

Ірина Колодій
Володимир Ковалів
Андрій Колодій

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

І. В. Колодій, В. М. Ковалів, А. В. Колодій

**Антикризове управління
в сільськогосподарських
підприємствах**

Монографія

Львів • «СПОЛОМ» • 2023

УДК 338.43.02(477)
К 61

Автори:

І. В. Колодій, В. М. Ковалів, А. В. Колодій

Рецензенти:

Колодійчук В. А., д. е. н., професор (Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнології імені С. З. Гжицького);

Сас, д. е. н., професор (ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Л. С. Василя Стефаника»);

Гнатишин Л. Б., д. е. н., професор (Львівський національний університет природокористування).

Рекомендовано до друку вченою радою

*Львівського національного університету природокористування
(протокол № 7 від 29 березня 2023 р.)*

Колодій, Ірина Володимирівна.

Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах : монографія / Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В. Львів : СПОЛОМ, 2023. 228 с. Бібліогр. : с. 197–214 (164 назви).

Обґрунтовано теоретико-методичні підходи і розроблено практичні рекомендації щодо формування механізму антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, ґрунтуючись на результатах діагностики їхнього фінансового стану та загроз банкрутства.

Досліджено тенденції діяльності сільськогосподарських підприємств та окреслено ключові індикатори настання ознак кризи в сільськогосподарських підприємствах. Встановлено, що підґрунтям криз економічного характеру є внутрішні диспропорції, які актуалізуються й підсилюються дією зовнішніх чинників.

Систематизовано методичні підходи застосування інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Особливість цих підходів полягає у встановленні послідовності діагностики кризового стану, аналізуванні причин виникнення кризи та очікуваних втрат від наслідків кризи, оцінці ресурсного потенціалу для можливого запобігання кризі та формуванні обґрунтованої антикризової стратегії сільськогосподарського підприємства.

Для широкого кола науковців, студентів, аспірантів і викладачів вищих закладів освіти, фермерів та фахівців, які ухвалюють рішення в галузі формування стратегії антикризового управління економічним розвитком регіонів.

ISBN 978-966-919-936-2

© Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В., 2023

© Вид-во “СПОЛОМ”, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ Теоретико-методичні засади антикризового	
1. управління в сільськогосподарських	
підприємствах	6
1.1. Економічне трактування сутності кризового стану	
підприємства	6
1.2. Теоретичні основи формування системи анти-	
кризового управління в сільськогосподарських	
підприємствах	20
1.3. Методичні підходи застосування інструментарію	
антикризового управління в сільськогосподарських	
підприємствах.....	31
Розділ Кризові процеси в сільськогосподарських	
2. підприємствах та їхні наслідки	46
2.1. Оцінка діяльності сільськогосподарських підприємств	
.....	46
2.2. Діагностика фінансового стану та загроз банкрутства	
сільськогосподарських підприємств ...	72
2.3. Інструментарій виявлення стадій криз сільсько-	
господарських підприємств у системі антикризового	
управління	98
Розділ Комплексна система заходів та напрямів	
3. антикризового управління в сіль-	
ськогосподарських підприємствах	122
3.1. Архітектоніка антикризового управлінського	
інструментарію в сільськогосподарських	
підприємствах	122
3.2. Функціональний зміст та особливості механізму	
антикризового управління в сільськогосподарських	
підприємствах	146
3.3. Конкурентні переваги в системі антикризового	
управління сільськогосподарських підприємств	174
Висновки	193
Бібліографічний список	197
Додатки	215

ВСТУП

Сільське господарство є потужним сектором національної економіки. За результатами діяльності у 2021 році, сільськогосподарські підприємства забезпечили збільшення виробництва на 19,2 % та найвищу частку внутрішнього валового продукту серед усіх секторів економіки – понад 10 %. Значущість діяльності сільськогосподарських підприємств для національної економіки особливо проявляється в контексті зовнішньої торгівлі. Адже на агропродовольчу продукцію припадає найбільша питома вага в загальному експорті України – близько 41 % за рік. Сьогодні внесок України еквівалентний харчуванню близько 400 млн людей, не враховуючи власного населення [115]. Водночас, незважаючи на суттєві здобутки галузі сільського господарства, функціонування сільськогосподарських підприємств відбувається в умовах невизначеності. Швидкі зміни зовнішнього і внутрішнього середовища породжують виникнення різноманітних ризиків, що можуть призвести до кризи, а іноді й до банкрутства сільськогосподарських підприємств.

Економічна криза, яка охопила національну економіку у 2022 році через повномасштабну збройну агресію росії проти України, оголила низку ризиків, які є ключовими чинниками зниження кризостійкості сільськогосподарських підприємств. Найболючішими серед них виявилися зменшення площ посіву, недотримання технологій виробництва, руйнування інфраструктури та логістичних ланцюгів, обмеження експорту та інфляція. У таких нестандартних умовах методичний фундамент для вирішення завдань антикризового управління відповідно до специфічних умов діяльності сільськогосподарських підприємств є недостатнім, що вимагає подальшого його дослідження як підвиду загальної системи управління на мікрорівні. Подолання кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах, які є первинними

ланками аграрної економіки, потребує створення таких механізмів антикризового управління, які б нівелювали ризики господарської діяльності в непередбачуваних та нестабільних умовах впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Дослідженню питань виникнення ризиків, що пов'язані з господарською діяльністю і є причинами породження кризи, присвячені праці таких вітчизняних науковців: О. І. Барановського, Л. Б. Гнатишин, Ю. Е. Губені, А. В. Матвійчука, С. М. Онисько, Н. Г. Повстенюк, О. О. Терещенка, І. О. Тивончука. Питання виникнення та подолання кризи, зокрема із застосуванням управлінських важелів, досліджували О. В. Ареф'єва, О. В. Бінерт, В. О. Василенко, К. С. Головчак, С. М. Іванюта, О. В. Коваленко, В. М. Ковалів, О. М. Остапенко, Л. С. Сас, В. Л. Товажнянський, Т. О. Шматковська, І. Б. Яців. Однак недостатньо розробленими залишаються питання теоретичного обґрунтування кризових тенденцій у сільськогосподарській галузі, методичної підтримки виявлення стадій криз та розробки системи заходів антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, ґрунтуючись на результатах діагностики їхнього фінансового стану та загроз банкрутства.

Об'єкт дослідження – процес антикризового управління і специфіка застосування його механізмів та інструментів у діяльності сільськогосподарських підприємств.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та науково-прикладні аспекти антикризової компоненти системи управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Економічне трактування сутності кризового стану підприємства

Геополітичні чинники, фінансова глобалізація та відкритість економіки можуть не лише бути додатковими можливостями соціально-економічного розвитку того чи іншого підприємства на шляху становлення в національному та міжнародному просторі, а й спричинювати негативний прояв кризових явищ. В умовах нестабільної економіки досить помітно збільшується кількість підприємств, які втрачають фінансову спроможність, що зумовлює швидке виникнення кризового стану в сільськогосподарських підприємствах. З позицій сільськогосподарських підприємств, стабільність означає можливість досягнення поставлених цілей та очікуваних результатів при впливі чинників, які спричинюють тимчасові відхилення в їхній діяльності в межах допустимих норм.

Наукова література визначає поняття «криза» як складний загострений стан, що означає занепад, різкий перелом [24; 119]. Цей термін походить від грецького *krisis* – період загострення протиріч, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність. В етимології слова «криза» зустрічаються і такі значення, як «вирок, рішення з якого-небудь питання або в сумнівній ситуації» та «вихід, рішення конфлікту (наприклад, військового)» [77].

Криза характеризується різкою зміною від стабільності до втрати контролю над економічною ситуацією, тому вважається явищем непередбачуваним. Отже, як свідчить світовий досвід, криза є природним станом економічної організації будь-яких рівнів. Основними ознаками, які її характеризують, є

відсутність періодичності в часі, різномасштабність, глибина та форма проходження.

Періоди настання криз в економіці є явищем циклічним. Варто зауважити, що з початком дії індустріального капіталізму, на початку XIX ст. в Англії, а згодом також у США, Німеччині та Франції інтервали настання криз у розвинених країнах становили близько 10 років.

XX століття характеризувалося також циклічним розвитком економіки, проте виразність циклів була меншою, аніж у XIX ст. Водночас помітно збільшилася роль надциклічних процесів, що спричинило фазу економічної депресії, пов'язану з великою світовою економічною кризою 1929 р. В Європі та Північній Америці ця фаза перейшла в довгий розквіт 50-х і 60-х років, спричинений насамперед фордизмом.

Фордизм – це система організації потоково-масового виробництва, що ґрунтується на стандартизації, типізації і конвеєризації процесів виробництва. Такий підхід дає змогу підвищити продуктивність праці через її інтенсифікацію. Відтак позитивним результатом стало зростання доходів населення, зниження безробіття та висока норма прибутку підприємств.

Зрештою, в описаному К. Марксом капіталізмі та кризах бідність і безробіття були подолані. Проте період кризи 1974–75 рр. докорінно змінив світову економіку. Так звана фордистська модель накопичення, що характеризувалася особливостями збільшення продуктивності, досягла піку своїх можливостей. Наслідки такої кризи проявилися в зниженні норми прибутку та збільшенні рівня безробіття; зростання економіки на цьому етапі не відбувалося. Більш інтенсивними стали циклічні коливання.

Необхідно зазначити, що у 80-х і 90-х роках XX ст. норма прибутку при зниженні реальних доходів бізнесу почала зростати. Також на таке зростання вплинуло широкомасштабне зниження оподаткування для підприємств, які отримують високі доходи, що фінансуються, в основному, через соціальну сферу.

Без сумніву, розвиток капіталізму в часі останніх 180 років супроводжується кризовим характером. Актуальним питанням для дискусії постає проблема чинників, які зумовили появу кризових ситуацій.

Необхідно зазначити, що вчені – представники сучасної неокласичної теорії та класики політичної економії заперечують той факт, що спосіб функціонування капіталізму зумовлений настанням кризи. Вони вважають, що основними причинами виникнення кризи є зовнішні чинники, як приклад – державна економічна політика, при цьому при капіталістичній ринковій економіці поява криз мінімізується. Лише Джон Мейнард Кейнс (1883–1946) пояснював принаймні циклічне масове безробіття через іманентні капіталізові причини, заклавши тим самим основи «кейнсіанства» [161].

Карл Маркс заперечував вищезазначене твердження та пропагував походження криз від капіталістичного способу виробництва й унеможлиблював існування капіталізму без криз.

Проте варто зазначити, що К. Маркс не мав зв'язної теорії криз, а висловлював тільки розпорошені більш чи менш докладні зауваги, які використовувалися згодом у розмаїтті теорій криз, зокрема в марксистській традиції [159; 166].

Американський вчений-економіст неокласичного напрямку І. Фішер вважав, що фінансова нестабільність пояснюється тісними взаємозв'язками з макроекономічними циклами, а в особливому випадку – з динамікою сукупної заборгованості в економіці [157].

У «Трактаті політичної економії» (1803 р.) науковець Ж.-Б. Сей кризові явища в економіці пояснював як диспропорції, що виникають у процесі виробництва, обміну та споживання [52]. Опираючись на такі узагальнення дослідника, можна припустити, що за врегулювання диспропорцій в економіці можна уникнути появи кризових явищ взагалі.

Нестабільність національної валюти та криза платіжного балансу є основними причинами прояву світової фінансової кризи в Україні у 2008 р. На сільське господарство України

криза вплинула менш помітно, ніж на інші галузі народного господарства, оскільки аграрний сектор в економіці країни є пріоритетним. Однак все ж таки варто зосередити свою увагу на основних загрозах, які спричинили виникнення кризи, з визначенням можливості їх недопущення в майбутньому. Сюди можна віднести відсутність співвідношення обсягів виробництва продукції рослинництва і тваринництва (показник щодо тваринництва був удвічі меншим). Як свідчать дані Державної служби статистики України, причиною цьому була недостатня купівельна спроможність [117]. Власне, кон'юнктура ринку та природні чинники були основними у зміні показників рентабельності, які вирівнювалися за допомогою бюджетної підтримки сільського господарства у вигляді доплат і дотацій, пільг, компенсацій. Багато підприємств відчуло значне полегшення від державної допомоги, проте підприємства з виробництва всіх видів м'ясної продукції і надалі залишалися збитковими.

Важким негативним наслідком кризових процесів 1990–2008 рр. стала повна зупинка інвестиційної діяльності в сільському господарстві. Зниження внутрішніх і світових цін на продукцію аграрної галузі, скорочення на третину залучених кредитів, удвічі зменшена державна підтримка й підвищення податкового навантаження – основні причини погіршення фінансового стану галузі сільського господарства та наслідки світової і національної економічної кризи в Україні.

Професор О. І. Барановський у своїх наукових працях виокремлює кризу як багатоаспектну економічну категорію, систему поглядів на економічну сутність, яка перебуває в стані розвитку. Зокрема, він виділяє три підходи, які розкривають сутність кризи. Перший підхід визначає кризу як значну проблему, або ситуацію, яка характеризується високою ймовірністю негативних наслідків. Другий підхід визначає кризу природним процесом у життєдіяльності системи. У третьому підході криза розглядається як порушення рівноваги соціально-економічної системи [11].

Колектив авторів І. О. Тивончук, П. І. Стецюк, О. І. Тивончук у своїй науковій праці зазначають, що історія останніх фінансових криз свідчить, що в багатьох країнах їхньою причиною виникнення була поява інноваційних продуктів, технологій або різке зростання попиту на нерухомість. Наслідком цього є підвищення дохідності в галузях їх виробництва, що зумовлює міжгалузевий перелив капіталу [128].

Як господарську ситуацію, яка спричинена одночасною дією певних невдач і труднощів, що унеможливує виконання підприємством своїх завдань і функцій, розглядає економічну кризу підприємства професор Ю. Е. Губені [34].

Початок ХХІ ст. характеризується появою деяких положень теорії криз: неминучість розвитку криз в усіх системах, зокрема в економічній, що є складовою життєвого циклу системи. Наступна теорія вказує на три основні функції, які забезпечуються кризами: припиняється дія застарілих та неефективних складових системи, забезпечується створення нових складових, виконується апробація їх міцності та надійності, які, своєю чергою, формують фундаментальну основу системи. Третя теорія акцент ставить на наслідках криз. Перший наслідок передбачає перехід системи на зовсім інший якісний рівень, а другий – розпад системи, створення іншої. Четверта теорія вказує на складноциклічний характер динаміки економічного розвитку, в якому криза розглядається як елемент циклу після латентного періоду. Вищеперелічені теорії доводять, що поява кризових явищ спричинює виникнення негативних наслідків як для підприємства, так і для економіки загалом [139].

Проаналізувавши наведені трактування поняття «криза» (табл. 1.1), можемо визначити, що кризовий стан підприємства – це сукупність кризових явищ, які виникають внаслідок дії зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність підприємства і призводять до його банкрутства чи взагалі ліквідації.

Криза в сільськогосподарському підприємстві – це процес, який менеджери сприймають як надзвичайно помітний, у деяких випадках несподіваний та потенційно руйнівний. Це

виявлення невідповідностей і диспропорцій у значеннях фінансових показників із можливістю їх уникнення чи подолання.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «криза» у вітчизняній літературі

Автор	Визначення поняття
Економічний словник [149]	Порушення рівноваги між попитом і пропозицією на товари та послуги. Проявляється різким переломом кон'юнктури, що моментально викликає спад виробництва, ріст безробіття, збільшення кількості банкрутств, а також тенденцію до поглиблення кризи
Чернявський А. Д. [141]	Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування.
Василенко В. О. [22]	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.
Туган-Барановський М. І. [134]	Криза – це явище, яке відбувається насамперед через те, що розподіл виробництва є непропорційним, а виробники засобів виробництва не в змозі вилучити капітал зі своїх підприємств, до того ж сама громіздкість цього капіталу у вигляді будівель, машин тощо вимагає продовження виробництва, отже, як наслідок, перевиробництво засобів виробництва є неминучим.
Тивончук І. О., Стецюк П. І., Тивончук О. І. [128, с. 117]	Фінансова криза ідентифікується як різке погіршення стану грошово-фінансової системи або її окремих елементів, внаслідок чого ускладнюється або унеможливується виконання нею своїх функцій і економіка зазнає втрат.
Невмержицька С. М., Марценюк С. О. [87]	Фінансова криза – це фаза, у котрій керівництво нездатне впливати на фінансову складову підприємства та відносини, які виникають всередині підприємства.
Глуценко С. В. [28]	Фінансова криза – це довготривала неплатоспроможність підприємства, його збиткова діяльність та відсутність потенціалу для продовження функціонування.

Джерело: власні узагальнення авторів

Поява кризового стану в підприємстві є тим сигналом до змін, який сприяє оновленню. Якщо менеджмент підприємства не скористається цією можливістю, то зможе втратити контроль над ситуацією й позбутися всього досягнутого.

У разі настання кризи існує досить велика загроза цілям підприємства, що надалі спричинить глибокі наслідки для його взаємовідносин з іншими суб'єктами економічної діяльності (працівники, покупці, замовники, місцеві громади, органи влади).

На нашу думку, доцільно спершу приділити значну увагу причинам виникнення криз і можливим наслідкам.

У своїх дослідженнях Н. Г. Повстенюк виокремлює три етапи розвитку кризи в підприємстві: криза стратегії, криза результатів діяльності, криза ліквідності. Основною першопричиною кризи в підприємстві є криза стратегії. Цей термін вказує на неналежне впровадження та нераціональне втілення затвердженої стратегії або повну її відсутність [99].

Короткотермінова реакція для ліквідації чинників, які спричинили виникнення кризи стратегії, є основною частиною антикризового управління, яка містить актуальну інформацію щодо змін у зовнішньому середовищі підприємства. Отже, достовірна інформація в цьому разі використовується як конкурентна перевага підприємства. Варто зауважити, що відновлення післякризового функціонування підприємства є можливим у ринковому середовищі. На стадії банкрутства підприємства його збереження є реальним явищем за наявності інвестора з його розробленою маркетинговою стратегією.

Кризу результатів діяльності підприємства можна попередити за допомогою застосування вчасного моніторингу фінансових показників та розрахунку оцінки фінансового стану підприємства.

Криза ліквідності є останнім етапом перед банкрутством, або її ще називають кризою неплатежів.

