляєте. - Присутність на веб-сайті та в соціальних мережах. Одна з головних відмінностей між процесом купівлі B2B і B2C полягає в тому, що останній, як правило, більш імпульсивний, тому має набагато коротший термін переходу. Що стосується B2B, навіть якщо ваша пропозиція продажу надзвичайно приваблива та доставлена потрібній людині, вони не почнуть з вами спілкуватися, доки не дізнаються більше про вашу компанію, послуги, які ви надаєте, і ваш досвід роботи. Щоб задовольнити потреби ваших потенційних клієнтів у дослідженнях, вам потрібно мати гідну цифрову присутність. І як мінімум, ви повинні мати добре функціонуючий і привабливий веб-сайт і постійно оновлювати відповідні канали

	<p>соціальних мереж.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Створення контенту. Згідно з останнім звітом HubSpot, 70% маркетологів активно інвестують у контент-маркетинг. Протягом останніх 3 років ми спостерігаємо зростаючу тенденцію в контент-маркетингу, і якщо ви ще не публікуєте власний контент, сьогодні чудовий час для початок. Фактично, ми настійно рекомендуємо вам інвестувати в контент як частину вашого плану виходу з кризи. За даними СМІ, лише 48% маркетологів B2B часто створюють контент на основі конкретних етапів шляху клієнта. Серед найуспішніших маркетологів контенту це роблять 74%. - Електронний маркетинг. Інша маркетингова діяльність B2B, яка, здається, витримала випробування часом, це маркетинг електронною поштою. Причина цього в тому, що в постійно зростаючому середовищі B2B електронна пошта все ще залишається основним каналом зв'язку. Hubspot стверджує, що 99% споживачів перевіряють свою електронну пошту щодня. У тому ж звіті йдеться про те, що «понад 50 відсотків респондентів у США перевіряють свій особистий обліковий запис електронної пошти більше 10 разів на день, і це, безумовно, їхній найкращий спосіб отримувати оновлення від брендів».
<p>Програмне забезпечення маркетингової аналітики</p>	<p>Omnisend ви можете налаштувати розумні тригери для надсилання електронних листів та інших повідомлень у потрібний час. Це дозволяє персоналізувати вашу взаємодію з клієнтами. Кілька каналів в одному – обмежена робоча сила часто є перешкодою для малого бізнесу. Наявність маркетингового інструменту, який охоплює різні канали, дозволяє створити більш ефективний робочий процес. Ви можете надсилати електронні листи, SMS і навіть публікації в соціальних мережах. Рішення Smart Send – Smart Send усуває невпевненість у надсиланні пакету електронних листів потрібним клієнтам.</p> <p>Створити єдину базу клієнтів. Окрім персональних даних клієнтів, платформа також збирає дані про дії та транзакції клієнтів. Таким чином платформа допомагає організаціям створювати більш детальні профілі клієнтів. Захоплюйте та націлюйте потенційних клієнтів. Платформа дозволяє користувачам збирати інформацію про потенційних клієнтів за допомогою форм, спливаючих вікон і опитувань. Подальші дії також автоматизовані, тому потенційні клієнти не охолоджуються. Автоматично створюйте багатоканальні шляхи клієнта.</p> <p>Ortto За допомогою конструктора подорожей платформи маркетологи можуть візуалізувати шляхи клієнтів і гіперперсоналізувати кожен крок. Ці подорожі можуть бути автоматично доставлені через такі канали, як електронна пошта та SMS. Відстежуйте відповідні показники. Ortto також постачається з різними маркетинговими інформаційними панелями, щоб полегшити маркетологам відстеження відповідних показників. Функція атрибуції доходу також надає інформацію про успішні маркетингові кампанії. Створюйте</p>

