

MONOGRAPH



MANAGEMENT, FINANCE, ECONOMICS: MODERN PROBLEMS AND WAYS OF THEIR SOLUTIONS



DOI 10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.II
ISBN 978-1-63848-667-1
BOSTON (USA) – 2021
ISG-KONF.COM

ISBN - 978-1-63848-667-1

DOI - 10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.II

*Management, finance,
economics: modern problems and
ways of their solutions*

Collective monograph

Boston 2021

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

ISBN - 978-1-63848-667-1

DOI- 10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.II

Authors - Долбнева Д., Косташ Т.В., Михалків А.А., Мишкович О., Golubkova I., Levinska T., Сухоставець А.І., Юрченко В., Яровий В., Абрамова М.В., Слюсаренко М.О., Васьківський Ю.П., Васьківська К.В., Денисенко М.П., Бреус С.В., Потетюєва М., Чизмар І., Шпортюк Н., Khoma I., Polova O., Voytsekhovska Y., Matviy I., Zaitseva V., Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O., Mamotenko D., Блешмудт Д., Кирчата І.М., Напольських Х. Климчук М., Льїна Т., Поляк О., Борохович Є., Кухарук А., Трусова Н., Сагун А., Пристемський О., Burdonos L., Oleynik O., Railianova V., Oleynik O., Striuk Y., Shmanatova A., Irchyshyna M., Sytnyk H., Olesenko I., Виноградня В.М., Квасницька Р., Доценко І., Вітюк Л., Berezovskyi D., Farat O., Danko T., Yavorska N., Melnyk L., Dehtyarova I., Matsenko O., Kubatko O., Kharchenko M., Коненко В.В., Ніколаєнко І., Новохацька Г. Marekha I.S., Гусенко О., Михайленко О., Краснікова Н., Prokudin G., Chupaylenko O., Kozlov A., Shuienkin V., Zakusylo P., Kharchenko V., Kozachuk V., Наврчух Н., Voronina A., Іваницька О.М., Ткачова Н.М., Казанська О.О., Живко З.Б., Родченко С.С., Руда І.І., Боруцька Ю.З., Бойко О.Т., Iukhno A., Волківська А., Семенюк Т., Борис В., Чечетова Н.Ф., Чечетова-Терашвілі Т.М., Лелюк Н.С., Бойко Т., Рой В., Сахненко О., Марчишинець О.

REVIEWER

Kvasnytska Raisa Doctor of Economics, Professor of Finance, Banking and Insurance, Khmelnytsky National University

Dovgal Olena Dr.Sc. of Economics, Professor (Full), Professor of the Department of International Economic Relations of V.N.Karazin Kharkiv National University.

Breus Svitlana Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, Kyiv National University of Technologies and Design.

Slavkova Olena Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration and Administration of Sumy National Agrarian University

Published by Primedia eLaunch

<https://primediaelaunch.com/>

Text Copyright © 2021 by the International Science Group(isg-konf.com) and authors.

Illustrations © 2021 by the International Science Group and authors.

Cover design: International Science Group(isg-konf.com). ©

Cover art: International Science Group(isg-konf.com). ©

All rights reserved. Printed in the United States of America. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted, in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. The content and reliability of the articles are the responsibility of the authors. When using and borrowing materials reference to the publication is required.

The collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe and Ukraine. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science.

The recommended citation for this publication is:

Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions: collective monograph / Zhydovska N., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. 615 p. Available at : DOI-10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.II

5.4.3	POST-CORONAVIRUS MARKETING POLICY OF RETAINING LOYAL CONSUMERS OF HOTEL AND RESTAURANT PRODUCT	185
5.4.4	DIRECTIONS AND ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MEANS OF STRENGTHENING THE ECONOMIC SECURITY OF TOURIST MICRO-ENTERPRISES IN THE POST-CORONAVIRUS PERIOD	192
5.5	Sytnyk H. ¹ , Olesenko I. ² METHOD OF ASSESING THE FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE ¹ Department of economics and business finance, Kyiv National University of Trade and Economics ² Department of economics and international relations, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics	203
5.6	Блешмудт Д. ¹ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ¹ Кафедра маркетингу та управління бізнесом, Національний університет Києво-Могилянська академія	210
5.7	Кирчата І.М. ¹ , Напольських Х. ¹ КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ В КАДРОВИЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА ¹ Харківський національний автомобільно-дорожній університет	223
5.8	Климчук М. ¹ , Ільїна Т. ¹ , Поляк О. ¹ , Борохович Є. ¹ , Кухарук А. ² КОГНІТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ: СТРАТЕГІЯ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ ¹ Київський національний університет будівництва і архітектури ² Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	230
5.9	Трусова Н. ¹ , Сақун А. ² , Пристемський О. ² РЕАЛІЗАЦІЯ ПЕРЕТВОРЕНЬ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ¹ Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного ² Херсонський державний аграрно-економічний університет	236