Варто погодитися з думкою, яку висловлює В. О. Василенко, про те, що причинами кризи є внутрішні та зовнішні фактори [22, с. 173]. До внутрішніх належать: неефективні

стратегія маркетингу, інноваційна та інвестиційна політика, недоліки в організації виробництва, внутрішні конфлікти. Зовнішні фактори є такими, на які підприємство не має впливу. До них насамперед варто віднести відсутність програми уряду та нестабільну політичну ситуацію загалом. Зазвичай більш загрозливими та впливовішими є зовнішні фактори.

Причини виникнення кризових станів у підприємствах розділяють на зовнішні та внутрішні також О. Г. Денисюк і О. Ю. Дерев'яно. Проте до внутрішніх причин вони відносять застарілу технічну базу, помилки під час розрахунків, пов'язаних зі страхуванням, формування резервів, неадекватно взяті на себе зобов'язання. До зовнішніх чинників зараховують страхування для мінімізації оподаткування, збільшення залежності від банківських каналів реалізації послуг, недоброросівсну конкуренцію та погіршення якості активів підприємств, якими можуть бути представлені грошові резерви. Як наслідок, підвищується ризик для інвестиційної діяльності, підвищується рівень інфляції, знижується рівень маркетингу, а відтак відбувається зменшення ринків збуту виробленої продукції [36, с. 83].

Однак, усунувши зі середовища певні ймовірні ризики, ми не застережемо себе від кризи – вона все одно настане, тільки за іншими параметрами ризиків.

Ознайомившись із науковими дослідженнями багатьох закордонних та вітчизняних авторів, пропонуємо узагальнити визначення поняття «криза», виокремити причини настання криз, виділити класифікацію криз та наголосити на наслідках від криз (рис. 1.1).

Отже, розглянувши думки й твердження багатьох науковців щодо виникнення кризових явищ, можемо зазначити, що появу кризи в сільськогосподарському підприємстві спричинює відсутність ефективної управлінської системи, її недосконалість або непристосованість до самого підприємства.

Аналіз наукової літератури показує, що в теорії криз сформульовано низку принципів, які узагальнені науковцями Л. Я. Слободою та Ю. В. Банахом [118]: кризи є системним

Криза – це довготривала неплатоспроможність підприємства, його збиткова діяльність та відсутність потенціалу для продовження функціонування. Це нездатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання.

Причини криз

Зовнішні:

- ✓ значний рівень інфляції;
- ✓ недосконалість і нестабільність господарського та податкового законодавства;
- ✓ політична нестабільність;
- ✓ конкуренція;
- ✓ конфлікти між власниками.

Внутрішні:

- ✓ недоліки в організаційній структурі;
- ✓ низько кваліфікований персонал;
- ✓ нераціональне використання ресурсів;
- ✓ відсутність стратегії;
- ✓ дефіцит фінансування;
- ✓ застаріле технічне оснащення.

Класифікація криз

Залежно від рівня виникнення: глобальні, державні, регіональні, міжгалузеві, галузеві, фірмові.

Залежно від масштабу кризи: кризове явище, локальна криза, системна криза.

За причинами (джерелом): зовнішня, внутрішня.

За характером та наслідками дії: руйнівна, оздоровча.

Залежно від ступеня тяжкості: легка, тяжка, катастрофічна.

Залежно від періоду проходження: затяжна, короткочасна.

Залежно від стану течії кризи: керована, некерована.

Залежно від закономірності виникнення: випадкова (несподівана), закономірна (передбачувана).

Залежно від наявності зацікавленості: штучна, природна.

Наслідки криз

- ✓ фінансові, що пов'язані з рухом і структурою капіталу;
- ✓ маркетингові, пов'язані з реорганізацією інфраструктури ринку;
- ✓ адміністративні, пов'язані зі структурою менеджменту на підприємстві;
- ✓ виробничо-технологічні, пов'язані з організацією виробничого процесу.

Рис. 1.1. Сутність, причини, наслідки та види криз, що загрожують сільськогосподарським підприємствам
Джерело: узагальнено авторами на основі даних джерел [3; 36; 92]

явищем; кризи є всюдисущі і неминучі; кризи мають чітко визначену циклічність – 8 років (мале коливання), 75 років (кардинальне коливання); кризи прогресивні з позиції оновлення елементів системи, в якій виникають; кризи багатогранні і неповторні; кризи взаємодіють, поглиблюючи одна одну та зумовлюючи ефект резонансу в різних сферах; кризи мають завершення,

але термін їхньої дії може бути різним і залежить здебільшого від суб'єктивних чинників; кризи є «живими організмами», виникненню яких передують певні ризикові ситуації.

Криза може мати дестабілізаційні наслідки як для окремих підприємств чи суб'єктів господарювання, так і для реальної економіки й суспільства загалом. З огляду на це, узагальнюючи вищенаведені результати досліджень науковців, зазначимо, що ризики спричинюють та поглиблюють кризу. Без сумніву, що умови функціонування підприємств, зокрема сільськогосподарських, у сучасній економіці стають дедалі складнішими – збільшується кількість чинників, які впливають на їхню діяльність. Цьому сприяють зростаюча міжнародна інтеграція, відкритість економіки, щораз більші вимоги споживачів до якості продукції, розвиток НТП тощо. Зміна перелічених чинників може бути як сприятливою, так і несприятливою для підприємства, тобто пов'язана з певним ризиком.

Найрозробленішою теорія ризику є в галузі фінансових інвестицій, що вже тривалий час зумовлено домінуючою роллю акціонерного капіталу в економіці розвинутих країн і розвитком на Заході корпоративної форми управління підприємствами. Менш розвинутою теорія ризику є стосовно сільськогосподарського виробництва. Це пов'язано з тим, що в капіталістичних країнах у сільському господарстві не існувало великих підприємств, а банкрутство фермера не спричинювало таких потрясінь, як банкрутство великої корпорації. У країнах з планово-адміністративною економікою теорія ризику не набула активного розвитку, оскільки підприємства не мали економічної свободи.

У загальному прояві «ризик» – це ймовірність (загроза) втрати підприємцем частини своїх ресурсів, ймовірність недоодержання доходів, появи додаткових витрат за результатами реалізації визначеної фінансової чи виробничої стратегії. Ризик визначається як випадок, про який не відомо, трапиться він чи ні; або випадок, точний час настання якого неможливо визначити [32, с. 81]. Сутність ризику полягає в можливості відхилення отриманого результату від запланованого. Причому, на нашу

думку, це відхилення може бути як в одну, так і в іншу сторону. Тобто йдеться не лише про ризик втрат (збитку), а й про ризик вигоди (одержання додаткового прибутку). Як відхилення від планованого результату він може мати й позитивну сторону. Тобто ризик – це невизначеність в отриманні доходу, розмір якого залежить від загального стану економіки.

Отже, ризик як елемент господарського рішення можна визначити так: це ситуативна характеристика діяльності будь-якого суб'єкта ринкових відносин, що відображає невизначеність її результату і можливі несприятливі (або сприятливі) наслідки в разі невдач (або успіху). Ризик в економічному розумінні передбачає втрати (збитки), імовірність яких пов'язана з наявністю невизначеності (браку або недостовірності інформації), а також зиск і прибуток, отримати які можливо лише завдяки діям, що пов'язані з ризиком [96].

Таким чином, ключовою ознакою у з'ясуванні передумов виникнення криз та обґрунтуванні ефективних інструментів управління ними є усвідомлення того, що ризикові ситуації передують кризам (рис. 1.2).

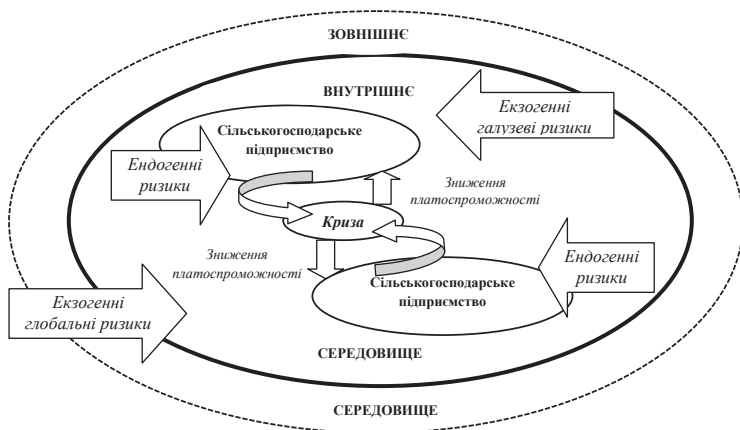


Рис. 1.2. Схема впливу ризиків на поглиблення кризи сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка авторів

Відповідно до специфіки діяльності сільськогосподарських підприємств виділено три групи ризиків, які впливають на поглиблення кризи сільськогосподарських підприємств: екзогенні глобальні ризики, екзогенні галузеві ризики та ендогенні внутрішні ризики. У групу екзогенних глобальних ризиків об'єднано курсові, інфляційні, демографічні, відсоткові, податкові, митні, політичні, військові ризики. Менеджмент сільськогосподарських підприємств не має змоги впливати на них, водночас зобов'язаний враховувати. До групи екзогенних галузевих ризиків віднесено природні і техногенні ризики, ризик підвищення конкуренції, ризик посилення державного контролю, ризик зменшення попиту. Група внутрішніх ендогенних ризиків залежить від діяльності менеджменту сільськогосподарського підприємства, а отже, є керованою. До неї належать ризик контрактації, ризики переговорних процесів, репутаційні, комерційні, виробничі, кадрові, інвестиційні, логістичні, техногенні, криміногенні, юридичні ризики [43].

У науковій літературі виділяють чотири основні групи наслідків криз: фінансові, адміністративні, маркетингові та виробничо-технологічні.

До фінансових наслідків від настання кризи можемо віднести втрату доходу від основної діяльності, наявність тенденції до зменшення в динаміці значень показників фінансової платоспроможності, ліквідності та стійкості. Виявити кризову ситуацію чи ймовірність настання банкрутства можна насамперед за вищезазначеними фінансовими наслідками.

Адміністративні наслідки охоплюють втрату працівників та укладених раніше угод.

Досить значущими для підприємства є наслідки виробничо-технологічного характеру, до складу яких входить зменшення якості продукції виробництва через збої у виробничих циклах, які, своєю чергою, залежні від використання застарілих технологій та техніки.

Варто зауважити, що практично всі наслідки криз є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Поява інфекційного

захворювання COVID-19 у світі та в Україні в березні 2020 р. призвела до виникнення значних труднощів, зокрема в економічному секторі. Спад економічних показників в Україні спричинив глобальну економічну кризу, яка відчувається в усіх без винятку галузях економіки. Суттєвий негативний вплив спостерігається в підприємствах агропромислового комплексу України, які поступово втрачають платоспроможність і стають неспроможними в цілому [56].

Дослідивши основні фінансові показники в динаміці за період карантину відносно попередніх років [12; 142], вважаємо за необхідне виокремити чотири основні наслідки фінансової кризи. Насамперед це перешкоди в логістичних процесах (проблеми з постачанням) через заборону перетину кордонів та призупинення функціонування транспортної мережі.

Другим вагомим наслідком є втрата доходів та, у деяких випадках, настання банкрутства і припинення діяльності на невизначений термін.

Наступною проблемою, з якою зіштовхнулися підприємства, є припинення укладання договорів, розірвання старих укладених договорів та, у багатьох випадках, невиконання зоб'язань із постачання за договорами.

Найважливішим, на нашу думку, наслідком економічної кризи в Україні є втрата робочих місць в усіх сферах, проте найбільше це спостерігалось у сфері обслуговування.

Усі виокремлені вище проблемні наслідки економічної кризи періоду пандемії є взаємопов'язаними та руйнівними стрижнями економічної ситуації в країні.

Припинення діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, зумовлене появою пандемії, створило ефект «снігової лавини», що свідчить про значне зменшення фінансової стійкості, платоспроможності та появу такого негативного явища, як банкрутство.

З правового погляду варто зазначити, що нормативно-правова база щодо банкрутства в Україні останнім часом наближається до рівня європейських країн. Про це свідчить розроблений

і прийнятий у 2021 р. Кодекс України з питань банкрутства. Цей Кодекс встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника – юридичної особи або визнання його банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності фізичної особи [57].

В умовах макроекономічної нестабільності та глобальної невизначеності сфера сільського господарства є найбільш невизначеною з-поміж інших галузей народного господарства. Головним завданням органів державного управління в умовах кризи є недопущення спаду економіки та надання допомоги сільськогосподарським товаровиробникам завдяки здешевленню кредитів [67; 170].

Військова та економічна агресія росії проти України, нестабільність і динамічні зміни, що постійно відбуваються в сучасному ринковому середовищі, призводять до різноманітних негативних явищ, які мають суттєвий вплив на функціонування підприємств. Сьогодні ще однією з основних причин таких проблем є недостатній професійний рівень управлінського персоналу, який би мав своєчасно розпізнавати кризові ситуації й миттєво на них реагувати.

Досліджуючи процеси впливу криз на діяльність сільськогосподарських підприємств, можемо зазначити, що основними проблемами, які на сьогодні спостерігаються у виробників аграрної продукції, є логістика, порушення процесів імпорту та експорту, забезпечення пально-мастильними матеріалами та деякими запчастинами, нестача оборотних коштів і високі ціни на добрива, яких не вистачає.

Як зазначає Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО), через агресію росії в Україні підняття світових цін на продукти харчування та корми прогнозується на рівні понад 20 %. Якщо воєнні дії триватимуть до збору урожаю, то це завдасть сильного удару продовольчій безпеці не лише України, а й світу, позаяк експорт продукції сільського господарства на міжнародному ринку посідає одне з перших місць (залежно від продукції) [37].

Введення воєнного стану в Україні через російсько-українську війну, а з ним загальної мобілізації залишає агросектор без кадрів. Загалом робочих рук на час посівної кампанії бракувало завжди, а в умовах мобілізації цей дефіцит збільшився.

Важливо зазначити, що понад 30 % сільськогосподарських полів України не використовуватимуть для посіву зернових через бойові дії. Забезпечення продовольчої безпеки країни залежить від виконаних вчасно польових робіт, що на сьогодні виступає першочерговим завданням для виробників сільськогосподарської продукції [61].

З метою недопущення продовольчої кризи у світі урядам країн необхідно переглянути та актуалізувати до сьогочасних викликів національні Стратегії продовольчої безпеки, а Україні дотримуватися принципу, передусім, самозабезпечення.

1.2. Теоретичні основи формування системи антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах

Вектор інноваційного розвитку та ринкової орієнтації діяльності сільськогосподарських підприємств вимагає від них адаптації як до умов функціонування, так і до швидкості зміни цих умов. Зростання рівня конкуренції, поява нових можливостей для розвитку, впровадження енергоощадних технологій та інформаційних мереж підсилюють щораз більшу роль антикризової складової в управлінні. Тому об'єктивною є зміна поглядів на управління розвитком сільськогосподарських підприємств, компонентом якої є система антикризового управління. Наслідком кризи і пов'язаних із нею ризиків може бути банкрутство сільськогосподарських підприємств. Водночас навіть за умов перебування сільськогосподарського підприємства в кризовому стані воно може застосовувати комплекс інструментів та заходів для подолання кризи і відновлення ефективної діяльності.

Кризові ситуації притаманні всім стадіям життєвого циклу підприємства. Це короткочасні ситуації, проте вони можуть

мати затяжний характер і завершуватися банкрутством. Для запобігання виникненню кризових ситуацій доцільно вчасно виявити причини, унаслідок яких підприємство опинилося в кризі, і здійснити заходи для їх усунення [129, с. 188]. Виникнення криз у виробничо-господарській діяльності сільськогосподарських підприємств особливо актуальні для України сьогодні, в умовах воєнного часу, нестабільного економічного середовища та інформаційної невизначеності. На сучасному етапі розвитку економіки відбуваються швидкі зміни, зокрема організаційного характеру, зумовлені непередбачуваним мінливим середовищем. Водночас важливий акцент потрібно робити на активізації діяльності сільськогосподарських товаровиробників, завдяки яким внутрішній ринок безперебійно забезпечується високоякісною продукцією вітчизняного виробництва. Однак нерівні умови зовнішнього середовища мають інколи негативний вплив на ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств, що спричинює подекуди зниження стабільності їхньої діяльності. Такі обставини зумовлюють застосування стратегічного управління на підприємстві, завдяки якому відбувається ефективне та своєчасне ухвалення рішень, а також антикризового управління, яке спрямоване на виявлення як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків і запобігання їм.

Сучасний етап розвитку сільськогосподарських підприємств характеризується тим, що завдяки своїй діяльності вони в змозі задовольняти потреби власних працівників, підвищувати рівень і якість їхнього життя та загалом сприяти зайнятості населення. Водночас, з позиції технології (алгоритму дій) антикризового управління, діяльність підприємств повинна бути спрямована на оцінку ймовірності впливу ризиків на поглиблення кризи і скорочення до мінімуму втрат, внаслідок прояву кризи, тобто уникнення, пом'якшення впливу кризи на результати діяльності підприємства. Ключовою функцією управління є створення сприятливих умов для подальшого успішного функціонування підприємств. Отже, орієнтиром менеджменту повинна бути не максимізація прибутку підприємств, а забезпечення їх

прибутковості на засадах успішного антикризового управління, що в майбутньому забезпечить кращу фінансову стійкість цих підприємницьких структур [42, с. 30].

У поглядах науковців відсутня однастайність щодо трактування поняття «антикризове управління». Окремі з них визначають антикризове управління як управління в умовах загальної кризи економіки [18], інші – як управління напередодні банкрутства [78], або пов'язують антикризове управління з діяльністю антикризових керуючих у межах судових процедур банкрутства [124]. Загалом особливістю антикризового управління, порівняно з іншими видами управління, є те, що ухвалення управлінських рішень здебільшого здійснюється в умовах високого рівня невизначеності, дефіциту часу, обмеженості фінансових ресурсів, наявності ознак розвитку кризових процесів [129, с. 190].

Наше розуміння антикризового управління ґрунтується на попередньо наведених баченнях науковців. Отож, під антикризовим управлінням ми вбачаємо систему заходів передкризового (превентивного) характеру, націлених на проведення діагностики загрози банкрутства; здійснення реактивного пошуку шляхів виходу підприємства з кризового стану; проведення післякризової оцінки стану підприємства; розробку та реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків кризи. При цьому вважаємо, що антикризові заходи слід застосовувати не лише в умовах реальної перспективи банкрутства підприємства. Діагностика загрози банкрутства повинна здійснюватися і на ранніх стадіях її виникнення. Надалі акцентується увага лише на розробці та реалізації шляхів виходу підприємства з кризи.