	<p>власні маркетингові стратегії.</p> <p>Mauple Кожен бізнес має унікальні потреби, тому Mauple дозволяє вам налаштовувати маркетингові стратегії відповідно до вашого бюджету та конкретних цілей компанії. Слідкуйте за своїм зростанням, використовуючи відповідні дані. Mauple має потужні інструменти моніторингу, які надають вам огляди кожні два тижні, щомісячні аудити та показники ваших маркетингових кампаній у реальному часі. Робота з маркетологами. Завдяки алгоритму Mauple на основі штучного інтелекту ви отримуєте можливість працювати з найкращими професіоналами з маркетингу, які мають надійний досвід, який відповідає вашому бізнесу. Використовуйте різні маркетингові канали. Mauple має широкий спектр інтеграцій, що дозволяє скористатися перевагами популярних.</p>
--	--

Платформи електронного маркетингу та автоматизації мають кілька цілей, одна з яких полягає в стимулюванні продажів, інша – у збільшенні кількості конверсій, кваліфікованих потенційних клієнтів та інших факторів, які також визначені як цілі.

Традиційні платформи, які зосереджуються на маркетингу електронною поштою, по суті дозволяють надсилати електронні листи та відстежувати такі параметри, як кліки та швидкість відкриття. Додавання автоматизації до ваших маркетингових кампаній електронною поштою дозволить, по-перше, встановити цілі конверсії, а по-друге, автоматизувати багато елементів електронної кампанії, зокрема: надсилання електронних листів із подякою після здійснення покупки; отримання уявлення про те, які контакти електронної пошти відкриваються; надсилання спеціальних пропозицій зі знижками; надсилання нагадувань про покинутий кошик.

Програмне забезпечення для автоматизації маркетингу (табл. 3.6) здатне відстежувати кожну цифрову взаємодію потенційного клієнта з вашим бізнесом, що робить його більш складним, ніж традиційні маркетингові платформи електронної пошти.

Автоматизація створює відчуття зв'язку для тих, хто є у вашому списку розсилки, ведучи їх через повний маркетинговий шлях, поки не буде виконано бажану дію та не відбудеться конверсія. Нарешті, ви можете думати про автоматизацію з точки зору вхідного та вихідного маркетингу.

Традиційний маркетинг електронною поштою не дозволяє маркетологам робити багато, окрім надсилати електронні листи, збирати мінімум даних і використовувати їх для оптимізації тексту в майбутніх електронних листах. Цей процес лише вихідний. Проте автоматизація надсилає інше повідомлення, і буквально створює вхідний маркетинговий досвід, де двостороння комунікація не лише шукається, але й заохочується. Як порівняти програмне забезпечення електронного маркетингу. Є кілька ключових елементів, на які слід звернути увагу, порівнюючи та вибираючи найкраще програмне забезпечення для електронного маркетингу для ваших маркетингових потреб: попередньо розроблені адаптивні шаблони для мобільних пристроїв; програми/інтеграції сторонніх виробників; можливості сегментації списку; можливості персоналізації; розширені інструменти аналітики та інструменти A/B тестування; інструменти збору потенційних клієнтів; простота використання.

Суть стратегії диференціації полягає в пошуку способів бути єдиним, хто пропонує клієнтам додаткові властивості продукту, які їм потрібні, і постійно підтримувати цю перевагу (рис. 3.7).

Таблиця 3.7

Деталізація диференціації для С(Ф)Г Агроінтер

Напрями диференціації			
Товарна диференціація	Цінова диференціації	Збутова (розподільча) диференціація	Диференціація за засобами комунікацій та цільовою аудиторією
Диференціація виробництва та інновації	Сезонні коливання цін	Інтенсивність збуту	Сучасні способи стимулювання збуту та мотивування споживачів

Грамотна диференціація з часом дає наступні результати:

- Зростання прибутку, навіть якщо частка ринку залишається незмінною.

- Збільшення частки ринку, це також забезпечує зростання доходів, навіть якщо ціни є порівняти з цінами конкурентів.
- Поєднання зростання частки ринку та доходу.
- Отриманий дохід покриває інвестиційні витрати та витрати, пов'язані зі створенням диференціації стратегія. Якщо жоден із результатів не досягнутий, слід визнати невдалою стратегію диференціації було використано, а вкладені в нього кошти розтрачені даремно.