DOI 10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.II-236-242

5.9 Реалізація перетворень в умовах антикризового управління аграрними підприємствами

У ситуації кризи більшість власників та менеджерів думають лише про те, як елементарно вижити. В складні часи їм це здається єдино можливою стратегією. Необхідно зазначити, що більшість керівників навіть не змогли вести бізнес в інших, жорсткіших умовах. Вони виявилися не лише не готові до кризи, а й не реагували на неї, допоки не впали обсяги продажу, контрагенти перестали виконувати свої зобов'язання, а гроші не зависали на банківських рахунках.

В різних літературних джерелах науковці виділяють багато значень терміну «криза», зокрема, що фінансова криза – це глибокий розлад державної фінансової системи, що проявляється у нестабільності і падінні валютного курсу національної грошової одиниці, інфляції, нестійкістю курсів цінних паперів, що проявляється в різкій невідповідності доходів бюджету їх видаткам; періодичне перевиробництво товарів, що призводить до різкого загострення всіх суперечностей економіки країни: скорочення виробництва, розладу кредитних і грошових відносин, банкрутства фірм, масового безробіття [233].

Виникнення кризи на підприємствах аграрного сектору обумовлено об'єктивною особливістю умов його функціонування: невизначеністю зовнішнього середовища і нестабільністю його внутрішнього середовища, а також суб'єктивною стороною: особливістю сприйняття і переробки менеджментом підприємства інформації про зміни, що відбуваються.

Кожне підприємство в тій чи іншій мірі у своїй господарській діяльності відчуває на собі кризові явища, економічні та фінансові проблеми, що нерідко призводять до банкрутства.

Криза на агровиробничих підприємствах - це загострення протиріч, що загрожує його життєстійкості. Агропідприємство вважається кризовим, як і всякий виробничий процес, коли воно перестає отримувати прибуток або коли отриманий прибуток не забезпечує в якості джерела фінансових ресурсів можливість покриття поточних витрат і необхідних потреб [234]. Криза може бути обумовлена браком власного капіталу, що призводить до росту боргових

зобов'язань, некомпетентністю керівництва, впливом несприятливих зовнішніх факторів. Протиріччя між виробництвом і споживанням - головна, але не єдина причина економічних криз.

Подолання кризи - це побудована система управління, націлена на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання, забезпечення виживання і відновлення життєздатності сільгосппідприємства і недопущення банкрутства. Система управління підприємством припускає принципову зміну функцій учасників бізнес-процесів, механізмів їх взаємодії, а так само організації матеріальних, фінансових, інформаційних та інших потоків [235].

Антикризове управління сільгосппідприємством враховує галузеві особливості аграрного сектору. Вибір правильної стратегії антикризового управління дає можливість вчасно розпізнати кризову ситуацію і, з огляду на особливість, знизити гостроту. Антикризове управління в умовах зростаючої динамічності підприємницького аграрного середовища вимагає перебудови традиційних поглядів на стратегічне планування в сільгосппідприємстві. Застосування періодичного стратегічного планування дозволяє здійснювати перехід від виконання кризового плану до реалізації актуалізованого стратегічного курсу. Незалежно від причин виникнення і розвитку типів кризи підприємств сільського господарства, існує ряд принципів стратегії виходу з кризи, які виробляються на основі досліджень і вивчення досвіду антикризового управління [236].

1. Принцип адаптивності стратегії, управління будується на принципах системного та ситуаційного підходу.

2. Принцип концентрації зусиль на напрямках основної діяльності сільгосппідприємства, які дають основний внесок в кінцевий результат.

3. Принцип диференційованого підходу до стратегії антикризового управління, виходячи з виду кризи, в якому знаходиться аграрне підприємство.