Виходячи із зазначеного вважаємо, що антикризове управління доцільно розділити на чотири блоки. Перший блок – розпізнавання передкризових ситуацій. Другий блок – виявлення комплексу проблем фінансово-економічного характеру. Третій блок – виокремлення проблем технології управління – моніторинг кризи і розробка прогнозів розвитку соціально-економічних

систем підприємства, розробка управлінських рішень. Четвертий блок – нівелювання конфліктології та селекції персоналу, які також супроводжують кризові ситуації.

Таким чином, сукупність означених блоків системи антикризового управління в їх послідовності та взаємозв'язку визначає механізм антикризового управління – систему цілеспрямованого впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства, що дозволяє передбачити, попередити, подолати і знизити ймовірності виникнення фінансової кризи та одночасно утримувати фінансову стійкість і стабільний розвиток підприємства. Реалізація механізму антикризового управління підприємства покликана стабілізувати процес діяльності суб'єкта господарювання, збільшити гнучкість, адаптивність і стійкість до змін зовнішнього середовища й дії негативних чинників, забезпечити вищу ефективність використання наявних фінансових ресурсів [129, с. 190].

Досить часто застосування стратегічного управління в умовах невизначеності сприяє вищому рівню використання творчого (креативного) потенціалу, оскільки ґрунтується на ухваленні гнучких управлінських рішень. Водночас, застосовуючи специфічні елементи антикризового управління, як-от: ранню діагностику, адекватність та швидкість реагування, використання людського потенціалу, підприємство в змозі превентивно здійснювати управління внутрішніми та зовнішніми викликами, які можуть йому загрожувати.

Базуючись на проведених дослідженнях, визначення сутності антикризового управління має певні особливості. Зокрема, варто зазначити, що поряд із загальними складовими управління підприємством, такими як наукове підґрунтя, системний підхід, чітка регламентованість, оптимальність і формалізованість, у здійсненні та застосуванні стратегічного управління додатково можуть бути використані такі складові, як оцінка середовища підприємства, визначення його місії та цілей, оцінка, формування та реалізація стратегії, аналіз та контроль результатів.

У контексті виконаної оцінки теоретичних напрацювань вітчизняних і зарубіжних вчених пропонуємо вдосконалену модель стосовно місця та ролі антикризового управління в системі стратегічного планування в сільськогосподарському підприємстві, в якій особливе місце належить способам реалізації організаційно-економічних засад антикризового управління (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Модель антикризового управління в системі стратегічного планування сільськогосподарських підприємств
Джерело: власна розробка авторів

Під час розроблення антикризової програми першочергову увагу варто звертати на рівень докризової готовності сільськогосподарського підприємства, його здатність належним

чином протидіяти кризі за попередньо визначеним рівнем превентивних заходів, проведених у минулому. Етапи виконання програми антикризових заходів для сільськогосподарського підприємства наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Етапи виконання програми антикризових заходів для сільськогосподарського підприємства

Джерело: власна розробка авторів

Дослідження стосовно розуміння сутності антикризового управління та опрацювання наукових джерел свідчать про неоднозначність його трактування. За таких обставин думки вчених різняться, оскільки кожен науковець (а також і практик з виробництва), через своє суб'єктивне бачення досліджуваної дефініції, по-різному формулює її сутність (табл. 1.2).

**Визначення сутності поняття
«антикризове управління»**

Автор	Визначення поняття
1	2
Бланк І. А. [17]	Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування.
Василенко В. О. [22]	Управління, спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і вжиття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами й негативними наслідками.
Костецька Л. М. [70]	Система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, запобігання, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому.
Романяк Г. М. [106]	Система управління, яка має комплексний характер і спрямована на запобігання кризовим явищам та виявлення причин кризи, виду, стадії і закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства.
Чернявський А. Д. [141]	Здатність упроваджувати оптимальні заходи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його працівників у процесі подолання кризи, досягати ефективності їх упровадження в екстремальних умовах.
Кривов'язюк І. В. [76]	Комплекс послідовних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризового стану, зниження рівня наслідків його негативного впливу на діяльність підприємства.
Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. [21]	Система управління, завданням якої є своєчасне виявлення ознак кризи, розробка методів та прийомів, спрямованих на запобігання кризі або її подолання, з метою недопущення ситуації банкрутства та подальшої ліквідації, забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Продовження табл. 1.2

1	2
Сидяга Б. В. [111]	Система управління підприємством, яка має системний й упереджувальний характер та спрямована на попередження чи усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання потенціалу ефективного менеджменту, розробки та реалізації бізнес-програми, що має стратегічний характер.
Іванюта С. М. [49]	Система організаційно-економічних заходів з діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та їх причин виникнення в економічних системах на всіх рівнях економіки.
Білошкурський М. В. [15]	Важливий елемент антикризового менеджменту, спрямований на забезпечення високого рівня ефективності виробництва, платоспроможності, прибутковості, залучення фінансових ресурсів та стимулювання інвестиційної діяльності з метою досягнення підприємством організаційно-господарських цілей на всіх етапах його життєвого циклу, попередження, ідентифікації та подолання кризових умов здійснення господарської діяльності на основі власного антикризового досвіду.
Остапенко О. М. [94]	Певним чином організований вид менеджменту, який націлений на запобігання та подолання ознак кризового стану підприємства протягом усього його життєвого циклу діяльності, за допомогою добре налагоджених економічних, нормативно-правових, методологічних механізмів.
Головач К. С. [33]	Комплекс управлінських заходів із прогнозування, моніторингу та діагностики кризи, подолання з мінімальними втратами її проявів, забезпечення функціонування підприємства в період кризи та його розвитку в післякризовий період.
Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лісюк О. В. [9, с. 137]	Система, яка являє собою комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усувати проблеми, які виникають у його діяльності.

Як бачимо (див. табл. 1.2), у науковій літературі та працях провідних вчених поняття антикризового управління по-різному тлумачиться. На нашу думку, поняття «антикризове

управління сільськогосподарським підприємством» можна розглядати як комплексну систему управління, націлену на попередження кризових явищ або запобігання їм, їх усунення та адаптацію операційної, фінансової та інвестиційної складових діяльності підприємства до ефективнішого розвитку в мінливому середовищі.

Треба розуміти, що здійснення антикризового управління підприємством має бути частиною стратегічного управління, оскільки кризовий стан підприємства за своєю суттю виступає для організації стратегічною проблемою, яку має вирішувати і подолати підприємство. Зі сторони протидії кризовим явищам на підприємстві особливе значення відіграють управлінські кадри, які є не менш важливими для нього – нарівні з капіталом та сучасними технологіями. Без сумніву, підготовлені й висококваліфіковані менеджери цінні насамперед, однак в окремих випадках невідготовлені, але змотивовані менеджери, з високим рівнем інтелекту, можуть на порядок краще виконувати поставлені перед ними завдання, забезпечивши правильний набір методів та напрямів діяльності підприємства в процесі його виходу з кризової ситуації.

Переважно кризові ситуації в підприємстві виникають під одночасним впливом декількох чинників. Насамперед джерела кризи запускають ланцюгову реакцію послідовних причин, які надалі перетворюються на наслідки кризи. Відповідно, слабкість однієї ланки процесу виробництва, до прикладу – якості виготовленої продукції, безпосередньо впливає на інші ланки, зокрема на обсяги продажу продукції, що спричинює втрату довіри з боку кінцевих споживачів.

Здатність сільськогосподарського підприємства здійснити антикризові заходи й подолати кризу залежить від антикризового управління, яке має бути гнучким та адаптованим відповідно до конкретних проявів криз, які виникли в певний момент часу, та сфокусованим на упередження кризи, особливо в момент виявлення її на ранній стадії.

Важливим аспектом, який відіграє ключову роль під час виникнення кризових ситуацій, є усвідомлене нівелювання принципу колективного управління. Тобто виникає потреба чіткого, рішучого та послідовного керівництва сільськогосподарським підприємством. Таким чином, відповідальна особа повинна взяти на себе управління підприємством, щоб уникнути суперечок і довгих розмірковувань у процесі ухвалення рішень. На перший план виходить активне виконання антикризового управління. Автори J. Walas-Trębacz та J. Ziarko зазначають, що «активне антикризове управління – це напрям щодо уникнення кризи на підприємстві шляхом зменшення впливу внутрішніх та/або зовнішніх чинників органів нагляду, які мають вагомий вплив на діяльність дорученої їм компанії. Він має наступальний характер і спрямований на ті фази кризи, від яких ще не виникає безпосередніх загроз. Вирішальне значення тут мають методи прогнозування кризи в організації» [169].

У практиці антикризового управління, яка в сучасних умовах набула постійного характеру, основний наголос робиться на застосуванні стратегічного підходу. Розглядаючи антикризове управління як процес, що відбувається циклічно, зарубіжні науковці зазначають, що він починається і закінчується «за замовчуванням» етапом збору інформації та моніторингу. Так, учені Mitroff et al. та Кумбс називають його «визначенням сигналу», що спрямоване на раннє виявлення потенційних кризових явищ завдяки ретельному використанню інформації внутрішнього і зовнішнього моніторингу. Підхід, який використовується в цьому контексті, основну увагу спрямовує на посткризовий етап, фокусуючи обережну оцінку апостеріорі (постфактум) з метою опрацювання виявлених попередніх помилок та використання, завдяки цьому, набутого досвіду в подальшому стратегічному плануванні [158, с. 20].

Ґрунтуючись на такому підході, виявлення кризових явищ, управління ними і запобігання їм стають невід’ємними складовими процесу ведення бізнесу на підприємстві. Його не можна застосовувати лише тоді, коли виникають кризові явища,

оскільки антикризове планування за своєю спрямованістю повинно бути однією з превалюючих складових стратегічного планування.

Серед новацій науки у царині антикризового управління варто виокремити нові підходи, які основний акцент, у напрямі урегулювання питання кризових явищ, роблять на напрацюванні сталих взаємовідносин зі співвласниками та зацікавленими сторонами. Сутність цих взаємовідносин зводиться до формування відповідних пом'якшувальних та превентивних заходів.

Дослідження доробку зарубіжних науковців показує низку спільних рис у їхніх підходах. Так, науковець Кумбс запропонував науковий підхід, згідно з яким стратегії реагування корелюються з певними чинниками, відповідно до яких до уваги береться вся сукупність хронологічних взаємовідносин з головними групами контрагентів, фокусна точка відповідальності за сукупність подій, які спричинюють кризи, та, власне, частоту їх виникнення [158, с. 21]. Група науковців, зокрема вчений Дж. Кемерон, пропонує «теорію ситуацій» («теорію непередбачуваних обставин»), в якій аргументує думку про те, що позиція організації відносно суспільства під час кризи залежить від впливу різно-спрямованих чинників, зокрема юридичних, особистісних тощо. Також вчені зазначають, що взаємодія між організацією та її працівниками є результатом, що формується як комбінація відповідних змінних під час роботи, який може змінюватися залежно від того, наскільки динамічно змінюється ситуація. Відповідно антикризові рішення вибудовуються як результат, сформований з матриці змінних, а не як лінійний результат чи результат декількох змінних [168, с. 40–41].

Кризові ситуації в сільськогосподарських підприємствах, як і будь-яких інших підприємствах, виникають не одно-моментно, а є складним та комплексним явищем. Відповідно реакція на вихід із таких ситуацій повинна бути спрямована на застосування превентивних, коригувальних та різноспрямованих

дій. Кожна система антикризового управління, як цільна система, має бути сформована з низки комплексних дій та зусиль з боку всіх підрозділів підприємства. Крім того, вона повинна мати адаптивний характер, зважаючи на причини, симптоми та важкість кризового стану. У формуванні такої цілісної системи антикризового управління важливу роль відіграє побудова або формування ефективності цієї системи. Щоби система була дієвою та ефективною, необхідно сформувати відповідну кадрову, організаційну й технологічну інфраструктуру всередині підприємства, мати відпрацьовані канали інформаційного та комунікаційного характеру.

Досить часто антикризові заходи, яких вживають у вітчизняних підприємствах, не мають стратегічної спрямованості і не призводять до зміни стратегічного потенціалу та стратегічної позиції підприємства, вони переважно є заходами тимчасового характеру.

Зважаючи на це, одним із найважливіших завдань керівництва сільськогосподарського підприємства, яким були неправильно визначені пріоритети розвитку, яке зазнало впливу кризи і було ослаблене через недбале ставлення керівництва й персоналу та не готове до реагування на зміну середовища, повинно бути проведення радикальних змін.

1.3. Методичні підходи застосування інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах

Дослідження інструментарію антикризового управління сільськогосподарських підприємств вимагає застосування певних методик та неабиякої неординарності з боку керівництва. Пов'язано це з тим, що в теперішній час сільськогосподарські підприємства працюють в умовах невизначеності та прагнуть максимізувати прибуток під впливом мінливості чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

На сьогодні структурованим процесом постійного моніторингу з метою контролю над економічними процесами є діагностика. Завдяки діагностиці забезпечується своєчасне виявлення ознак появи кризового стану, що дає підприємствам змогу її не допустити або уникнути. Основним завданням діагностики, на нашу думку, є визначення проблеми функціонування та розробка заходів для систематизації й оптимізації діяльності всього підприємства. Власне, комплекс таких заходів являє собою антикризове управління, в якому діагностиці відведено особливо важливе значення.

На сьогодні важливим викликом для підприємств є нестабільне зовнішнє середовище, яке потребує проведення постійного та всебічного моніторингу, який має за мету визначення ризиків і надає оцінку реальних перспектив розвитку.

Вивчаючи та вдосконалюючи інструментарій антикризового управління, найперше досліджують методи оцінки, діагностику фінансової стійкості та ймовірність банкрутства сільськогосподарського підприємства.

Щодо моменту застосування інструментів діагностики кризового стану та попередження банкрутства, науковець О. В. Васильєв зазначає, що найоптимальніше її здійснювати на більш ранній стадії, ще до прояви її явних ознак [23].

У своєму науковому дослідженні О. В. Васильєв стверджує, що антикризове управління підприємством передбачає дві групи етапів діагностики. Першу групу формують моніторинг та ідентифікація фінансового стану підприємства за певними економічними показниками. До другої групи входять планування, організація і мотивація специфічних антикризових заходів, які розробляють із метою ідентифікації фінансових станів.

У своїх наукових дослідженнях Л. В. Соколова [120] класифікує існуючі моделі ймовірності банкрутства у підприємствах на:

- моделі інтегральної оцінки ймовірності банкрутства;
- методики, що базуються на побудові системи показників-індикаторів;

- нормативні методики діагностики загрози банкрутства [120, с. 912].

Наведена класифікація дає нам підстави стверджувати про відсутність у ній методики якісної оцінки ймовірності банкрутства, яка полягає в дослідженні зовнішніх і внутрішніх чинників у діяльності підприємства та є важливою у викликах, які присутні в сучасній економіці нашої країни.

Вивчаючи наукові дослідження багатьох науковців щодо класифікації методик визначення ймовірності банкрутства, варто виокремити підхід, який запропонувала О. В. Ареф'єва [8]. Сутність її підходу полягає в розмежуванні системи діагностики на кількісну та якісну.

Кількісними методами є:

- розрахунок оцінки поточного фінансового стану підприємства;

- оцінка перспектив майбутнього розвитку підприємства;

- інтегральна оцінка фінансового стану підприємства (застосування моделей Альтмана, Конана і Гольдера, Бівера, Таффлера і Тішоу, Ліса, Давидової-Белікової, Р. С. Сайфуліна і Терещенка та ін.).

Якісні методи передбачають:

- діагностику фінансового потенціалу та ефект від її застосування;

- діагностику застережень та перспектив для фінансового розвитку підприємства [8, с. 52].

Таким чином варто зазначити, що класифікація, запропонована О. В. Ареф'євою, є найуніверсальнішою, оскільки містить якісні та кількісні ознаки.

Для дослідження організаційно-економічних засад антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах необхідно розробити структурно-логічну схему дослідження (рис. 1.5), яка формується чотирма етапами: підготовчий, теоретичний, аналітичний та проектний.

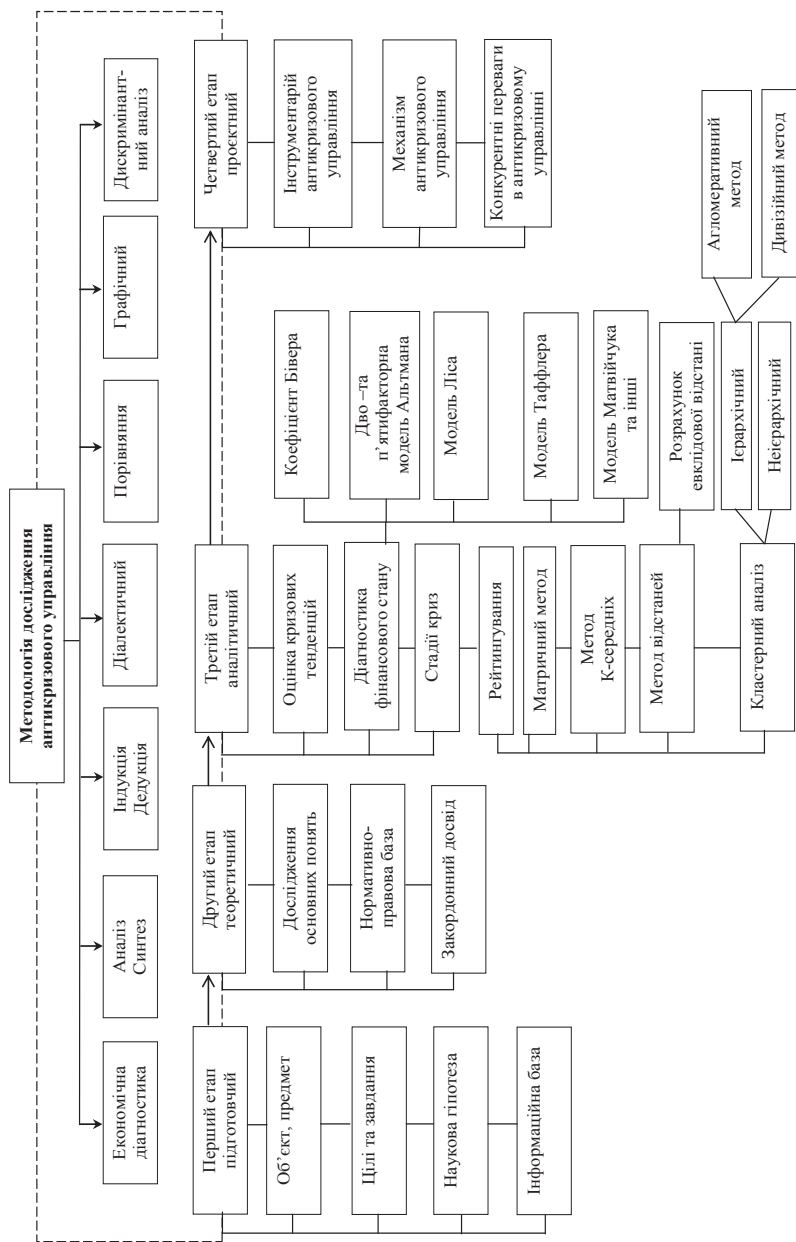


Рис. 1.5. Структурно-логічна схема дослідження антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах

Джерело: власна розробка авторів

Досить значної актуальності в практичному застосуванні набувають такі методи діагностики банкрутства, як коефіцієнтний, рейтинговий та факторний.