В результаті використання пропонованих заходів на підприємстві поліпшиться фінансовий стан та зростуть показники прибутковості (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Екстраполяція результативних показників С(Ф)Г Агроінтер

Показник	2022 р.	Проект 2024	Прогнозовані зміни 2024	
			абсолютна, +-	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	13254,2	18524,5	5270,3	140,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	22344,6	24858,5	2513,9	111,3
Середньорічна чисельність працівників, осіб	22	25	3	113,6
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн./га	752,0	1051,3	299,3	140,0
Фондовіддача на 100 грн. вартості основних засобів, грн.	107,0	124,8	17,8	116,6
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	647,6	985,2	337,6	152,1
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь:				
валового доходу, тис. грн.	808,5	1240,3	431,8	153,4
чистого прибутку, тис. грн.	334,3	528,5	194,2	158,1
Норма прибутку, %	16,54	26,7	10,16 в. п.	x
Рентабельність діяльності, %	21,1	42,5	21,5 в. п.	x

Ми зробили доволі оптимістичні прогнози підвищення результативних показників до 50 %. За рахунок реалізації

запропонованих заходів ми припускаємо, що рівень рентабельності підвищиться на 21,5 %.

Висновки до третього розділу

1. Запропоновано три підходи до вдосконалення маркетингової системи антикризового управління, які можуть бути застосовані залежно від рівня розвитку С(Ф)Г Агроінтер. Усі підходи дозволяють запобігти банкрутству сільськогосподарських підприємств, передбачивши різні шляхи досягнення цієї мети.

Перший підхід – удосконалення існуючої системи антикризового управління сільським господарством.

Другий – економічний механізм удосконалення сільськогосподарських організацій.

Третій – розробка стратегічних випереджувальних планів розвитку сільськогосподарських підприємств.

Рішення про вибір того чи іншого підходу до відновлення приймається компанією самостійно, виходячи зі своїх можливостей і свого стану.

2. Система антикризового управління, С(Ф)Г Агроінтер має низьку ефективність. Враховуючи обмежений асортимент продукції та високу конкуренцію в галузі, важливо запровадити маркетингову систему управління. З метою попередження можливих кризових ситуацій в майбутньому С(Ф)Г необхідно, перш за все, вдосконалити внутрішній аудит, аналітичну складову, покращити показники фінансової стійкості, створити чітку систему антикризового управління.

3. Наголошено на необхідності превентивних заходів для запобігання кризи С(Ф)Г Агроінтер, з огляду на зміну факторів середовища та умов господарювання. Всі питання, а також шляхи їх вирішення пов'язані між собою. Серед них: збільшення інвестицій у сільське господарство може збільшити витрати на інфраструктуру, закупівлю сировини, використовуючи

сучасне сільськогосподарське обладнання для підвищення продуктивності рослин.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати, отримані в ході дослідження, разом вирішують важливу науково-практичну проблему формування маркетингової системи антикризового управління С(Ф)Г Агроінтер в умовах трансформаційної економіки. Ця система носить стратегічний характер і відображає суттєве вплив соціальних факторів, ризиків та умов невизначеності. У ході дослідження виявлено сукупність обставин, що визначають негативні та позитивні наслідки кризи, а також передумови для її подолання, без яких важко об'єктивно визначити ймовірні втрати та спрогнозувати потенційні варіанти розвитку модельного підприємства. Результати проведених досліджень ми узагальнили у висновки:

1. Досвід функціонування сільськогосподарських підприємств в Україні, як і зарубіжна практика, має виявлено високу економічну і соціальну ефективність в сільськогосподарському виробництві. Це пов'язано, перш за все, з економічною незалежністю і економічна відповідальність, збільшення виробничої діяльності, як це повинні реалізувати свої особисті інтереси (співставляючи зрештою, з суспільними інтересами). Аграрне підприємство може більш гнучко і оперативно реагувати на зміну споживчого попиту, до більше адаптуватися до виробництва дефіцитних товарів і, отже, сприяє диверсифікації продовольчого ринку країни.