4. Принцип відповідності масштабу і швидкості змін всередині сільгосппідприємства.

Із зазначеного вище випливає, що основними завданнями антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах є: зміна функціонування господарських механізмів; трансформація критеріїв прийняття управлінських рішень; розробка і реалізація стратегії і тактики управління в нових умовах; активне використання нових можливостей управління; застосування всіх легальних методів господарського маневрування [237].

Саме чітке визначення процесу антикризового управління дозволить не лише своєчасно й ефективно виявити кризи, мінімізувати їх негативні наслідки, але й попередити виникнення кризових явищ у майбутньому. З метою забезпечення ефективної протидії кризовим явищам процес антикризового управління необхідно здійснювати поетапно: 1-й етап – створення спеціалізованої робочої групи (антикризової команди); 2-й етап – проведення діагностики та оцінка параметрів кризи; 3-й етап – визначення мети і завдань антикризового управління, пошук способів виходу підприємства з кризи, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей; 4-й етап – оцінка ресурсного потенціалу та часових обмежень антикризового управління; 5-й етап – розробка антикризової програми; 6-й етап – створення системи реалізації антикризової програми виходу підприємства з кризової ситуації; 7-й етап – організація впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням; 8-й етап – аналіз доцільності подальшого проведення заходів щодо виходу підприємства з кризової ситуації; 9-й етап – розробка заходів щодо прогнозування і профілактики майбутніх кризових ситуацій [239].

Як інструмент в процесі антикризового управління в сільськогосподарських організаціях використовується найбільш радикальний спосіб перетворень - реструктурування сільгоспідприємства. Під реструктурування в аграрному секторі розуміються фундаментальні комплексні зміни, в основі яких лежить трансформація структури бізнесу і способу функціонування сільгоспідприємства, що охоплює практично всі аспекти його діяльності, кінцевою метою якої є підвищення ефективної роботи і конкурентоспроможності, збільшення прибутковості. Реструктурування, що

припускає оновлення всіх сфер діяльності, необхідно аграрним виробникам для адаптації в нових умовах господарювання.

Існуючі розробки з описом окремих варіантів реструктурування на основі створення системи бізнес-одиниць і на основі створення малих підприємств на базі великих через процедуру поділу та виділення недостатньо ефективних і вимагають концентрації зусиль на всіх етапах процесу реструктурування. В якості практичного засобу, що сприяє підвищенню ефективності перетворення структури сільгоспідприємства, проведеного в рамках стратегічного реструктурування, розроблена комплексна технологія, що включає п'ять елементів і представляє собою процедуру вибору стратегії, адаптації структурних параметрів, планування та реалізації структурних перетворень в умовах антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах.

Перший етап - аналіз причин кризи сільгоспідприємства і оцінка можливості реструктурування. Дослідження внутрішніх і зовнішніх причин кризи, встановлення сильних і слабких сторін сільгоспідприємства. Аналіз проводиться за напрямками структури макро- і мікроумов, які характеризують зовнішні причини кризи та ймовірні загрози [240].

Другий етап - це визначення цілей і стратегічної концепції перетворень. Розробка стратегічного бачення і місії в сільськогосподарських підприємствах, встановлення цілей переводить стратегічне бачення його розвитку в конкретні завдання, пов'язані з сільгоспвиробництвом і результатами його діяльності. До результатів цього етапу відносяться - більш швидке зростання доходів, збільшення прибутку на вкладений капітал, визнання міцного фінансового становища сільгоспідприємства; стратегічні цілі - більш високе і надійне становище в аграрній галузі, зниження витрат сільськогосподарського виробництва, підвищення якості сільгосппродукції.

Третій етап - визначення варіантів структурної перебудови і вибір організаційної стратегії сільгоспідприємства. Критерієм вибору стратегії перетворень сільгоспідприємства є вартісний розрив між вартістю, якою володіє підприємство сільського господарства в даний час, потенційної і

вартістю його після реструктуризації [241]. Вартісний розрив, тобто межа між поточною вартістю сільгосппідприємства при існуючих умовах і поточною вартістю нового сільгосппідприємства після реструктуризації, являє собою чисту поточну вартість ефекту реструктуризації.