Коефіцієнтний метод характеризується простотою розрахунків, при цьому залучаючи всі економічні показники, повною діагностики фінансового стану. Недоліком такого аналізу є складнощі порівняння та узагальнення, оскільки наявна велика кількість розрахунків.

Особливість рейтингового методу полягає в порівнянні економічних результатів за певні періоди або ж з іншими суб'єктами економічної діяльності, рейтингуєчи при цьому їх за показниками фінансового стану. Недоліком такого методу є недостатня результативність оцінки, яка характеризується суб'єктивністю, оскільки розрахунок, згідно з рейтинговим методом, є нескладним, позаяк не залучається велика кількість коефіцієнтів.

Отже, варто зазначити, що використання рейтингового методу для визначення ймовірності банкрутства чи настання кризового стану у підприємствах не надає можливостей для виявлення загроз [35].

Детальніше зупинимось на факторному аналізі: його різновиді та особливостях, оскільки велику групу економіко-математичних моделей становить дискримінантний аналіз та кластерний аналіз, який ми також досліджуватимемо та використовуватимемо в монографії.

Дослідження наукових праць [38; 41; 72; 131] дає нам підстави стверджувати, що найактуальніші позиції для розрахунку ймовірності банкрутства займає саме дискримінантний аналіз.

На думку вітчизняного вченого-економіста А. Матвійчука, саме розрахунок інтегрального показника в рамках дискримінантного аналізу має найбільшу частоту використання (30,3 %) та відносно високу точність передбачення (86 %) [80].

Сутність дискримінантного аналізу розкривається у виконанні таких трьох операцій:

- оцінка співвідношення фінансових коефіцієнтів;
- побудова дискримінантної функції з використанням математичних процедур;
- розрахунок інтегрального показника Z .

Таким чином, застосування дискримінантного аналізу дає змогу передбачити банкрутство підприємства [123] і розробити заходи з удосконалення антикризового управління з впровадженням стратегій.

У контексті стратегічного планування В. Костецький вважає, що антикризове управління є симбіозом стратегічного управління (через реалізацію стратегії недопущення кризи) та оперативного менеджменту (через реалізацію стратегії подолання кризи) [71, с. 209]. При цьому науковець уточнює, що першопричиною виникнення кризи на підприємстві нерідко буває криза стратегії (стратегічна криза). Вона полягає в неправильній обраній стратегії розвитку, що може одразу призвести до кризової ситуації на підприємстві. Можливі випадки, коли стратегія вибрана правильно, але тактичні помилки керівництва призводять до кризової ситуації. Фаза тактичної (організаційно-структурної) кризи переважно є першопричиною банкрутства підприємства. Криза стратегії та організаційно-структурна криза є прихованими (неявними) стадіями кризи [71, с. 209]. З позиції стратегічного антикризового управління, входження підприємства в кризовий стан розпочинається на стадії кризи стратегії, бо вона є першопричиною, або на стадії організаційно-структурної кризи (рис. 1.6).

Водночас без підвищення ефективності стратегічних управлінських рішень неможливо вирішити питання запобігання кризі бізнесу й поставити його на шлях подальшого економічного зростання. Важливою частиною процесу управління підприємством є створення аналітичної основи (організаційно-методичного забезпечення), яка формує інформаційну основу для ухвалення ефективних антикризових управлінських рішень

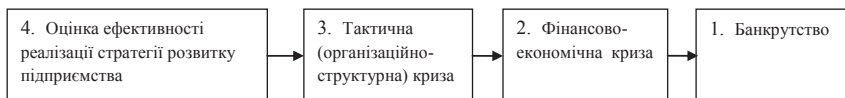


Рис. 1.6. Етапи виконання програми антикризових заходів для сільськогосподарського підприємства

Джерело: побудовано авторами за результатами опрацювання [71, с. 209]

на стратегічному рівні. Роль аналітики в ухваленні управлінських рішень окремими суб'єктами господарювання надзвичайно важлива. Таким чином, від якості первинної аналітичної обробки даних залежать ефективність аналітичних функцій менеджменту, ступінь налагодженості обміну інформацією, а отже, й якість ухвалених на цій основі конкретних стратегічних рішень, функціонування економічної системи підприємства загалом і в кінцевому підсумку – ступінь досягнення тактичних і стратегічних цілей, поставлених керівництвом.

Широко використовувані в сучасній практиці методики аналізу фінансово-економічної діяльності підприємств подекуди є недосконалими, що перешкоджає створенню організаційно-методичної бази та інформаційної підтримки для ухвалення стратегічних антикризових управлінських рішень. При цьому універсальним методичним інструментом в антикризовому управлінні залишається дискримінантний аналіз. У науці моделі дискримінантного аналізу поділяють на однофакторні та багатофакторні. На основі досліджуваних праць [14; 20; 79; 130; 143] ми дійшли висновку, що багатофакторні моделі надають більш об'єктивні та інформаційні результати.

Найбільш використовуваними та відомими стали моделі оцінки ймовірності банкрутства, розроблені Е. Альтманом, Г. Спрінгейтом, Р. Лісом, Р. Таффлером, Г. Тішоу. Моделі Альтмана 1968 та 1983 років у зарубіжній практиці стали найбільш ґрунтовними. Продовжував розробку Г. Спрінгейт, його модель складалася з дослідження 19 фінансових показників із точністю визначення ймовірності банкрутства до 92 %.

Для моделей Р. Ліса, Р. Таффлера і Г. Тішоу характерною ознакою є засади розрахунків показників прибутковості та залучення активів підприємства.

У 1968 р. вперше американським економістом Е. Альтманом було представлено моделі прогнозування банкрутства підприємств. У науковому доробку вченого таких моделей налічується сім. У процесі проведення наукового дослідження ми опрацювали методики розрахунків усіх моделей, проте прогнозування банкрутства в сільськогосподарських підприємствах є можливим із використанням двофакторної та п'ятифакторної моделей.

Двофакторна модель Альтмана характеризується наочністю й простотою, оскільки її застосування передбачає розрахунок лише коефіцієнта поточної ліквідності та коефіцієнта фінансової залежності. Варто зазначити, що недоліком цієї моделі є обмеженість у кількості показників, які застосовують під час розрахунків. Двофакторна модель Альтмана не призначена для застосування її щодо українських підприємств, оскільки зовсім не враховує наші економічні умови, позаяк була розроблена суто для прогнозування банкрутства в підприємствах США.

П'ятифакторна модель Е. Альтмана також часто використовується для прогнозування банкрутства в закордонних підприємствах, проте, як показує практика, її також застосовують вітчизняні науковці та експерти, оскільки завдяки врахуванню більшої кількості факторів ефективність від прогнозування розрахунку ймовірності банкрутства буде значно більшою порівняно з двофакторною моделлю.

Аналізуючи моделі визначення ймовірності банкрутства закордонних учених, ми звернули увагу на модель Д. Дюрана, модель Ж. де Паляна та модель Фулмера.

Методика Д. Дюрана є інтегральною оцінкою фінансової стійкості, яка ґрунтується на скоринговому аналізі та об'єднує три основні показники, що характеризують платоспроможність

підприємства, враховуючи вагові коефіцієнти. Основним призначенням цієї методики є розрахунок інтегральної оцінки фінансової стійкості для довгострокової перспективи.

Методологія скорингової моделі передбачає розподіл підприємств за класами:

I – підприємства, які володіють достатніми запасами фінансової спроможності, що вказує на впевненість щодо повернення позикових коштів;

II – підприємства, в яких спостерігаються певним чином ознаки ризику заборгованості, проте ризикованість їм ще не притаманна;

III – проблемні підприємства;

IV – підприємства, в яких наявний високий рівень ризику банкрутства, при цьому застосовуються заходи з антикризового управління;

V – підприємства, в яких наявний найвищий ризик і які є практично неспроможними [97].

Французький учений Ж. де Палян розробив одну з відомих інтегральних моделей, яку використовують для оцінки фінансового стану підприємств. Основною її особливістю є те, що з врахуванням п'яти факторів фінансовий стан підприємства точно описується показником *Z-score*.

Переклад з англійської визначення поняття *Z-score* у статистиці називають стандартною оцінкою – це кількість стандартних відхилень, за яких значення вихідного бала вище або нижче середнього значення того, що спостерігається або вимірюється.

Необроблені оцінки вище середнього мають позитивні стандартні оцінки, а ті, що нижче середнього, мають негативні стандартні оцінки [167].

$$Z = 25X_1 + 25X_2 + 10X_3 + 20X_4 + 20X_5, \quad (1.1)$$

де X_1 – коефіцієнт швидкої ліквідності (високоліквідні активи / поточні зобов'язання);

X_2 – коефіцієнт кредитоспроможності (власний капітал / зобов'язання);

X_3 – коефіцієнт іммобілізації власного капіталу (високоліквідні активи / баланс);

X_4 – коефіцієнт оборотності запасів (собівартість / середньорічний обсяг запасів);

X_5 – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (виручка / дебіторська заборгованість).

Коефіцієнти рівняння (25, 25, 10, 20, 20) виражають питому вагу впливу кожного показника.

Якщо $Z = 100$ – фінансова ситуація в межах норми;

$Z > 100$ – фінансова ситуація досить позитивна;

$Z < 100$ – фінансова ситуація є тривожною та свідчить про загрозу виникнення кризової ситуації.

У 1984 р. американський вчений Дж. Фулмер опублікував працю, в якій представив модель класифікації банкрутства, опрацювавши фінансові дані 60 підприємств із середнім річним оборотом 455 тис. дол. Точність прогнозів за цією моделлю становила 98 % на рік наперед [156].

Своє призначення модель Фулмера зосередила у визначенні труднощів у господарській діяльності підприємств із розробкою ефективних та дієвих стратегічних рішень.

Визначити ймовірність банкрутства за моделлю Фулмера можна за допомогою такої формули:

$$H = 5,528X_1 + 0,212X_2 + 0,073X_3 + 1,270X_4 - 0,120X_5 + 2,335X_6 + 0,575X_7 + 1,083X_8 + 0,894X_9 - 6,075, \quad (1.2)$$

де X_1 – нерозподілений прибуток минулих років / сукупні активи;

X_2 – чиста виручка від реалізації / сукупні активи;

X_3 – операційний прибуток / власний капітал;

X_4 – грошовий потік / сума довгострокових і короткострокових зобов'язань;

X_5 – довгострокові зобов'язання / сукупні активи;

X_6 – короткострокові зобов'язання / сукупні активи;

X_7 – log (матеріальні активи);

X_8 – оборотний капітал / сума довгострокових і короткострокових зобов'язань;

X_9 – log (операційний прибуток + (відсотки до сплати / виплачені відсотки)). Якщо $H < 0$, підприємству загрожує банкрутство, оскільки воно неплатоспроможне [153].

Аналізуючи модель Фулмера більш детально, ми зауважили, що показники, які задіяні в розрахунку, є взаємопов'язаними. Більшість показників моделі пов'язані з інвестиціями.

Такі коефіцієнти, як коефіцієнт загальної заборгованості та коефіцієнт балансової вартості зобов'язань, показують під час розрахунку зв'язок з інвестиціями, оскільки їх значна частка здійснюється за рахунок позик [150].

Вважаємо за необхідне наголосити на такій основній перевазі моделі Фулмера, як найбільш стабільна методика відносно інших завдяки врахуванню великої кількості фінансових показників. Ще однією перевагою вищезгаданої моделі є передбачення врахування розмірів підприємства, що сприяє застосуванню моделі в будь-якій країні та сфері.

Зокрема, модель Фулмера можна використати для прогнозування ймовірності погіршення платоспроможності чи настання банкрутства для сільськогосподарських підприємств.

Часто в практиці визначення ймовірності банкрутства застосовуються моделі Сайфулліна–Кадикова, модель О. П. Зайцевої та R-модель.

Аналізуючи діяльність вітчизняних вчених-економістів, варто відзначити розробки А. Матвійчука, В. Мартиненка та О. Терещенка.

Науковець О. Терещенко вперше розробив універсальну дискримінантну функцію, в основі якої зосереджено шість факторів. Головною її особливістю є пристосування до економічної діяльності українських підприємств.

Український вчений В. П. Мартиненко розробив економіко-статистичну модель визначення ймовірності банкрутства, проте вона є більш адаптованою до підприємств харчової промисловості з великою оборотністю.

Наукові дослідження вказують на найбільшу оптимальність застосування до вітчизняних підприємств дискримінантної моделі визначення ймовірності банкрутства, розробленої А. Матвійчуком, оскільки точність її діагностики є найвищою [112].

Загальнопоширеним і сучасним методом, який використовують в аналітичних дослідженнях, а саме у структуруванні системи на підмножинні елементи, є кластерний аналіз.

Застосування кластерного аналізу в науковому дослідженні сприяє виокремленню окремих кластерів у загальній системі, які об'єднуються за певними ознаками та володіють спільними перевагами або недоліками. Кластерний аналіз є інтеграційним процесом, оскільки методи опрацювання даних дуже часто є змінними до тих моментів, коли результат відповідатиме заданим на початку властивостями.

Методами кластерного аналізу, які набули найбільшого поширення, є метод К-середніх та ієрархічний метод.

Найпоширенішим методом, який використовують у класифікації, є метод К-середніх, основним завданням якого є мінімізація середньої квадратичної відстані у досліджуваному кластері. Метод К-середніх є простим, швидким і зручним у застосуванні, та все-таки гарантія абсолютної точності є відсутньою.

Ієрархічна кластеризація характеризується поділом більшого кластера на менші або ж, навпаки, об'єднанням менших кластерів у більший.

Розрізняють агломеративні і дивізимні методи, які як результат кластеризації формують дендрограму (вертикальну чи горизонтальну). Вищезазначені методи є взаємопротилежними у своїх характеристиках, оскільки агломеративні методи

поступово об'єднуються та зменшують кількість кластерів, а дивізімні методи, навпаки, ділять загальний кластер на менші підкластери.

Загалом варто зазначити, що ієрархічні методи кластеризації виокремлюються своєю наочністю, проте слід звернути увагу, що використання їх буде ефективним за невеликої кількості наборів даних.

Як зазначено в наукових дослідженнях, для розподілу системи на підсистеми вчені пропонують скористатися такими методами, як карта Кохонена та багатовимірне шкалювання, хоча вплив штучних спотворень оцінити в разі їх використання неможливо.

Проаналізувавши переваги й недоліки, враховуючи думки науковців, можемо стверджувати, що кластерний аналіз є прогресивним методом аналітичних досліджень, зокрема у впорядкуванні великого обсягу даних у більш компактний стан, що дає можливість зрозумілішого сприйняття результатів та є ґрунтовною передумовою до прогнозування майбутніх досліджень.

Застосування техніки SWOT-аналізу під час формування архітектоніки інструментів антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах забезпечує можливості нейтралізації ймовірних ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища. Окрім того, цей метод дозволяє визначити переваги конкретних інструментів і заходів антикризового управління, через які максимізується вплив на підвищення платоспроможності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Водночас проведення аналізу зовнішніх загроз та внутрішніх можливостей сільськогосподарських підприємств допомагає у визначенні й реалізації стратегії їхнього розвитку та виборі конкретних інструментів антикризового управління.

Узагальнюючи матеріал, викладений у першому розділі монографії¹, зазначимо, що причини виникнення криз у сучасному економічному середовищі дають нам зрозуміти, що основним провокуючим появу кризи чинником у сільськогосподарському підприємстві є недосконалість управлінської системи або ж непристосованість її до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Криза в сільськогосподарському підприємстві – це процес, який менеджери сприймають як надзвичайно помітний, у деяких випадках несподіваний та потенційно руйнівний, це виявлення невідповідностей та диспропорцій у значеннях фінансових показників із можливістю їх уникнення чи подолання.

Спад економічних показників внаслідок появи пандемії COVID-19 призвів до появи певних труднощів в аграрному секторі, а військова та економічна агресія росії проти України зумовила нестабільність та динамічні зміни, які чинять негативний вплив на діяльність підприємств загалом. Таким чином, антикризове управління варто розглядати в системі стратегічного планування, в якій особливе місце посідають способи реалізації організаційно-економічних засад антикризового управління.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства в контексті антикризового управління – це здебільшого фінансовий аналіз, коли основну перевагу надають аналізу ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Нестабільність зовнішнього середовища сьогодні вимагає здійснення постійного та всебічного моніторингу, який має за мету визначення ризиків і надає оцінку реальних перспектив розвитку. Сутність такого моніторингу полягає в оцінці фінансового стану підприємств за допомогою вітчизняних

¹ Основні наукові результати, що подані в першому розділі монографії, опубліковані авторами в працях [65; 66; 68; 121; 165].

і закордонних моделей визначення ймовірності банкрутства – визначення ризику появи кризи чи загрози банкрутства.

За допомогою кластерного аналізу маємо змогу об'єднати сільськогосподарські підприємства в кластери, які формуються за спільними ознаками і мають схожі економічні ситуації, що надає нам можливість згодом розробити систему заходів антикризового управління для недопущення настання кризи, її ліквідації чи санації підприємств, орієнтуючись на економічні показники, які призвели до виникнення чи загрози кризи в тому чи іншому кластері.

Потреба вдосконалення оцінки господарсько-фінансової діяльності підприємства на предмет виявлення ознак кризи зумовлена чіткою необхідністю, оскільки існуюча методика передбачає лише констатацію факту настання кризи (постфактум). Тому дослідження проявів кризи в діяльності сільськогосподарських підприємств має відбуватися з позиції стратегічного антикризового управління.