2. Запобігання та подолання кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах є основною метою антикризового управління в умовах ринкової економіки. Оцінку значень кризового стану різних ситуацій можна здійснити за допомогою методу управлінської діагностики. Як відомо, управлінська діагностика розглядається як дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз та оцінку проблем розвитку та підвищення ефективності системи управління організацією та визначення основних напрямів їх вирішення. Передбачено набір послідовних процедур

для отримання достовірної інформації про спектр змін у господарській діяльності підприємства.

3. Управління кризою – це процес, за допомогою якого установа працює над тим, щоб уникнути криз або подій, які можуть завдати шкоди організації або для широкої громадськості та працює над пом'якшенням наслідків будь-яких криз, які можуть виникнути. Антикризове управління – це управління, що є прогнозуванням кризового ризику, його симптоми, заходи щодо зменшення негативного впливу в кризі і використовувати її фактори для подальшого розвитку.

Дане дослідження проведено з урахуванням різноманітності та взаємозв'язку кризових явищ в економічних, соціальних, технічних та інших природних процесах, так чи інакше пов'язаних з діяльністю підприємства; тому перевірка вихідних припущень щодо виникнення, розвитку та формування кризових явищ в економіці сільськогосподарських підприємств потребує систематизації наявних даних про предмет дослідження та абстрагування від супутніх процесів.

Існуюча криза в сільському господарстві має спільні риси із загальноекономічними кризами, але й відмінна від них. Системна криза найбільшою мірою описує і характеризує поточну ситуацію. Внаслідок системної кризи руйнується основна властивість системи – її цілісність, тобто елементи системи неоднорідні, не мають спільних властивостей і поведінки. Таким чином, існуючі кризові явища в сільському господарстві України повністю підпадають під уточнене поняття системної кризи.

4. Системна криза як процес містить у собі зміни якостей системи. Щодо кількісних змін (зменшення обсягів виробництва, чисельності зайнятого населення, зменшення сільськогосподарських площ), то вони є лише її ознаками, тобто наслідком системної кризи. Для сільськогосподарських підприємств розробка та застосування удосконаленої методології дозволяє визначити кризові явища щодо його реальних можливостей на початковому етапі економічної кризи та створює основу для

впровадження спеціальних методів і механізмів управління підприємством. За результатами діагностики та профілактичних методів різних сторін діяльності підприємства керівники та власники мають можливість приступити до розробки рефлексивної моделі антикризового управління своїм підприємством.

5. Місія С(Ф)Г Агроінтер полягає у вирощуванні якісних продуктів харчування, забезпеченні стійкого розвитку сільськогосподарського сектору та задоволенні потреб споживачів. Підприємство загальною площею у 1876 га та сільськогосподарськими угіддями – 1762 га, займається вирощуванням і реалізацією продукції рослинництва, а саме культур груп зернових та бобових та технічних. Реалізація зернових і зернобобових культур забезпечили збільшення товарообігу у 2022 році на 11%; ріпаку на 15,2%, в той час як по соняшнику цей показник знизився на 6,8%. Аналізуючи структуру товарної продукції можна побачити, що найбільшу питому вагу займають зернові культури 39,2% і соняшник 34,7% у 2022 році. Серед зернових культур найбільша частка належить озимий пшениці 26,5%. Це дає нам підстави визначити спеціалізацію С(Ф)Г Агроінтер як зерно-олійну.

6. Результати діяльності досліджуваного підприємства можна відзначити стабільне становище та незначне коливання по основних показниках. Позитивним є підвищення продуктивності праці річної на 36,3% і погодинної на 33,8% у 2022 році порівняно з 2020 роком дослідження. Виробництво валової і товарної продукції в розрахунку на 100 га угідь у 2022 році також збільшилось на 28,5 і 18,1% відповідно. Треба відзначити зниження рівня прибутку на 10,9%, що можна пояснити підвищенням собівартості у 2022 році на 10,3%. Показник, яких свідчить про доходність та ефективність роботи підприємства – рівень рентабельності у 2022 році знизився на 5,1 відсоткові пункти.