Четвертий етап передбачає координацію структурних параметрів. Після визначення варіанта організаційної стратегії і встановлення стратегічних господарських регіонів для сільгосппідприємства необхідна координація його структурних параметрів. Найважливішими структурними параметрами сільгосппідприємства є стратегічні види бізнесу, організаційно-правова форма і загальна організація.

П'ятий етап - це планування і реалізація нових структур. Проблематику цього етапу становить часовий графік змін, так як потрібно поступовий підхід.

Особливість такої програми реструктурування сільгосппідприємства є те, що за умови її повного здійснення вона дає шанс, навіть якщо і були допущені помилки при виробленні стратегії. Керуючись методологічними принципами системного підходу до реструктуризації, наприклад, принципом інтеграції, використовують наступні моделі:

1. Поділ підприємств аграрного виробництва.
2. Створення спільних підприємств сільського господарства.
3. Створення на базі сільгосппідприємства асоціації фермерських господарств.
4. Створення на базі сільськогосподарського підприємства особистих підсобних господарств (ОПХ).

Застосування цих моделей здійснювалося на підставі результатів аналізу фінансового стану суб'єктів аграрного сектору. Видно, що суть моделі поділу підприємства полягає в тому, що існуюче підприємство ділиться на два і більше самостійних юридичних осіб, які стають його правонаступниками та особливість цього варіанту - одні новостворені підприємства взяли собі тільки ліквідне, а інші - все невикористане майно. У даній моделі кожне новостворене підприємство бере на себе борги пропорційно частці переданого майна.

Розглядаючи суть другої моделі - створення нового підприємства на базі ліквідної частини активів старого сільгосп підприємства. Модель реалізовувалася за кількома варіантами:

а) суб'єкт створено за участю сторонніх підприємств при наявності інших, які бажали створити спільне підприємство;

б) суб'єкт створено за участю сторонніх підприємств і працівників господарства, готових вкласти кошти в розвиток спільного підприємства;

в) підприємство створено за участю працівників господарства, в разі відсутності підприємства - інвестора і на базі земельної власності громадян господарства. Створення самостійних фермерських господарств на базі сільськогосподарського підприємства, які потім об'єдналися в асоціацію фермерських господарств, основа третин моделі реформування. Ця модель більш ефективна, як визначилося, для підприємств з великою кредиторською заборгованістю і низьким виробничим потенціалом, що дало шанс збереження виробництва і вихід на безбитковий рівень господарювання. Об'єднання особистих підсобних господарств має свої відмінності, метою якого є самозабезпечення учасників особистих підсобних господарств та прилеглих населених пунктів продукцією сільського господарства. Важкий фінансовий стан можливо подолати, якщо створити на базі ОПГ нові комерційні сільськогосп підприємства.

Таким чином, концепція антикризового управління виходить з того, що вирішальними для відновлення сільськогосподарського виробництва доведення його до допустимого в сучасній економіці світової спільноти рівня є дві компоненти: аграрна політика держави та ефективний менеджмент в самих сільськогосподарських підприємствах.

Система антикризового регулювання включає основні напрями забезпечення сталого (безкризового) розвитку сільськогосподарських підприємств, це: формування багатуукладного аграрного виробництва; формування ефективної аграрної політики (ціноутворення, кредитування, антимонопольна політика, податкова політика, страхування і т. п.); захист

інтересів вітчизняного товаровиробника; формування кадрового потенціалу; розвиток науки і здійснення наукової діяльності; розвиток соціальної сфери села; реформування земельних відносин; формування і функціонування ринку сільськогосподарської продукції, сировини і продовольства [242].

Отже, можна зробити висновок, що активізація процесів банкрутства в сільському господарстві призводить до зменшення забезпеченості засобами виробництва сільськогосподарських товаровиробників і деградації галузі. У зв'язку з цим нагальною потребою є запобігання або подолання неспроможності аграрних підприємств при наявності такої можливості. Тому необхідно здійснити глибоку і всебічну діагностику кризових явищ, оцінити їх масштаби, виявити можливість запобігання неспроможності підприємств через реалізацію перетворень в умовах антикризового управління ними.

Kwilinski, V. Tkachenko // Management Systems in Production Engineering, 2019, 27(2), pp. 119–123.