РОЗДІЛ 2 КРИЗОВІ ПРОЦЕСИ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ЇХНІ НАСЛІДКИ

2.1. Оцінка діяльності сільськогосподарських підприємств

Криза в діяльності сільськогосподарських підприємств є болючою, але водночас природною фазою. Першочергово кризові процеси можуть бути зумовлені впливом сезонних і природно-кліматичних чинників. Інші чинники впливу, які спонукають поширення кризового стану сільськогосподарських підприємств, можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні. Серед поширених зовнішніх чинників виділимо: диспаритет цін у галузі сільського господарства, втрату ринків збуту і господарських зв'язків з контрагентами, зниження платоспроможного попиту та недосконале правове поле. На мікрорівні зазвичай кризи є наслідком кадрових проблем, прогалин у виробничій сфері, низької якості менеджменту та недосконалості маркетингу, нехтування інноваціями.

Одним із ключових завдань менеджерської ланки сільськогосподарського підприємства є своєчасне розпізнавання передкризової ситуації на основі адекватної інформаційної бази, оцінки операційної діяльності та виявлення динаміки результативності ключових напрямів функціонування сільськогосподарського підприємства, особливо тих, що визначають його спеціалізацію. Водночас для з'ясування впливу зовнішніх чинників на виникнення кризових ситуацій у сільськогосподарських підприємствах неабияку цінність має аналізування економічних тенденцій у галузі загалом. Результати оцінки на макро- та мікрорівнях можна інтерпретувати як передкризовий, кризовий та посткризовий стан сільськогосподарської галузі чи окремого сільськогосподарського підприємства.

Оцінювання віднесення поточного стану сільськогосподарської діяльності до відповідного типу (передкризового, кризового чи посткризового) залежить від виконання низки умов, які можна вважати критеріями визнання. При цьому тип стану визначається не лише поточним значенням параметрів. До уваги беруть перспективні значення, оскільки тип стану діяльності як підприємства, так і галузі загалом залежить від можливих подальших трансформацій та ідентифікується ймовірними траєкторіями розвитку.

Якщо сільськогосподарська діяльність на мезо- чи макrorівні є адекватною щодо викликів зовнішнього середовища, то її перебіг апріорі можемо вважати нормальним. Аналогічно, якщо операційна та фінансова діяльність сільськогосподарського підприємства відповідає критеріям самофінансування, самоокупності та беззбитковості, то стан такого підприємства також не можемо вважати кризовим. Але зміна параметрів діяльності сільськогосподарського підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників може призвести до погіршення його стану і навпаки. Тобто порушення рівноваги стану окремих елементів системи є передумовою настання передкризового, а згодом і кризового стану сільськогосподарського підприємства.

Сільськогосподарські підприємства – це динамічні системи, яким притаманний перманентний характер розвитку і вдосконалення. Беззаперечно, на всіх етапах розвитку є ризики виникнення кризових станів. Тому оцінка діяльності загалом чи діагностика окремих процесів може стати ключовим важелем протидії небажаним тенденціям у розвитку сільськогосподарських підприємств. При цьому прогнозування може забезпечити своєчасність ухвалення рішень, результат яких вплине на зміну життєвого циклу сільськогосподарського підприємства.

Аналіз низки літературних джерел [44; 69; 88; 102] дає підстави для узагальнення, що ймовірність настання кризового

стану можна передбачити на основі комплексної економічної оцінки ефективності виробничо-фінансової діяльності сільськогосподарського підприємства. На наше переконання, доцільно використовувати систему показників, які аналізують з використанням різних методів на різних рівнях (мікро- та макро-) сільськогосподарської діяльності. Навіть беручи до уваги складність і трудомісткість такого підходу, він не позбавлений доцільності, оскільки вже на початкових етапах аналізу може вказати на загальні прояви кризи за окремими галузями чи напрямками діяльності сільськогосподарських підприємств. Звичайно, для попередження кризової ситуації необхідно вдаватись до детальнішого аналізу.

Сільське господарство є традиційною галуззю у всіх економічних регіонах України та значущою частиною вітчизняної економіки. Упродовж останнього десятиліття у цій галузі формується понад 10 % ВВП держави (рис. 2.1). Сьогодні сільське господарство України забезпечує понад 25 % експорту країни, а з урахуванням продуктів харчування – близько 38 % [48].

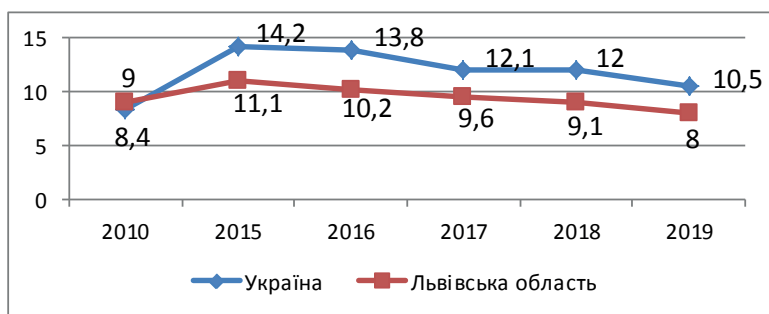


Рис. 2.1. Динаміка частки валової доданої вартості сільськогосподарської галузі, %

Джерело: розраховано згідно зі [114, с. 11; 116, с. 25].

На Львівщині сільське господарство – ключова галузь економіки області. У 2020 р. сільське господарство сформувало

8,0 % валової доданої вартості Львівської області і 10,5 % загалом в Україні [117, с. 25]. Розмаїття в аграрній галузі Львівщини організаційно-правових форм господарювання, їх диференціація за організаційно-виробничою структурою з чіткою ознакою латифундації та поширенням сімейного фермерства наводять на міркування про характеристику стану сільського господарства як змішаної аграрної економіки.

Виробництвом сільськогосподарської продукції займаються такі категорії сільськогосподарських товаровиробників:

- сільськогосподарські підприємства різних організаційно-правових форм (зокрема фермерські господарства, які перебувають у статусі юридичних осіб, та сімейні ферми у статусі фізичних осіб);

- господарства населення.

Попри спадну динаміку частки валової доданої вартості, тренд досліджуваного показника на регіональному рівні генерується за рахунок посилення ролі сільськогосподарських товаровиробників корпоративного сектору – сільськогосподарських підприємств, які мають статус юридичної особи, а окремі з них – розвинуті інтеграційні зв'язки (рис. 2.2).

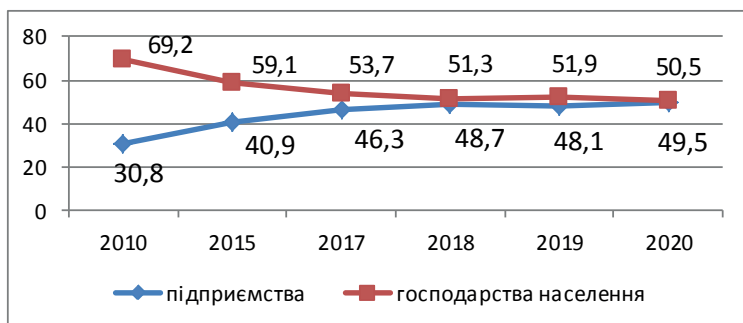


Рис. 2.2. Динаміка частки основних категорій товаровиробників у виробництві продукції сільського господарства Львівської області, %

Джерело: розраховано згідно зі [114, с. 13; 116, с. 25].

При цьому сільськогосподарські товаровиробники корпоративного сектору посідають лідируючі позиції у виробництві продукції рослинництва, а господарства населення – тваринництва. Так, за результатами 2020 р. сільськогосподарські підприємства (зокрема й фермерські господарства) виробили 53,8 % продукції рослинництва та 39,0 % продукції тваринництва. При цьому господарства населення продемонстрували тваринницьку спеціалізацію – 46,2 % та 61,0 % на користь галузі тваринництва. Для порівняння – у 2010 р. частка виробництва сільськогосподарської продукції підприємствами становила 30,8 %, а господарствами населення – 69,2 % [114, с. 13]. Попри те, розширення масштабів та нарощування обсягів виробництва загострює вирішення сільськогосподарськими підприємствами нагальних проблем, які пов'язані з дестабілізаційними процесами в організаційній та галузевій структурі сільськогосподарського виробництва і подоланням негативно-го впливу кризових явищ. Особисті спостереження вказують на те, що не завжди розмір виробничого потенціалу є гарантією фінансової стійкості сільськогосподарського підприємства. Неабияку роль у попередженні та недопущенні кризових станів відіграє підприємницький потенціал керівника, ділові якості управлінського персоналу, ініціативність, самостійність та системність контролю сільськогосподарським підприємством потенційних і наявних ресурсів та можливостей. Лише за таких умов можна вважати, що сільськогосподарське підприємство є успішним, йому не загрожує поглиблення дестабілізаційних процесів та кризових явищ, а отже, немає потреби в антикризовому менеджменті.

Водночас починаючи з 2018 р. на тлі зменшення загальної кількості сільськогосподарських підприємств на 55 од. (зокрема фермерських господарств на 5 од.) спостерігаємо чітку тенденцію до збільшення в обігу площі сільськогосподарських угідь на 39,6 тис. га (табл. 2.1). При цьому розміри сільськогосподарських підприємств коливаються в широкому

діапазоні. Це пов'язано з тим, що до категорії сільськогосподарських підприємств віднесено також і фермерські господарства, зокрема сімейні.

Таблиця 2.1

Розподіл сільськогосподарських підприємств Львівської області за розміром сільськогосподарських угідь

Група с.-г. підприємств за земельною площею, га	Кількість господарств				Площа сільськогосподарських угідь				Припадає землі в середньому на одне господарство, га	
	од.		до загальної кількості, %		тис. га		до загальної площі с.-г. угідь, %			
	2018	2020	2018	2020	2018	2020	2018	2020	2018	2020
Підприємства, що мали с.-г. угіддя	924	869	100,0	100,0	345,9	385,5	100,0	100,0	374,4	443,6
у т. ч. до 50 га	508	449	55,0	51,7	8,4	7,6	2,4	2,0	16,5	16,9
50,1–100,0 га	127	123	13,7	14,2	9,1	8,9	2,6	2,3	71,7	72,4
100,1–500,0 га	175	174	18,9	20,0	39,6	40,9	11,5	10,6	226,3	235,1
500,1–1000,0 га	54	56	5,8	6,4	38,9	40,4	11,3	10,5	720,4	721,4
1000,1–2000,0 га	32	36	3,5	4,1	43,5	49,4	12,6	12,8	1359,4	1372,2
2000,1–3000,0 га	8	10	0,9	1,2	20,2	24,9	5,8	6,5	2525,0	2490,0
понад 3000,0 га	20	21	2,2	2,4	186,2	213,4	53,8	55,3	9310,0	10162,0

Джерело: розраховано згідно зі [113, с. 27; 114, с. 25]

Сімейні фермерські господарства з площею землекористування до 20 га належать до першої групи підприємств. Власне, у цій групі спостерігаємо найсуттєвіше зменшення кількості суб'єктів господарювання. Хоча середній розмір господарства в групі до 50 га сільськогосподарських угідь зріс на 0,4 га. Тому можемо констатувати, що навіть у сегменті сімейних фермерських господарств простежується підвищення концентрації сільськогосподарського виробництва, що, на нашу думку, є ознакою кризостійкості цього прошарку сільськогосподарських підприємств.

Серед інших груп сільськогосподарських підприємств тенденція до укрупнення господарств також простежується достатньо чітко. Так, у великих господарствах (група понад 3000 га) сконцентровано більше половини

сільськогосподарських угідь області – 55,3 % у 2020 р. Середній розмір сільськогосподарських підприємств цієї групи сягає понад 10 тис. га. А загалом 123 (14,1 %) сільськогосподарських підприємства Львівської області площею землекористування понад 500 га в обробітку має 85,1 % сільськогосподарських угідь. Таким чином, можна вважати, що цьому прошарку сільськогосподарських товаровиробників притаманна латифундистська система землекористування.

Беручи до уваги зазначене, вважаємо, що з позиції власників аграрного бізнесу така трансформація землекористування є чинником запобігання дестабілізаційним процесам, уникнення затяжних криз тощо. У такий спосіб низка підприємців намагається не лише інтенсифікувати виробництво, а й підвищити інтенсивність використання капіталу та інвестиційних процесів, відтак – підвищити ефективність використання капіталу і нівелювати внутрішні чинники виникнення й поглиблення кризових явищ у діяльності сільськогосподарських підприємств. Щоправда, ефект масштабу в рослинництві може загрожувати поступовим виснаженням ріллі і, як наслідок, втратою фінансової стабільності. Отож, великі сільськогосподарські підприємства рослинницької спеціалізації теж перебувають у зоні ризику, оскільки, окрім виснаженого ресурсного потенціалу їм ще загрожує природно-кліматичний та сезонний чинник. Таким чином, такі сільськогосподарські товаровиробники потребують не лише запровадження окремих елементів антикризового управління, а й подекуди впровадження цілісної антикризової програми дій.

Відомо, що земля в сільському господарстві є основним чинником виробництва. Водночас у контексті дослідження релевантною є інформація не стільки про розміри землекористування сільськогосподарських товаровиробників, скільки про площі, що зайняті під посівами, коли йдеться про підприємства рослинницького напряму виробництва. Посівні площі та урожайність – основоположні критерії, які визначають

валові збори сільськогосподарських культур, відтак – обсяг виручки, розмір прибутку, рівень рентабельності та конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства [47]. Вважаємо, що площі ріллі, зайняті під посівами, – це основоположні параметри життєдіяльності сільськогосподарського підприємства, що визначають закономірності його функціонування. Зміна площі в обробітку може мати позитивні чи негативні наслідки для можливостей функціонування та розвитку сільськогосподарського підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка посівних площ у сільськогосподарських підприємствах Львівської області, тис. га

Культура	Рік						Зміна, %
	2005	2010	2015	2018	2019	2020	
Зернові та зернобобові	148,9	132,0	182,7	184,7	203,8	190,1	127,7
Цукрові буряки	11,7	12,4	12,1	11,3	11,0	12,6	107,7
Соняшник	0,2	0,1	11,4	34,2	25,6	30,5	більше в 152,2 раза
Ріпак і кольза	9,3	43,9	52,8	68,6	65,8	67,0	більше в 7,2 раза
Картопля	0,8	2,3	2,0	1,8	1,7	1,9	більше у 2,4 раза
Овочі	1,3	1,5	1,6	1,3	1,7	1,8	138,5
Кормові культури	49,9	22,6	12,4	10,2	9,6	6,9	13,8

Джерело: розраховано згідно зі [114, с. 36]

Аналізуючи представлену у табл. 2.2 інформацію, варто зазначити, що впродовж останніх 15 років зменшення на 86,2 % посівних площ під кормовими культурами потребує негайної реакції з боку сільськогосподарських товаровиробників та державних інститутів. Очевидно, що така стрімка спадна динаміка є одним із ризиків поглиблення кризи у тваринництві

й може спричинити несподівані негативні наслідки для сільськогосподарства регіону. Водночас ми спостерігаємо суттєве збільшення посівних площ під технічними культурами.

У загальнодержавному вимірі спостерігаються аналогічні тенденції. Площі під зерновими культурами в проміжку 2005–2020 рр. зросли на 2,6 %, технічними – на 75,4 %. Водночас зменшення площ посіву кормових культур знизилося на 55,1 % [117, с. 75]. Таким чином, сільськогосподарським підприємствам Львівської області та загалом в Україні притаманні однакові виробничі ризики, які можуть призвести до диспропорцій у галузевій структурі та, як наслідок, фінансових труднощів і поглиблення кризи в окремих сільськогосподарських підприємствах.

Збільшення в десятки, а то й у сотні разів площ, відведених під ріпак і соняшник, уже є свідченням деструктивних зрушень у галузевій структурі сільськогосподарського виробництва Львівської області, які в критичний для підприємств період були сфокусовані на нівелювання виробничих ризиків та подолання ознак кризи. Усе частіше сільськогосподарські товаровиробники надають перевагу вирощуванню експортно орієнтованих та високорентабельних сільськогосподарських культур, що забезпечує стабільність генерування прибутку підприємства. Водночас мусимо констатувати, що такий шлях максимізації фінансових ресурсів завдяки ефекту масштабу притаманний лише корпоративним сільськогосподарським підприємствам. Сімейні ферми, навпаки, опинились у зоні ризику через жорстку конкуренцію з великими товаровиробниками на ринку сільськогосподарської продукції.

Стіяка спадна динаміка зменшення посівів сільськогосподарських культур на корм тваринам має затяжний характер і здебільшого зумовлена зовнішнім ризиком – диспаритетом цін на вітчизняну тваринницьку продукцію і використанням у тваринництві промислової продукції та послуг. Ідеться про те, що сільськогосподарські товаровиробники за виручені

від реалізації власної тваринницької продукції засоби не мають змоги не лише здійснювати розширене відтворення, а й не можуть відновити використані в процесі виробництва продукції ресурси. Отож, забезпечення паритетності є одним із чинників виходу сільськогосподарських підприємств і загалом галузі тваринництва з тривалої кризи. Таким чином, внутрішня причина виникнення кризи в діяльності сільськогосподарського підприємства насправді є наслідком зовнішніх чинників – інституційних неузгодженостей, недосконалої нормативно-правової бази, зрощення інтересів влади та великого аграрного бізнесу, деструктивних проявів в організаційній структурі сільськогосподарського виробництва. На нашу думку, у відродженні вітчизняного м'ясного скотарства ключовою є роль інституційної складової. Заміна скасованого спеціального режиму оподаткування ПДВ так званим режимом квазіаккумуляції ПДВ, що за своєю суттю не є пільговим оподаткуванням, не забезпечила очікуваних результатів. Програма зазнала нищівної критики через те, що розподіл коштів виявив корупційну складову і державну допомогу у тваринництві першочергово отримали великі агрохолдинги [31, с. 83].

Зменшення площ посіву кормових культур безпосередньо пов'язане зі зменшенням поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ), яке утримують сільськогосподарські підприємства (табл. 2.3).

Очевидно, що в сучасних умовах сільськогосподарське підприємство, яке займається вирощуванням ВРХ, наражає себе на входження у кризу. Займатися агробізнесом у м'ясному скотарстві доволі проблематично, оскільки тривалість технологічного циклу від виробництва до реалізації продукції триває понад рік, що значно більше навіть порівняно з іншими галузями тваринництва. Тривалий обіг капіталу в м'ясному скотарстві призводить до суттєвого зниження рентабельності виробництва яловичини порівняно з продукцією рослинництва, де операційний цикл триває менше одного року.