7. У підсумку, в результаті проведеного аналізу було виявлено ряд недоліків в роботі С(Ф)Г Агроінтер:

- зниження показників платоспроможності підприємства за останні роки, зниження загально-фінансових показників стабільності;
- відсутня встановлена чітка система управління кризою на підприємстві;
- на підприємстві менше внутрішнього аудиту;
- зниження продуктивності праці;
- менше впровадження інноваційних технологій;
- недостатня ефективність системи управління в цілому.

8. Своєчасне та системне виконання функцій, покладених на кожного із суб'єктів антикризового управління, забезпечує оптимальні умови для їх реалізації та сприяє перетворенню диференціації з інструменту антикризового управління в інструмент забезпечення стратегічного розвитку. Встановлено, що обґрунтування вибору антикризової стратегії: передкризовий етап: запобігання ймовірній кризі; стадія кризи: реагування на кризу та реалізація плану управління кризою; посткризовий етап: завершальний етап, коли здійснюються остаточні заходи антикризового управління диференціація бізнесу підприємства та його розвиток передбачає врахування взаємозамінних різноспрямованих зовнішніх та внутрішніх факторів та етапу життєвого циклу підприємства.

Запропонований науковий підхід до вибору сучасних маркетингових інструментів для С(Ф)Г Агроінтер з урахуванням етапу його життєвого циклу та рівня розвитку системи антикризового управління, дає змогу приймати адекватні рішення щодо стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Філософія та методологія маркетингу в антикризовому управлінні дає змогу забезпечити ефективне функціонування аграрних підприємств в умовах жорсткої конкуренції та несприятливої зовнішньої кон'юнктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Місце маркетингових заходів у системі антикризового управління. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2021. № 4 (84). С. 89–96.
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Інструменти інтернет-маркетингу в період глобальної фінансової кризи: актуальність та ефективність. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2021. Вип. 49. С. 97-106.
3. Багорка М.О., Рощук М.О. Антикризовий маркетинг як основний складник стратегічного управління. *Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління»*. 2021. № 3 (33). С. 4–8.
4. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризовий маркетинг [текст]: навч. посіб./ – Дніпро: Журфонд, 2022. – 340 с.
5. Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. Маркетингове забезпечення антикризового управління аграрним підприємством. *Науково-виробничий журнал «Держава і регіони»*. 2022. № 3 (126). С. 16-24.
6. Багорка М. О., Квасова Л. С. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. *Трансформація економіки України в умовах глобальних викликів: актуальні проблеми, сучасні реалії, стратегії розвитку: монографія* / за заг. ред. Л.М. Курбацької. Дніпро: 2022. 308 с. (С. 87-100).
7. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Науковий журнал з питань економіки та бізнесу «Підприємництво та інновації»*. 2023. № 26. С. 32-37.
8. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного*

університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2020. Том. 31 (70). № 1. С. 102-108.

9. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетингові резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ». Випуск 6. 2020. С. 20-26.

10. Багорка, М. О., Устік, Т. В., & Юрченко, Н. І. (2023). Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (7)*.

11. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. Економіка та суспільство. 2023. № 48.

12. Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем. *Бізнес-навігатор*. 2019. Випуск 6.1-1 (56). С. 147-153.

13. Голяш І., Данилюк І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства. *Економічний аналіз*. 2012 рік. Випуск 10. Частина 4. С. 59-62.

14. Головач К. С., Головач О. П., Трофімчук О. Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53–60.

15. Головач К. С. Узагальнення наукових підходів до поняття «криза на підприємстві». *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 1 (71). С. 74-79.

16. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.

17. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13. Ч.1. С. 76-79.