228. Klymchuk M. Risk management system references in construction / V. Tkachenko, M. Klymchuk, I. Tkachenko, T. Ilina // Research Papers in Economics and Finance.- 4 (1) - 2020.- С.21-30. <https://doi.org/10.18559/ref.2020.1.2>

229. Klymchuk M., Tkachenko V. Theoretical and methodological basis of cognitive economics formation. Abstracts of V International Scientific and Practical Conference. Oslo, Norway 2020. pp. 69-74pp. Available at : DOI: 10.46299/ISG.2020.II.V URL: <https://isg-konf.com>.

230. Susannah Hammond & Mike Cowan Thomson Reuters: Cost of Compliance 2021 <https://www.corporatecomplianceinsights.com/cognitive-governance-risk-framework>

231. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Commission Treadway. URL: <https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>

232. Risk Management Standard. Risk Institute Management (IRM) / Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) / National Management Forum risks in the public sector of the economy (Alarm). 2002. URL: <https://www.slideshare.net/luisvitiritti/risk-management-standard>

233. Данилишин Б. Світова фінансова криза – тест для України. Дзеркало тижня. 2008. №38. С. 17-18.

234. Трусова Н.В. Боргові зобов'язання підприємств: процедура банкрутства та визнання вимог кредиторів. Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки).2018. № 1 (36). С.169-178.

235. Саун А. Ж., Пантюк І.П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 2 (38). С. 55–59

236. Маренич Т.Г. Трансформація та механізми економічного регулювання агроформувань: питання теорії, методології, практики: монографія. Харків: ТОВ «ЕДЕНА», 2006. 413с

237. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством. Київ: МАУП, 2006. 256 с.

238. Трусова Н.В., Пристемський О.С., Саун А.Ж. Фінансовий механізм та інструменти забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств. Облік і фінанси. 2019. №4(86). С. 114-123.

239. Пристемський О.С., Логінова А.О. Методи антикризового управління підприємством . II Всеукраїнська науково-практична інтернет конференція «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в

соціально-орієнтованій системі управління підприємством». 23 квітня 2019 р., Полтава.: ПДАА, 2019.С.212-214.

240. Шершньова З. Є. Стратегія управління. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.

241. Gryshova I., Sakun A. Influence of the Commercialization of Innovations on Leadership Positions of the Agro-Industrial Sector. Proceedings of the 5th International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEALV 2019), Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 386, pp.39-44, <https://doi.org/10.2991/assehr.k.191221.175>

242. Аграрна політика та земельні відносини: підручник / Г.М. Калетнік, І.В. Гончарук, Т.В. Ємчик, С.М. Лутковська – Вінн. нац. аграр. ун-т. – Вінниця: ВНАУ, 2020. – 307 с.

243. Venture impact 2004. Venture capital benefits for the U.S. economy, Global Insight.

244. Иванов В.В. Национальные инновационные системы: опыт формирования и перспективы развития. Инновации №4, 2002, с.14-26.

245. Дагаев А.А. Венчурный бизнес: управление в условиях кризиса. Проблемы теории и практики управления, 2003, №3, с.74-80.

246. Грозний І.С. Стратегія виводу венчурного капіталу з інноваційного проекту. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2005. Випуск 18. Частина 1. С. 160-165

247. Маковеев П. С. Венчурное инвестирование малого и среднего бизнеса в экономике Украины. Труды Одесского политехнического университета .2003. Вып.1. С.254-258

248. Analiz hozyaystvennoy deyatelnosti v promyishlennosti: Uchebnik / Pod obsch.red. V.I. Strazheva.- Mn.: Vyish.schk., 1996.

249. Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. А. Чалдаева. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 435 с.

250. Analiz finansovogo sostoyaniya predpriyatiya. Spravochnoe posobie. - Sankt-Peterburg, Auditorskaya firma «Ekselsior», 2004.

251. Dontsova L.V., Nikiforova N.A. Analiz finansovoy otchetnosti: Uchebnoe posobie. – М.: Izdatelstvo «Delo i Servis», 2004.

252. Dontsova L.V., Nikiforova N.A. Godovaya i kvartal'naya buhgal'terskaya otchetnost. Metodicheskoe posobie po sostavleniyu. – М.: Izdatelstvo «Delo i Servis», 1998.

253. Efimova O.V. Finansovyy analiz. – М.: Izd-vo «Buhgal'terskiy uchet», 2002.