Таблиця 2.3

**Динаміка поголів'я сільськогосподарських тварин
у сільськогосподарських підприємствах Львівської
області, тис. гол.**

Культура	Рік						Зміна, %
	2005	2010	2015	2018	2019	2020	
ВРХ	40,6	24,2	20,1	17,6	16,7	16,2	39,9
у т. ч. корови	14,3	9,8	7,8	7,3	7,3	6,9	48,3
Свині	33,6	109,5	196,7	263,2	193,1	231,9	більше в 6,9 раза
Вівці та кози	1,0	2,0	4,6	4,6	5,1	6,0	більше в 6,0 разів
Птиця	1739,2	3159,9	2844,1	3615,7	4307,5	4585,3	більше в 2,6 раза

Джерело: розраховано згідно зі [114, с. 57, 58]

Специфіка та довга тривалість виробничого циклу у скотарстві, стійлове утримання в холодну пору року, капіталізація витрат, здорожчання ресурсів є причинами втрати інтересу виробників до нарощування поголів'я ВРХ та змін у структурі стада.

Низька купівельна спроможність населення та лібералізація цін призводять до зниження попиту. Усі перелічені чинники є передумовою збитковості м'ясного скотарства. Проблемний вплив на функціонування галузі скотарства та формування ринку м'ясного скотарства також створює посередник. Відсутність багатогранної системи виробництва, переробки та реалізації продукції м'ясного скотарства за останні 15 років призвела до скорочення поголів'я ВРХ в сільськогосподарських підприємствах України на 55,9 % [117, с. 124], а Львівської області – на 60,1 %. Так, починаючи з 2005 року до кінця 2020 р. поголів'я ВРХ у сільськогосподарських підприємствах України загалом скоротилося на більш ніж 3,6 млн гол., з яких майже 2,0 млн гол. – це дійне стадо корів [117, с. 124]. Щодо Львівщини, то скорочення поголів'я ВРХ відбулося відповідно на 24 тис. гол. та 7,5 тис. голів.

Отож, щоб відновити рівень 2005 р. поголів'я ВРХ у сільськогосподарських підприємствах Львівської області, навіть за умов призупинення тенденції щорічного зменшення потрібно буде декілька десятиліть. Таким чином, помилково стверджувати, що ресурс м'ясного скотарства в коротко- та середньостроковій перспективі може бути потенціалом для виходу з криз тваринницьких підприємств Львівської області.

При цьому фермерські господарства за досліджуваній період забезпечують стабільну чисельність поголів'я великої рогатої худоби.

Так, на кінець 2020 р. фермери Львівщини утримували 6966 гол. ВРХ, у тому числі 2999 гол. корів, що перевищило рівень 2019 р. на 828 та 808 гол. відповідно. Неабиякого позитивного динамізму цьому процесу додав інвестиційний проєкт «Сімейні молочні ферми», який підтримали уряди Швеції, Канади та Фонд розвитку ООН. Це перший інвестиційний проєкт в Україні, що розвиває індустрію сімейного молочного фермерства, а саме допомагає фермерам знайти фінансування, закупити корів і обладнання, налагодити співпрацю з молокозаводами тощо. У 2017 р. було відкрито першу таку ферму, а зараз їх понад 70. Невеликі ферми на 10–50 корів дозволяють формувати принципово новий молочний бізнес і швидко масштабувати його. При цьому розвиваються суміжні напрями, які обслуговують молочні господарства і дають змогу селянам здавати молоко за вигідною ціною. За умови об'єднання у кластери сімейним молочним фермам простіше дотримуватися санітарних умов виробництва молока й гарантувати його високу якість.

Поруч із самозайнятістю, створенням додаткових робочих місць на сільських територіях неоціненним виявився управлінський досвід фермерів у веденні такого соціально відповідального бізнесу. Адже участь у проєкті вимагає постійної фахової комунікації з координаторами, інвесторами, органами контролю тощо.

Підвищення економічної ефективності та збільшення виробництва продукції тваринництва неможливі без досягнення високої конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому продовольчих ринках. Значне скорочення виробництва тваринницької продукції та поголів'я худоби є результатом погіршення основних показників конкурентоспроможності, таких як низькі закупівельні ціни та висока собівартість молока і живої маси сільськогосподарських тварин. Конкурентоспроможність галузі – це передусім здатність ефективно функціонувати в конкурентному ринковому середовищі та забезпечувати рентабельний збут продукції тваринництва. Ознакою конкурентоспроможності є виробництво й реалізація продукції тваринництва з метою отримання прибутку для простого та розширеного відтворення. Досвід вітчизняного агробізнесу переконливо свідчить, що в сучасному економічному просторі неможливо подолати галузеву кризу та вийти на беззбитковий рівень без використання інноваційних технологій.

Суттєвий вплив на підвищення конкурентоспроможності продукції має концентрація виробництва. Розвиток тваринництва характеризується високою концентрацією поголів'я лише у кількох підприємствах, тоді як більшість сільськогосподарських підприємств не розвивають цю галузь. Зокрема, у 2019 р. 296 із 2045 сільськогосподарських підприємств України тваринницького напрямку утримували понад 50 % поголів'я ВРХ. Частка цих суб'єктів господарювання становила 14,6 %, у середньому понад 1000 гол. на ферму [53]. Надалі галузь фактично рятують великі агробізнеси, більшість із яких входять до складу агрохолдингів (табл. 2.4).

Водночас із даних табл. 2.4 бачимо, що у 2020 р. 594 (33,2 %) сільськогосподарських підприємства утримували до 50 гол. корів кожне. Очевидно, що це дрібні сільськогосподарські товаровиробники – фермерські господарства, або їх ще називають молочними фермами. Частка утримуваних корів у цих господарствах незначна – лише 2,4 %. Проте із впевненістю

можемо стверджувати, що такий тип агробізнесу чинить певний конкурентний вплив на окремий сегмент ринку сільськогосподарської продукції, наповнюючи його брендовими і крафтовими молочними продуктами. Без сумніву, виробництво й реалізація якісної молочної продукції преміумкласу, навіть у невеликих масштабах на обмежених ринках, забезпечує конкурентоспроможність, прибутковість, а відтак – нівелювання ризиків, уникнення кризи та ймовірності банкрутства фермерських господарств.

Таблиця 2.4

Групування сільськогосподарських підприємств України за кількістю ВРХ, утримуваної на кінець 2020 р.

Група за кількістю ВРХ	Кількість підприємств		Кількість сільськогосподарських тварин	
	од.	до загальної кількості, %	тис. гол.	до загальної кількості, %
Велика рогата худоба				
Підприємства	1911	100,0	1008,4	100,0
з них утримували голів				
до 50	494	25,9	9,8	1,0
50–99	165	8,6	11,8	1,2
100–499	610	31,9	176,7	17,5
500–999	361	18,9	249,6	24,7
1000–1499	130	6,8	159,3	15,8
понад 1500	151	7,9	401,2	39,8
Корови				
Підприємства	1791	100,0	423,9	100,0
з них утримували голів				
до 50	594	33,2	10,1	2,4
50–99	211	11,8	15,4	3,6
100–499	742	41,3	178,9	42,2
500–999	175	9,8	115,3	27,2
понад 1000	69	3,9	104,2	24,6

Джерело: побудовано згідно зі [117, с. 126]

Поряд із цим сьогодні тваринницькі господарства Львівської області наросшують поголів'я свиней та відновлюють давно виправданий метод великотоварного виробництва та інтенсивного свинарства. За період 2005–2020 рр. поголів'я утримуваних сільськогосподарськими підприємствами свиней зросло приблизно в 7 разів, або майже на 200 тис. гол. Завдяки багатоплідності, скоростиглості, великій забійній вазі при порівняно незначних витратах кормів на одиницю продукції, свинина відіграє ключову роль в загальному виробництві м'яса. Для свинарства норматив вирощування становить 175 днів, тобто два цикли на рік [31, с. 80, 83].

Попри те, наші дослідження вказують на те, що сьогодні в секторі свинарства є чимало сільськогосподарських підприємств, які займаються вирощуванням свиней ситуативно в очікуванні сприятливих цін на ринку. При цьому вони не інвестують ресурси в заходи підвищення ефективності виробництва та біобезпеки. Такі виробники з поголів'ям менше ніж 2 тис. гол. свиней доволі часто призупиняють діяльність через низьку конкурентоспроможність. Тому в перспективі свинарство як чинник запобігання кризам у сільськогосподарських підприємствах може функціонувати лише за умови створення міцної кормової бази, розведення високопродуктивного поголів'я та впровадження інноваційних технологій.

На тлі розвитку інших галузей тваринництва цілком закономірним є збільшення поголів'я птиці в сільськогосподарських підприємствах. Адже в сучасних умовах, порівняно з іншими видами м'яса, за рахунок доступнішої вартості, курятині притаманний стійкий зростаючий попит. Птахівництво характеризується пришвидшеним обігом вкладеного капіталу, тому не дивно, що за останні 15 років птахівничі господарства області збільшили поголів'я у 2,6 раза, тобто сьогодні утримують птиці на 2,8 млн гол. більше порівняно з 2005 р.

Проте інтенсивність вирощування курятини та виробництво яєць можливі лише в спеціалізованих господарствах.

Саме такі підприємства на основі інноваційних підходів забезпечують рівномірне цілорічне виробництво. При цьому дотримуються вимоги щодо збалансованої годівлі та забезпечення технологічних вимог, комплектування промислового стада, ефективного застосування засобів ветеринарної профілактики тощо.

Викладений у першому розділі монографії матеріал наводить на міркування, що проявом кризових явищ є погіршення тих показників функціонування сільськогосподарського підприємства, які мають безпосередній негативний вплив на процеси його життєдіяльності. Проявом кризи сільськогосподарського виробництва є загострення протиріч, що виникають через залежність виробництва від природного чинника, а також через упущення технологічного характеру. Доволі часто такі протиріччя виникають між необхідним обсягом ресурсів, який слід залучити до процесу біологічного перетворення в рослинництві чи тваринництві, та можливістю сільськогосподарського підприємства до такого залучення; можливим та необхідним обсягом виробничих потужностей сільськогосподарського підприємства тощо. Дія перелічених чинників має безпосередній вплив на зміни результативних індикаторів сільськогосподарської діяльності.

Отож, специфічним і притаманним лише сільськогосподарській діяльності виробничим ризиком, який може бути причиною кризи, є коливання врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності сільськогосподарських тварин (табл. 2.5). При цьому означений чинник може призвести як до виникнення, так і до поглиблення кризи.

Як бачимо (див. табл. 2.5), позитивна динаміка є очевидною. Так, збільшення врожайності культур та продуктивності тварин у сільськогосподарських підприємствах Львівської області пов'язане з впровадженням інновацій у виробництво. Безумовно, збільшення в кілька разів урожайності зернових, картоплі та ягід відбувається завдяки оновленню

матеріально-технічної бази, використанню елітного насіння та саджанців, запровадженню зрошувальних технологій та додержанню термінів хімічної обробки і підживлення.

Таблиця 2.5

Динаміка урожайності культур та продуктивності тварин у сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Культура, показник	Рік						Зміна, %
	2005	2010	2015	2018	2019	2020	
Урожайність культур, ц/га							
Зернові та зернобобові	19,7	26,0	50,4	56,1	58,8	62,6	більше в 3,2 раза
Цукрові буряки	204	402	475	585	564	576	більше у 2,8 раза
Соняшник	17,2	16,8	25,4	23,4	28,6	27,0	157,0
Соя	10,2	14,2	19,5	29,5	27,6	28,2	більше у 2,8 раза
Ріпак і кольза	13,2	23,0	26,8	30,4	28,1	25,8	195,5
Картопля	91	221	235	282	297	264	більше у 2,9 раза
Овочі	110	134	223	193	172	201	182,7
Плоди, ягоди	5,1	7,1	66,8	107,3	104,6	134,3	більше у 26,3 раза
Продуктивність тварин							
Середній річний надій молока від однієї корови, кг	2753	2930	3799	5503	5224	5010	182,0
Одержано приплоду у підприємствах у розрахунку на 100 маток, гол.							
телят	76	66	70	69	64	56	73,7
поросят	1038	1873	2615	2739	1929	2743	більше у 2,6 раза
ягнят і козенят	61	43	23	22	22	51	83,6

Джерело: розраховано згідно зі [114, с. 42, 64]

Племінні ознаки, збалансований раціон харчування та ветеринарний супровід – запорука підвищення продуктивності в молочному скотарстві. Означені чинники є превентивними в підвищенні результативності, а отже, запобіганні криз у сільськогосподарських підприємствах.

Валова продукція в сільськогосподарському виробництві – це сума товарної продукції та обсягу незавершеного виробництва на кінець звітної періоду. Згідно з прийнятою методикою, розмір валової продукції сільського господарства розраховують методом валового обороту. Значення показника включає і вартість продукції, реалізованої покупцям, і вартість спожитої господарством продукції. Власне, включення масштабів незавершеного виробництва у показник валової продукції дає підстави використати його для узагальнювальної оцінки ймовірності кризових процесів у галузі сільського господарства. Ми вважаємо, що розмір незавершеного виробництва у сільськогосподарських підприємствах, як елемент валового виробництва, з одного боку, є своєрідним резервом уникнення кризових ситуацій. Водночас великі масштаби незавершеного виробництва в комбінації з впливом сезонного чинника можуть бути суттєвим тягарем та подекуди причиною криз. Це той випадок, коли нестійкі тенденції в продукуванні валової продукції сільськогосподарського виробництва можуть вказати на переломний етап функціонування галузі чи окремого підприємства через зовнішній або внутрішній вплив. Очевидно, що мінливі тренди щодо валового виробництва потребують негайного якісно нового реагування.

На рис. 2.3 наведено інформацію про виробництво аграрної продукції сільськогосподарськими підприємствами Львівської області.

Незважаючи на позитивну динаміку виробництва валової продукції сільськогосподарськими підприємствами Львівської області, у розрізі галузей спостерігаємо неоднорідність трендів. Так, частка виробництва валової продукції тваринництва

в загальному виробництві сільськогосподарської продукції має чітку тенденцію до зменшення – від 34,9 % у 2010 р., 24,6 % у 2015 р. до 23,2 % у 2020 р.

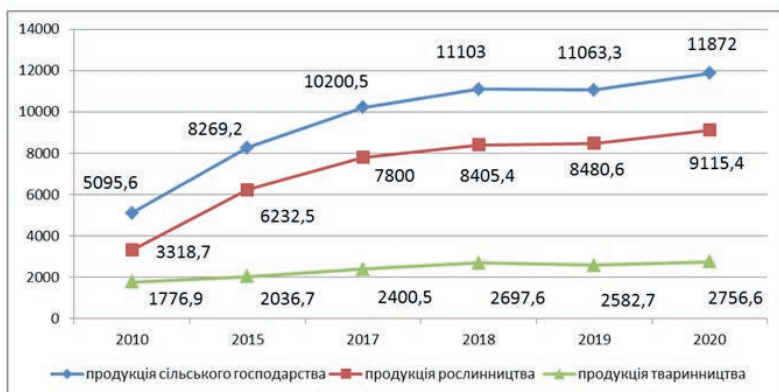


Рис. 2.3. Динаміка виробництва валової продукції сільськогосподарськими підприємствами Львівської області у постійних цінах 2016 р., млн грн

Джерело: розраховано згідно зі [114, с. 12]

Науковці стверджують, що інвестиційна привабливість тваринництва, окрім молочного скотарства та птахівництва, продовжує своє падіння, що в майбутньому призведе до зменшення обсягів виробництва в галузі [40]. При цьому, згідно з даними Державної служби статистики, на кінець 2020 р., порівняно з кінцем 2010 р., загалом в Україні скоротилося навіть поголів'я птиці (на 1,6 %) та свиней (на 26,2 %) [117, с. 124], що суперечить тенденціям у досліджуваній Львівській області. Такий стан справ свідчить, по-перше, про переважання тваринницької спеціалізації у сільськогосподарських підприємствах Львівщини і, по-друге, про очевидні ризики для галузі тваринництва більшості сільськогосподарських підприємств України, які, зокрема, зумовлені труднощами формування кормової бази соковитих кормів у південних регіонах держави.

Збитки у тваринництві здебільшого зумовлені випереджувальним зростанням собівартості, особливо

продукції м'ясного скотарства. Погіршення означеного параметра (зростання собівартості) може бути передумовою зміни зрівноваженого стану функціонування сільськогосподарського підприємства і в майбутньому призвести до банкрутства. Через специфіку технологічного процесу у скотарстві (стійлове утримання, яке, окрім значних капітальних інвестицій, потребує відчутних поточних витрат) сільськогосподарські підприємства тваринницької галузі не завжди можуть використовувати механізми внутрішньої саморегуляції. Інфляційні процеси, зростання вартості енергоносіїв та інших ресурсів для забезпечення вирощування тварин негативно впливають на динаміку розвитку сільськогосподарського підприємства, визначають перехід організації із стабільного стану у кризовий.

Розвиток рослинницької галузі, з одного боку, через стабільний попит на окремі види продукції рослинництва та ефект масштабу може сприяти стабільному розвитку сільськогосподарського підприємства. Водночас помітні тенденції падіння світових цін на сільськогосподарські культури, зростання витрат на їх виробництво, несприятливі кліматичні умови та збільшення політичних ризиків можуть спровокувати широкомасштабні непередбачувані ситуації, наслідком яких будуть негативні результати й серйозна шкода загалом для сільськогосподарських підприємств. Попри те, частка виробництва продукції рослинництва в загальному валовому виробництві аграрної продукції сільськогосподарськими підприємствами Львівської області невинно зростає. Так, у 2010 р. питома вага досліджуваного показника становила 65,1 %, а у 2020 р. – 76,8 %.

Позитивна динаміка виробництва продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами Львівської області пов'язана з так званими ефектом масштабу, сенс якого полягає в суттєвому зменшенні витрат на одиницю продукції. Насправді зменшення витрат досягається за рахунок збільшення обсягів виробництва. Як наслідок – через зростання масштабів виробництва в рослинництві виражається зміна економічної ефективності цієї галузі. Наведена в табл. 2.1 інформація дає

підстави для узагальнень про взаємозв'язок розміру сільськогосподарського підприємства за ознакою площі землекористування та кризовими ситуаціями у виробництві. Очевидно, що внаслідок нарощування земельних площ окремі сільськогосподарські підприємства переміщуються з малоземельних груп до груп із великою площею землекористування. Означені закономірності характерні і для відносних показників, які розраховані в межах груп сільськогосподарських підприємств. Розшарування груп сільськогосподарських підприємств демонструє тенденцію збільшення питомої ваги кількості та площі сільськогосподарських угідь великих господарств.