18. Глухенька М. В. Стратегічний маркетинг як інструмент антикризового управління підприємством. *Стратегія розвитку України :*

науковий журнал. 2019. №2. С. 129-134.

19. Дядін А. С. Теоретичні аспекти антикризового управління фінансами підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. № 2. С. 402-406.

20. Журенко О. В., Дергалюк Б. В. Антикризовий маркетинг та етапи його реалізації в організації. Розвиток соціально-економічних систем в сучасних умовах: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 2-3 лютого 2018 року). *Херсон: Видавництво «Молодий вчений»*, 2018. С. 94-96.

21. Занора В. О. Інтернет та цифровий маркетинг: теоретичні основи. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 36. С. 117–120.

22. Зеліч В. В., Сойма С. Ю., Криса В. В. Роль і значення комплексу інструментів маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 160–167.

23. Івченко Є.А., Мартинова Л.В., Мартинов А.А. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5(2). С. 5-12.

24. Калінос Г. І. Необхідність і економічна сутність антикризового управління підприємством. *Наука й економіка*. 2009. № 2. С. 212–215.

25. Кащена Н.Б., Чміль Г.Л. Маркетингове забезпечення антикризового управління торговельними підприємствами. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 69-74.

26. Кириченко С.О., Ружицький А.В., Тульчинська С.О., Салоїд С.В. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 18-23.

27. Крайнюченко О. Ф., Полтавцев В. О. Використання оптимальної системи інтернет-маркетингу в діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 6. С. 203–207.

28. Козаченко Г. В., Надьон Г. О. Природа кризи в діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 175-181.

29. Ковшова І. О. Наукові підходи до маркетингового менеджменту. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2017. Вип. 1. Том 2. С. 69-74.
30. Кривов'язюк І. В. Кризові явища в українській економіці та їх зв'язок з циклічністю. *Економіка та держава*. 2010. № 12. С. 5-8.
31. Ключко Т. А. Економічна стійкість підприємств: теоретичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 40. С. 222-226.
32. Костакова Л.Д., Тесленко О.С. Антикризове управління – основа забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 1. С. 5-9.
33. Костіна О. М., Майборода О. Є. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 91-97.
34. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 2-2. С. 7-10.
35. Кулакова С. Ю., Мірошніченко А. С. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2014. № 10.
36. Купіч Н. О. Використання методу експертних оцінок Дельфі у задачах прийняття рішень. *Математичне моделювання*. 2015. № 2 (33). С. 14-16.
37. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5.
38. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2005. 377 с.
39. Лагодієнко Н. В. Еволюція кризових концепцій фінансового розвитку підприємств аграрної сфери. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 5. С. 82-92.
40. Мельниченко О. О. Оцінка кризового стану підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та*

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 851. С. 62-68.

41. Натрус К. С., Хамініч С. Ю. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 72-79.

42. Олефірова А. Стратегічна спрямованість збутової діяльності аграрних підприємств. *Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу»*, ДДАЕУ, 25-26 жовтня 2023 р. – Дніпро: ПП «Інтеграл», 2022. 227 с. (С. 109-112).

43. Олефірова А. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Матеріали конференції Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі»* (05-06 жовтня 2023 р.), м. Дніпро, ДДАЕУ, 342 с. (С. 239-240).

44. Правдюк Н.Л., Шинькович А.В. Програма гармонізації організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформувань. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1. С. 82-89.

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

46. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 300-310.

47. Присакар І. І. Інтернет-маркетинг як сучасна платформа для розвитку бізнесу. *Бізнесінформ*. 2015. № 12. С. 333–339.

48. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123.

49. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск № 3(77)-2. С. 149-154.
50. Ромазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
51. Рудич О.О. Теоретичні засади механізму управління ризиками сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 15-19.
52. Савченко В.Ю. Антикризовий PR як інструмент антикризового менеджменту. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 24. С. 160-161.
53. Савченко М. В., Шкуренко О.В. Детермінанти фінансово-економічної кризи в умовах глобалізації. *Економіка і організація управління*. 2018. №3. С. 37-47.
54. Салига С.Я., Ляшенко Є.І., Дацій Н.В. та ін. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2005. 208 с.
55. Ткаченко А. М., Михайленко А. В. Антикризова складова управління промисловим підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. №4. С. 119-125.
56. Турчин Л., Островерхов В. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 24. С. 75–85.
57. Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Ружицький А.В., Салоїд С.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19.
58. Федоряк Р.М. Проблемні питання формування асортиментної політики підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій і дизайну. Серія : Економіка*. 2014. №4(13). С. 1-7.
59. Фучеджи В. І. Діагностика як елемент антикризового фінансового управління. *Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету*. 2012. Випуск 2 (26). С. 58-62.

60. Хмельницька О.В. Формування маркетингової стратегії сучасного підприємства в умовах кризи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2015. Вип. 51. С. 108-113.
61. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: МАУП, 2006. 256 с.
62. Шатайло О. Кризи соціально-економічних систем: прояви та ознаки. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 2. С. 91-102.
63. Шарапа О. М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як одна із складових ефективного ведення бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7(97). С. 175–183.
64. Шиманська А.А. Управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства: економічний та філософський підходи. *Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*. 2015. №3 (19). С. 166–171.
65. Шапуров О. О. Економічне зростання та кризові процеси економіки в сучасних умовах розвитку економічної динаміки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Випуск 8. Частина 6. С. 132-135.
66. Щукін Д. В. Причини економічних криз та наслідки їх впливу на економіку промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №8. С. 88-93.
67. Mariia Bahorka, Liudmila Kvasova, Natalia Yurchenko Comprehensive marketing system as a basis for increasing the competitiveness of trade enterprises in modern conditions of doing business. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, Volume 4 Number 1. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2023, pp. 28-36.
68. Bahorka Mariia, Ustik Tetiana, Kvasova Liudmila The place of marketing activities in the crisis management system. *Three Seas Economic Journal*, Vol. 3. No 3. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2022, pp. 15-20.
69. Bahorka M., Kvasova L., Yakubenko Yu, Comprehensive marketing system as a basis for increasing the competitiveness of trade enterprises in modern

conditions of doing business. Food security: modern challenges and mechanisms to ensure: scientific monograph. – Košice: University of Security Management in Košice (Košice, Slovakia) 2023. – 167 p (pp. 115-126).

70. Bahorka Mariia, Kvasova Liudmila, Abramovych Inna Comprehensive Analytical Assessment of Marketing Activities of Enterprises as a Basis for Making Anti-Crisis Management Decisions. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, Volume 4 Number 3. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2023, pp. 1-7.

71. Bei Ma, Jing Zhang. (2022). Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 189-195.

72. Coombs W.T. (2015). Ongoing crisis communication: planning, managing and responding; University of Central Florida. SAGE, 78-79.

73. A. Inversini, M. DeCarlo, L. Masiero. The effects of customer-centricity in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 2020, vol.86, pp. 102-136.

74. Nakashydze, T. Gil'orme. Energy security assessment when introducing renewable energy technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2015, vol.4/8, No.76, pp. 54-59.

75. Reijers. *Business Process Management: The evolution of a discipline*. *Computers in Industry*, 2021, vol.126, pp. 28-43.

76. Topuz. Crisis management and strategies in tourism industry. *Proceedings Book*, 2016, pp. 150.

77. Trkman, W. Mertens, S. Viaene, P. Gemmel. From business process management to customer process management, *Business Process Management Journal*, 2015, vol.21, No.2, pp. 250-262.

78. A. Walecka. Determinants of managers' behaviour in a crisis situation in an enterprise—an attempt at model construction. *Management*, 2016, vol.20, No.1, pp.58-70.

79. Zakharov V. Y. (2017). *Crisis management. Theory and practice: A textbook*, 3rd ed., reprint. and additional. Unity-Dana (95), 157-158.