Нарощування масштабів виробництва, зокрема площ землекористування, на нашу думку, є своєрідним антикризовим заходом. Щоправда, це екстенсивний шлях запобігання кризовим ситуаціям, які можуть виникнути. Такі заходи не можуть безпосередньо вирішувати проблеми сільськогосподарського підприємства. Водночас можемо констатувати, що зменшення площ землекористування в групах сільськогосподарських підприємств до 100 га земельних площ є видимою ознакою порушення діяльності таких підприємств. Адже зниження рівня ключових показників діяльності підприємства – це фіксація ознак кризи. Зафіксованими ознаками кризи також можуть бути зниження показників валового виробництва, валового доходу, прибутку, зменшення обсягів реалізації готової продукції, зниження показників якості сільськогосподарської продукції. Хоча, з іншого боку, перелічені показники є симптоматичними, тому потребують ґрунтовнішого дослідження не лише причин їх виникнення, а й наслідків, до яких вони призводять у діяльності сільськогосподарських підприємств.

Відомо, що метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку за результатами здійснення виробничої чи іншої операційної діяльності. Прибуток є узагальнювальним показником, що найповніше відображає ефективність сільськогосподарського виробництва загалом, оскільки на розмір прибутку мають вплив собівартість, обсяг і якість виробленої

продукції, рівень продуктивності праці, технічної оснащеності та інноваційності виробництва. Зниження прибутковості сільськогосподарської діяльності чи зatoryжна збитковість вказує на входження в кризу чи стійкий кризовий стан і вимагає від сільськогосподарського підприємства швидкого реагування для зміни господарської ситуації. Обов'язковою умовою функціонування сільськогосподарського підприємства є генерування прибутку.

У табл. 2.6 розглянемо динаміку основних показників діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області.

Таблиця 2.6

Динаміка основних результативних показників діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області

Показник	Рік					Зміна, +/-
	2010	2015	2018	2019	2020	
Чистий прибуток (збиток), млн грн	378,3	-371,8	1262,4	727,8	1488,2	1109,9
Підприємства, які одержали чистий прибуток, % до загальної кількості підприємств	72,6	84,7	86,1	81,5	82,9	10,3
фінансовий результат, млн грн	484,9	1439,8	1958,3	1424,2	1964,7	1479,8
Підприємства, які одержали чистий збиток, % до загальної кількості підприємств	27,4	15,3	13,9	18,5	17,1	-10,3
фінансовий результат, млн грн	106,6	1811,6	695,9	696,4	476,5	369,9
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	20,1	12,8	8,7	4,4	14,5	-5,6
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	389,5	-368,5	1207,4	765,5	1503,1	1113,6

Джерело: розраховано згідно зі [114, с. 25]

Прибуток є найвагомішим джерелом та передумовою збільшення власного капіталу сільськогосподарського підприємства. Генерування позитивного фінансового результату та стабілізація прибутковості забезпечують міцне фінансове становище й гідний рівень конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Отож, бачимо, що позитивною динамікою характеризується питома вага сільськогосподарських підприємств, які за результатами діяльності протягом року одержали прибуток.

Натомість питома вага збиткових сільськогосподарських підприємств зменшується. При цьому, здебільшого через вплив інфляційного чинника, невинно зростає абсолютна величина чистого прибутку та чистого збитку сільськогосподарських підприємств. Упродовж досліджуваного періоду рівень означених показників зріс на 1479,8 та 369,9 млн грн відповідно.

Прибуток є одним із ключових критеріїв у загальній системі вартісного інструментарію в антикризовому управлінні та займає провідне місце в реінвестуванні сільськогосподарської діяльності. З одного боку, прибуток слід розглядати як результат діяльності, а з іншого – як можливість виходу з кризи й основу подальшого розвитку. Прибуток є основним джерелом власних коштів сільськогосподарського підприємства.

Упродовж 2010–2020 рр. динаміка фінансового результату до оподаткування має нечітку тенденцію. Очевидно, що хвилеподібний тренд, який чітко простежується в табл. 2.6, зумовлений низкою чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Генерування позитивного значення фінансового результату повсякчас відбувається під впливом протиріч, що виникають між: потрібним обсягом ресурсів для забезпечення безперебійного перебігу та можливістю їх залучення за прийнятними для сільськогосподарського підприємства цінами; якісними й кількісними характеристиками сільськогосподарської продукції та рівнем ринкового попиту; необхідним і можливим обсягом виробничих потужностей сільськогосподарського підприємства;

собі вартістю сільськогосподарської продукції та її справедливою (ринковою) вартістю. Аналіз фінансового результату за означеними критеріями дає змогу отримати ключові найінформативніші та об'єктивні параметри щодо змін у структурі активів і пасивів сільськогосподарського підприємства, розрахунків з контрагентами. Оскільки левову частку прибутку сільськогосподарські підприємства одержують від реалізації сільськогосподарської продукції, а зниження розміру прибутку є ключовим індикатором настання кризи, виділимо основні ризики, які можуть призвести до такого стану. Отож, сезонний ризик (зміна клімату); зміна обсягу, асортименту, структури, собівартості і якості сільськогосподарської продукції; рівень цін; умови кредитування сільськогосподарських товаровиробників; диспаритет цін на аграрну та промислову продукцію; розбалансування галузевої та організаційної структури сільськогосподарського виробництва можуть призвести до виникнення кризових ситуацій в окремих сільськогосподарських підприємствах.

Своєрідний вплив на виникнення кризових ситуацій мають чинники, які пов'язані з персоналом сільськогосподарських підприємств. Некомпетентність працівників, незаконність їхніх дій, нехтування професійним розвитком та відсутність лояльності можуть стати дестабілізаційними чинниками в розвитку сільськогосподарського підприємства. Отже, зусилля антикризового управління повинні бути націлені на підвищення мотивації праці та рівня лояльності персоналу, що допоможе сільськогосподарським підприємствам підвищити активність діяльності та рівень конкурентоспроможності.

Персонал сільськогосподарського підприємства – це всі, хто працює на ньому, у тому числі й керівництво. Подекуди люди виступають суб'єктом зловмисних дій. Вони можуть бути причетними до навмисного пошкодження майна, виникнення аварій, розкрадання і псування запасів та готової продукції, розголошення конфіденційної інформації тощо. Водночас

важко не погодитися з тим, що в осередку професійної і виробничої сільськогосподарської діяльності та концепції управління перебуває людина. Людина і її професіоналізм є найвищою цінністю для сільськогосподарських підприємств. З цього приводу в табл. 2.7 продемонстровано динаміку кількості працівників у галузі сільського господарства досліджуваної області, а також середньомісячний розмір їхнього заробітку.

Таблиця 2.7

Динаміка кількості працівників та їх середньомісячної заробітної плати в галузі сільського господарства Львівської області

Показник	Рік					Зміна, +/-
	2010	2015	2018	2019	2020	
Кількість працівників у сільськогосподарському виробництві, осіб	12466	9390	11279	10571	10861	-1605
Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників сільського, лісового та рибного господарства, грн	1574	3977	10184	9552	8980	7406
Середній рівень заробітної плати в області, грн	1941	3646	8001	9271	10299	8358
Рівень заробітної плати найманих працівників сільського, лісового та рибного господарства до середньої в області, %	81,1	109,1	127,3	103,0	87,2	88,6

Джерело: розраховано згідно зі [114, с. 23, 24]

Спостерігаючи чітку динаміку зменшення загальної кількості працюючих у галузі сільського господарства, констатуємо незначне відхилення рівня заробітної плати найманих працівників сільського, лісового та рибного господарства від

середньої в області. Попри те, аграрний сектор не завжди є не-привабливою сферою працевлаштування. Причин є декілька: нерівномірність одержання заробітної плати в рослинництві впродовж року через сезонний чинник; подекуди неможливість нормування часу робочого процесу; сезонний характер праці; заміна ручної праці машинною через впровадження високопродуктивної техніки тощо. Тому досить часто сільські жителі, не маючи альтернативи працевлаштування на сільських територіях, надають перевагу трудовій міграції за кордон.

Невідповідність мотивації персоналу тому режиму робочого часу, що склався в процесі операційної діяльності сільськогосподарського підприємства, визначає кризу щодо персоналу.

Локальні кризи сільськогосподарських підприємств, пов'язані з персоналом, породжують загальну кризу, наслідками якої є депресивність сільських територій, занепад інфраструктури і аграрної сфери, депопуляція населення тощо.

Відплив кваліфікованих кадрів із сільськогосподарських підприємств, невдала кадрова політика, посилення плинності персоналу, почастищення конфліктів, погіршення дисципліни, ігнорування вказівок керівництва, тобто дисбаланс процесів збереження і відновлення якісного та чисельного складу персоналу відповідно до потреб виробництва, може бути причиною виникнення кризових ситуацій.

Характерним критерієм виникнення криз у сільськогосподарських підприємствах є сезонність виробництва, яка спричинює нерівномірну участь працівників у сільськогосподарському виробництві впродовж календарного року. Особливо це проявляється в сільськогосподарських підприємствах рослинницької спеціалізації, коли в зимовий період, не будучи залученим до сільськогосподарських робіт, персонал шукає додаткових, а подекуди й кардинально інших способів заробітку. У тваринницьких господарствах завантаженість персоналу впродовж року є рівномірною.

2.2. Діагностика фінансового стану та загроз банкрутства сільськогосподарських підприємств

Метою діагностики кризового стану є виявлення рівня платоспроможності та тенденцій стабільної і успішної діяльності сільськогосподарських підприємств для запобігання загрозі банкрутства. Загальними критеріями ідентифікації причин настання криз у середовищі сільськогосподарських підприємств є обсяги землекористування та кількість поголів'я сільськогосподарських тварин, технічний і технологічний рівень, параметри трудових і фінансових ресурсів. Інформаційним джерелом щодо означених критеріїв ідентифікації є статистична та фінансова звітність, результати анкетування тощо. З цього приводу О. Г. Старинець наголошує на важливості інформаційних ресурсів у забезпеченні виробничого процесу, фінансового управління підприємством, моніторингу ринків та маркетингових досліджень [122, с. 111].

Вищезначене породжує необхідність встановлення послідовності діагностики кризового стану сільськогосподарського підприємства та застосування сучасних технологій антикризової діагностики. Аналітичним забезпеченням своєчасності планування та попередження кризи розвитку сільськогосподарського підприємства є: діагностика фінансового стану та ймовірності банкрутства підприємств, аналізування причин виникнення кризи й очікуваних втрат від наслідків кризи, оцінка ресурсного потенціалу для можливого запобігання кризі та генерування обґрунтованої антикризової стратегії сільськогосподарського підприємства. На рис. 2.4 схематично зобразимо послідовність діагностики кризової ситуації в сільськогосподарському підприємстві.

Найпоширенішими напрямками діагностики фінансового стану підприємств є прогнозування банкрутства через оцінку системи фінансових коефіцієнтів та прогнозування банкрутства через оцінку інтегральних показників [160].

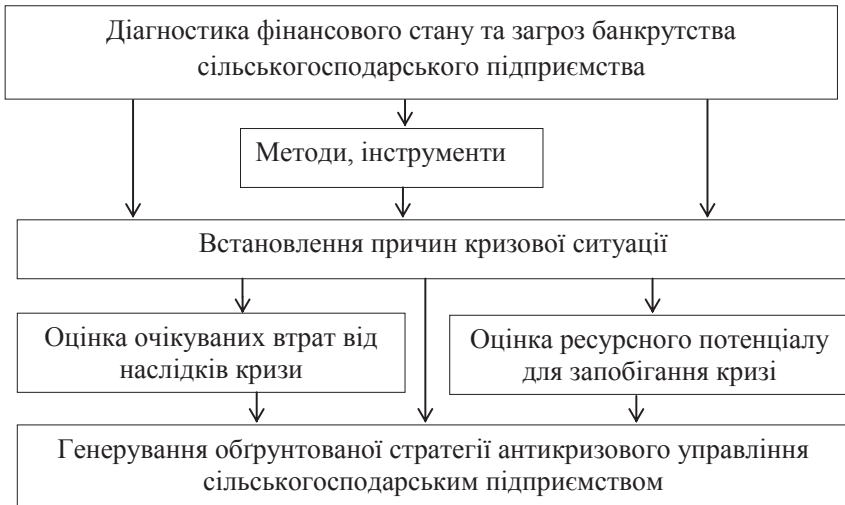


Рис. 2.4. Алгоритм діагностики кризового стану сільськогосподарського підприємства

Для оцінки кризових станів сільськогосподарських підприємств використовують низку видів аналізу: економічний, макроекономічний, комплексний. Економічна діагностика є частиною економічного аналізу і забезпечує оцінку економічних показників діяльності підприємства за даними дослідження окремих результатів такої діяльності та неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив подальшого розвитку та наслідків ухвалення поточних управлінських рішень [51]. Окремим видом економічної діагностики є діагностика фінансового стану сільськогосподарського підприємства. У контексті досліджуваної проблематики слушною є думка Г. Савицької про те, що як економічна категорія фінансове становище підприємства відображає стан капіталу в процесі його кругообігу і здатність суб'єкта господарювання до саморозвитку на фіксований момент часу [108, с. 187]. Водночас Ю. Верланов фінансовий стан підприємства ідентифікує як зважену структуру джерел фінансування майна, ступінь використання активів, що дозволяють підприємству за умов даної ліквідності та ризику

генерувати грошові потоки, достатні для постійного відновлення операційної діяльності на заданому рівні [25, с. 187].

Констатування ознак кризи сільськогосподарського підприємства насамперед проявляється за ознаками порушення звичайного перебігу діяльності. Для прикладу, до таких ознак можемо віднести зменшення обсягів реалізації, а відтак – зниження рівня доходу від реалізації продукції та надання послуг; зменшення розміру чистого прибутку за період, порушення умов контрактів у діловому партнерстві, зниження якості сільськогосподарської продукції тощо. Усі перелічені показники та закономірності їх поведінки є наслідком конкретних причин. Тобто поведінка ключових показників діяльності сільськогосподарського підприємства є симптоматичною і потребує з'ясування причин, ґрунтовного дослідження виникнення цих причин тощо. При цьому характер кризового явища безпосередньо впливає на добір тих додаткових репрезентативних показників, за якими необхідно здійснити кількісні дослідження. Виділимо систему стандартизованих показників якості сільськогосподарської продукції, структури і оборотності капіталу, платоспроможності та ліквідності.

Аналіз літературних джерел [13; 46; 90; 115] дає підстави для узагальнення про доцільність використання на практиці двох основоположних підходів економічної діагностики банкрутства та моделювання фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств: за допомогою фінансових коефіцієнтів та порівняльного аналізу характеристик конкретного підприємства. Фінансовий стан сільськогосподарського підприємства можна вважати стійким, якщо воно досягає необхідних параметрів за низкою елементів економічної діяльності. Суттєвим індикатором є рівень прибутковості (рентабельності) підприємства. Особливу увагу слід звертати на оптимальність з погляду розподілу та реінвестування прибутку. Важливе значення має розміщення коштів (власних та позичкових), зокрема недопущення відволікання грошових коштів у непотрібні

підприємству необоротні та оборотні активи, а також уникнення відволікання витрат виробництва у дебіторську заборгованість. Основоположними індикаторами фінансового стану підприємства є показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності тощо.

Забезпечуючи інформаційні запити широкого кола користувачів, доцільно, щоб діагностика фінансового стану сільськогосподарських підприємств здійснювалася за допомогою низки інформаційно вагомих, зрозумілих та репрезентативних абсолютних і відносних індикаторів та показників. Для досліджуваних сільськогосподарських підприємств розраховуємо фінансові коефіцієнти в розрізі груп основних показників фінансової звітності. Для наочності розраховані коефіцієнти систематизуємо за такими напрямками: ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка коефіцієнтів фінансового стану сільськогосподарських підприємств

Підприємство	Рік				Зміна, +/-
	2017	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнти ліквідності					
Коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності ($K_{ал}$)					
ДП «ДГ «Оброшине»	0,03	0,03	0,00	0,09	0,06
ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків»	0,20	0,00	0,06	0,00	-0,2
ПАФ «Білий Стік»	0,94	0,94	0,10	2,49	1,55
ДП «ДГ «Радехівське»	0,00	0,03	0,01	0,01	0,01
ТЗОВ «Данута»	0,00	0,00	0,00	0,00	0
ФГ «Агротем»	0,03	0,03	0,04	0,03	0
ФГ «Повернення»	0,46	0,49	0,21	0,05	-0,41
Загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності) ($K_{пл}$)					
ДП «ДГ «Оброшине»	4,01	3,75	2,27	1,73	-2,28
ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків»	1,07	0,20	0,22	0,16	-0,91
ПАФ «Білий Стік»	16,32	15,85	18,37	13,73	-2,59
ДП «ДГ «Радехівське»	2,04	8,24	1,77	1,62	-0,42

1	2	3	4	5	6
ТзОВ «Дануга»	1,58	1,90	1,70	1,92	0,34
ФГ «Агротем»	1,93	1,90	1,15	0,89	-1,04
ФГ «Повернення»	17,32	19,33	5,81	1,97	-15,35
Проміжний коефіцієнт покриття ($K_{\text{пр}}$)					
ДП «ДГ «Оброшине»	4,08	3,90	2,32	1,91	-2,17
ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків»	1,20	0,23	0,27	0,18	-1,02
ПАФ «Білий Стік»	19,82	19,35	20,51	16,83	-2,99
ДП «ДГ «Радехівське»	2,13	8,58	1,85	1,68	-0,45
ТзОВ «Дануга»	1,94	2,20	1,87	2,20	0,26
ФГ «Агротем»	2,50	2,45	1,20	0,95	-1,55
ФГ «Повернення»	22,76	25,54	8,08	2,0	-20,76
Рівень операційної платоспроможності (РОП)					
ДП «ДГ «Оброшине»	0,67	1,02	0,23	11,33	10,66
ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків»	22,78	1,75	41,29	3,11	-19,67
ПАФ «Білий Стік»	19,99	20,62	1,98	59,17	39,18
ДП «ДГ «Радехівське»	0,20	0,37	0,24	0,26	0,06
ТзОВ «Дануга»	0,19	0,01	0,01	0,01	-0,18
ФГ «Агротем»	51,61	61,29	72,22	225,00	173,39
ФГ «Повернення»	95,80	89,41	140,64	111,06	15,26
Коефіцієнти фінансової стійкості					
Коефіцієнт фінансової стійкості					
ДП «ДГ «Оброшине»	0	0	0	0	-
ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків»	0	0	0	0	-
ПАФ «Білий Стік»	0	0	0	0	-
ДП «ДГ «Радехівське»	0	0	0	0	-
ТзОВ «Дануга»	0	0	0	0	-
ФГ «Агротем»	0	0	0,01	0,01	0,01
ФГ «Повернення»	0,02	0,02	0,04	0,05	0,03
Коефіцієнт забезпечення власними коштами ($K_{\text{вк}}$)					
ДП «ДГ «Оброшине»	0,01	0,01	0,00	0,05	0,04
ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків»	0,19	0,01	0,25	0,02	-0,17
ПАФ «Білий Стік»	0,06	0,06	0,01	0,18	0,12
ДП «ДГ «Радехівське»	0,00	0,00	0,00	0,00	0

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
ТЗОВ «Данута»	0,00	0,00	0,00	0,00	0
ФГ «Агротем»	0,01	0,02	0,03	0,03	0,02
ФГ «Повернення»	0,03	0,03	0,04	0,03	0
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) ($K_{фа}$)					
ДП «ДГ «Оброшине»	0,95	0,95	0,90	0,84	-0,11
ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків»	-2,17	-2,02	-1,52	-1,55	0,62
ПАФ «Білий Стік»	0,96	0,97	0,97	0,96	0
ДП «ДГ «Радехівське»	0,88	0,84	0,84	0,84	-0,04
ТЗОВ «Данута»	0,63	0,67	0,54	0,64	0,01
ФГ «Агротем»	0,52	0,52	0,31	0,25	-0,27
ФГ «Повернення»	0,25	0,24	0,29	0,44	0,19
Коефіцієнт заборгованості (K_z)					
ДП «ДГ «Оброшине»	0,05	0,05	0,10	0,16	0,11
ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків»	0,52	3,02	2,52	2,55	2,03
ПАФ «Білий Стік»	0,03	0,03	0,03	0,04	0,01
ДП «ДГ «Радехівське»	0,12	0,03	0,16	0,16	0,04
ТЗОВ «Данута»	0,37	0,42	0,53	0,36	-0,01
ФГ «Агротем»	1,15	1,19	0,69	0,75	-0,4
ФГ «Повернення»	0,78	0,76	0,71	0,56	-0,22
Коефіцієнт фінансового левериджу ($K_{фл}$)					
ДП «ДГ «Оброшине»	0	0	0	0	-
ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків»	0	0	0	0	-
ПАФ «Білий Стік»	0	0	0	0	-
ДП «ДГ «Радехівське»	0	0	0	0	-
ТЗОВ «Данута»	0	0,14	0,12	0	-
ФГ «Агротем»	1,90	1,97	1,97	2,02	0,12
ФГ «Повернення»	3,03	3,06	2,04	0,62	-2,41
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості ($K_{к/дб}$)					
ДП «ДГ «Оброшине»	14,40	6,49	19,25	5,51	-8,89
ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків»	7,74	26,53	18,30	41,68	33,94
ПАФ «Білий Стік»	0,29	0,29	0,47	0,32	0,03
ДП «ДГ «Радехівське»	10,86	2,94	13,66	16,69	5,83

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
ТзОВ «Данута»	2,77	4,24	6,99	3,57	0,8
ФГ «Агротем»	13,07	13,81	167,10	49,85	36,78
ФГ «Повернення»	4,23	3,66	2,57	88,08	83,85
Коефіцієнти ділової активності					
Оборотність обігових коштів ($K_{обк}$)					
ДП «ДГ «Оброшине»	1,92	2,48	2,04	1,21	-0,71
ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків»	1,48	2,22	1,21	0,99	-0,49
ПАФ «Білий Стік»	1,12	1,38	1,07	1,38	0,26
ДП «ДГ «Радехівське»	3,65	3,22	5,23	4,78	1,13
ТзОВ «Данута»	1,60	1,55	1,18	1,29	-0,31
ФГ «Агротем»	1,45	2,10	2,34	1,11	-0,34
ФГ «Повернення»	1,26	1,64	1,39	1,18	-0,08
Оборотність товарно-матеріальних запасів ($K_{отмз}$)					
ДП «ДГ «Оброшине»	5,63	5,90	4,51	2,96	-2,67
ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків»	1,75	2,65	2,71	1,92	0,17
ПАФ «Білий Стік»	1,16	1,29	1,43	1,72	0,56
ДП «ДГ «Радехівське»	4,29	3,78	6,12	5,52	1,23
ТзОВ «Данута»	2,08	1,72	1,54	1,68	-0,4
ФГ «Агротем»	2,55	2,63	2,72	2,27	-0,28
ФГ «Повернення»	1,34	1,92	1,30	0,98	-0,36
Оборотність дебіторської заборгованості ($K_{одз}$)					
ДП «ДГ «Оброшине»	26,54	83,42	65,15	17,52	-9,02
ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків»	10,56	14,00	5,42	4,90	-5,66
ПАФ «Білий Стік»	5,04	6,36	6,33	7,72	2,68
ДП «ДГ «Радехівське»	89,11	74,75	126,74	121,71	32,6
ТзОВ «Данута»	8,97	8,08	9,78	10,80	1,83
ФГ «Агротем»	10,08	7,39	12,01	18,66	8,58
ФГ «Повернення»	10,63	5,59	3,87	6,66	-3,97
Тривалість операційного циклу, днів, ($T_{оц}$)					
ДП «ДГ «Оброшине»	77	65	85	142	65
ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків»	240	161	199	261	21

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
ПАФ «Білий Стік»	381	337	309	255	-126
ДП «ДГ «Радехівське»	88	100	62	71	-17
ТзОВ «Данута»	213	254	271	251	38
ФГ «Агротем»	177	185	162	140	-37
ФГ «Повернення»	303	252	370	372	69
Оборотність кредиторської заборгованості ($K_{окз}$)					
ДП «ДГ «Оброшине»	4,02	8,36	4,75	1,96	-2,06
ТзОВ «Агро Фрукіа Бишків»	0,35	0,68	0,40	0,25	-0,1
ПАФ «Білий Стік»	11,68	15,50	16,03	16,12	4,44
ДП «ДГ «Радехівське»	6,08	10,28	14,36	7,22	1,14
ТзОВ «Данута»	2,58	2,00	1,49	1,70	-0,88
ФГ «Агротем»	0,40	0,55	0,42	0,35	-0,05
ФГ «Повернення»	0,89	1,10	0,89	0,86	-0,03
Тривалість фінансового циклу ($T_{фц}$), днів					
ДП «ДГ «Оброшине»	-13	22	9	-42	29
ТзОВ «Агро Фрукіа Бишків»	-802	-365	-710	-1160	358
ПАФ «Білий Стік»	350	314	287	233	117
ДП «ДГ «Радехівське»	29	65	37	21	8
ТзОВ «Данута»	73	74	30	39	34
ФГ «Агротем»	-714	-475	-690	-878	164
ФГ «Повернення»	-102	-75	-35	-48	-54
Коефіцієнти рентабельності (прибутковості)					
Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу ($ЧР_{вк}$)					
ДП «ДГ «Оброшине»	0,01	0,01	0,01	0,00	-0,01
ТзОВ «Агро Фрукіа Бишків»	-0,14	-0,01	-0,03	-0,35	-0,21
ПАФ «Білий Стік»	0,16	0,19	0,06	0,17	0,01
ДП «ДГ «Радехівське»	0,01	0,01	0,08	0,00	-0,01
ТзОВ «Данута»	0,05	0,09	0,01	0,14	0,09
ФГ «Агротем»	0,01	0,01	0,11	0,11	0,1
ФГ «Повернення»	0,43	1,03	1,10	0,40	-0,03

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Рентабельність активів (РА)					
ДП «ДГ «Оброшине»	0,01	0,01	0,01	0,00	-0,01
ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків»	-0,25	0,03	-0,05	-0,53	-0,28
ПАФ «Білий Стік»	0,15	0,19	0,06	0,16	0,01
ДП «ДГ «Радехівське»	0,01	0,01	0,01	0,00	-0,01
ТзОВ «Данута»	0,03	0,06	0,01	0,08	0,05
ФГ «Агротем»	0,00	0,01	0,04	0,03	0,03
ФГ «Повернення»	0,16	0,25	0,29	0,15	-0,01
Рентабельність обороту (продажів) (РО)					
ДП «ДГ «Оброшине»	0,02	0,02	0,02	0,00	-0,02
ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків»	-0,38	0,02	-0,08	-1,17	-0,79
ПАФ «Білий Стік»	0,25	0,25	0,11	0,22	-0,03
ДП «ДГ «Радехівське»	0,01	0,01	0,00	0,00	-0,01
ТзОВ «Данута»	0,03	0,06	0,01	0,08	0,05
ФГ «Агротем»	0,01	0,01	0,10	0,15	0,14
ФГ «Повернення»	0,23	0,23	0,31	0,21	-0,02
Рентабельність операційних витрат ($P_{ов}$)					
ДП «ДГ «Оброшине»	0,02	0,01	0,01	0,00	-0,02
ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків»	-0,23	0,02	-0,04	-0,44	-0,21
ПАФ «Білий Стік»	0,32	0,33	0,12	0,24	-0,08
ДП «ДГ «Радехівське»	0,01	0,01	0,00	0,00	-0,01
ТзОВ «Данута»	0,03	0,06	0,01	0,09	0,06
ФГ «Агротем»	0,29	0,30	2,51	2,46	2,17
ФГ «Повернення»	5,83	5,32	8,88	5,65	-0,18
Економічна прибутковість					
ДП «ДГ «Оброшине»	0,03	0,02	0,02	0,00	-0,03
ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків»	-0,39	0,03	-0,05	-0,83	-0,44
ПАФ «Білий Стік»	0,36	0,37	0,12	0,29	-0,07
ДП «ДГ «Радехівське»	0,01	0,01	0,00	0,00	-0,01
ТзОВ «Данута»	0,03	0,07	0,01	0,11	0,08
ФГ «Агротем»	0,01	0,01	0,12	0,12	0,11
ФГ «Повернення»	0,29	0,30	0,44	0,29	0

Результати діагностики фінансового стану досліджуваних сільськогосподарських підприємств демонструють неоднозначні результати. Так, значення коефіцієнта абсолютної ліквідності чітко вказує на недостатній рівень ймовірності негайного погашення поточних зобов'язань у всіх сільськогосподарських підприємствах, за винятком ПАФ «Білий Стік» у 2020 р.

Водночас значення всіх інших розрахованих коефіцієнтів є достатніми й подекуди демонструють високий рівень ліквідності у ПАФ «Білий Стік», ФГ «Повернення», ФГ «Агротем». На тлі низьких значень коефіцієнтів ліквідності ТзОВ «Агро Фрукіта Бишків» із перемінною динамікою демонструє високий рівень ліквідності лише за значенням операційної платоспроможності. При цьому для всіх сільськогосподарських підприємств окреслилась загальна тенденція зниження рівня розрахованих коефіцієнтів. Загалом можна вважати, що фінансовий стан досліджуваних сільськогосподарських підприємств за коефіцієнтами ліквідності є задовільним. Проте рівень, нижчий від задовільного, тобто передкризовий, спостерігаємо у ТзОВ «Агро Фрукіта Бишків», ТзОВ «Данута», ДП «ДГ «Радехівське».

Здебільшого спадний тренд або хитке зростання спостерігаємо в усіх досліджуваних господарствах за коефіцієнтами фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. За незначним винятком, у всіх сільськогосподарських підприємствах розраховані коефіцієнти та індикатори є нижчими від нормативних значень. На тлі окресленої загальної тенденції спостерігаємо достатній рівень та позитивну динаміку лише за коефіцієнтами співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості. Оптимальне значення вище одиниці свідчить про те, що сільськогосподарські підприємства можуть кредитувати своїх покупців за рахунок постачальників. За таких умов власний капітал сільськогосподарських товаровиробників не відволікається на кредитування ділових партнерів. Відтак ці кошти можуть скеровуватися на інновації та інтенсифікацію діяльності. Високий рівень досліджуваного коефіцієнта у ФГ

«Повернення», ФГ «Агротем», ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків» та ДП «ДГ «Радехівське» вказує на те, що ці господарства залучають коштів кредиторів більше, ніж надають дебіторам. Це може бути ознакою кризи ліквідності, оскільки неможливість своєчасного погашення зобов'язань призводить до погіршення взаємин із постачальниками. У майбутньому постачальники можуть враховувати ризики несвоєчасного одержання коштів і підвищувати ціни на сировину, що вплине на підвищення собівартості сільськогосподарської продукції.

Значення коефіцієнта заборгованості менше 0,5 у ПАФ «Білий Стік», ДП «ДГ «Радехівське» і ДП «ДГ «Оброшине» свідчить про те, що ці господарства фінансуються здебільшого за рахунок власних коштів. При цьому позитивна динаміка коефіцієнта оборотності обігових коштів у ПАФ «Білий Стік» та ДП «ДГ «Радехівське» є ознакою перманентного поліпшення політики управління оборотними активами та потреби меншої кількості ресурсів для підтримання поточного рівня активності. Своєю чергою, це призведе до вивільнення частини грошових коштів, які доцільно спрямовувати в інноваційний розвиток. Зниження оборотності у ДП «ДГ «Оброшине», ФГ «Повернення», ТЗОВ «Данута», ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків» і ФГ «Агротем» згодом призведе до зростання потреби у фінансових ресурсах. Вище значення коефіцієнта, порівняно з конкурентами, свідчить про те, що ПАФ «Білий Стік» та ДП «ДГ «Радехівське» ефективніше використовують оборотні активи.

Для сільськогосподарських підприємств оптимальним значенням коефіцієнта оборотності матеріальних запасів є 3–6. Отже, бачимо, що лише в ДП «ДГ «Оброшине» і ДП «ДГ «Радехівське» політика управління запасами, в основі якої лежить формування оптимального розміру запасів, може забезпечувати безперерйність процесу виробництва і збуту сільськогосподарської продукції.

У всіх досліджуваних сільськогосподарських підприємствах досить високий рівень коефіцієнта оборотності

дебіторської заборгованості. Зауважимо, що нормативне значення для сільськогосподарської діяльності становить 4,8. Значення коефіцієнта свідчить про кількість разів погашення дебіторами своєї заборгованості перед конкретним сільськогосподарським підприємством. Нижчі значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості у ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків», ПАФ «Білий Стік» та ФГ «Повернення» свідчать про відволікання дебіторами фінансових ресурсів цих господарств.

Збільшення тривалості операційного циклу у ДП «ДГ «Оброшине», ФГ «Повернення», ТзОВ «Данута» та ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків» показує, що в цих господарствах збільшується період трансформації запасів у грошові кошти. Якщо взяти до уваги тезу, що тривалість операційного циклу показує проміжок часу між придбанням сировини та одержанням коштів за реалізовані товари, виготовлені з цієї сировини, то бажаним є зниження цієї величини впродовж досліджуваного періоду. Від'ємні значення коефіцієнта тривалості фінансового циклу (через значні суми кредиторської заборгованості, які приймаються в розрахунках (дод. А)) у ДП «ДГ «Оброшине», ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків», ФГ «Агротем» та ФГ «Повернення», свідчать про проблеми з ліквідністю через залучення великих сум кредиторської заборгованості.

Максимізація чистої рентабельності власного капіталу та рентабельності активів є важливим завданням антикризового менеджменту. З розрахунків бачимо, що жодне досліджуване сільськогосподарське підприємство не досягло оптимального рівня цих показників. Натомість ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків» демонструє стійку збитковість за досліджуваними коефіцієнтами. Зниження рівнів рентабельності обороту (продажів) у більшості досліджуваних господарств є наслідком зростання витрат на виробництво загалом та одиницю продукції зокрема, збільшення витрат на збут сільськогосподарської продукції, зменшення обсягів реалізації тощо.

Узагальнюючи, зазначимо, що на основі здійснених розрахунків можна дійти висновку про нестійкий фінансовий стан досліджуваних сільськогосподарських підприємств. Водночас можна стверджувати, що найближчим часом банкрутство цим господарствам не загрожує, проте всі вони потребують регулятивного впливу з боку антикризового менеджменту для покращання їхньої фінансової стійкості.

Діагностика банкрутства та моделювання фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств має різні прояви. Так, до моделей, підґрунтям яких є використання фінансових коефіцієнтів, належать: оцінка фінансового стану за показниками У. Бівера, оцінка ймовірності банкрутства на основі Z-рахунка Альтмана, двофакторна модель оцінки ймовірності банкрутства, модель Спрінґейта, R-модель прогнозу ризику банкрутства, модель Р. Ліса для оцінки фінансового стану, метод рейтингової оцінки фінансового стану, методи інтегральної оцінки тощо. Усі перелічені моделі прогнозування банкрутства містять кілька ключових показників, які характеризують фінансовий стан підприємства. Дослідивши значення таких показників, підприємства відносять до певного класу і з високим рівнем ймовірності прогнозують його майбутній фінансовий стан. При цьому найпоширенішим інструментом раннього попередження та прогнозування банкрутства підприємств є дискримінантний аналіз.

Відповідно найвідомішою моделлю однофакторного дискримінантного аналізу для виявлення незадовільної структури балансу є система показників У. Бівера. Коефіцієнт Бівера рекомендують використовувати для діагностики фінансового стану українських підприємств, згідно з наказом Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» від 19.01.2006 р. № 14 [32]. Коефіцієнт Бівера розраховують як відношення суми чистого

прибутку і нарахованої амортизації до суми довгострокових і поточних зобов'язань [122, с. 86]:

$$K_o = (\Phi_n + \Phi_a) : (\Pi_o + \Pi_n), \quad (2.1)$$

де K_o – коефіцієнт Бівера;

Φ_n і Φ_a – чистий прибуток і амортизація;

Π_n і Π_o – довгострокові і поточні зобов'язання.

За умови, якщо у підприємства впродовж двох років коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, можна констатувати незадовільну структуру балансу. Такий стан балансу є спровокований скороченням частки прибутку, який спрямовується на розвиток виробництва. Незадовільна структура балансу означає, що підприємство починає працювати в борг. При цьому значення коефіцієнта забезпечення власними засобами не перевищує 0,1. Зауважимо, що Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємств від 17.01.2001 р. рекомендують для оцінки фінансового стану підприємства з метою діагностики банкрутства використовувати коефіцієнт Бівера (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка коефіцієнтів Бівера досліджуваних
сільськогосподарських підприємств**

Підприємство	Рік				Зміна, +/-
	2017	2018	2019	2020	
ДП «ДГ «Оброшине»	0,80	1,34	0,35	0,16	-0,64
ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків»	-0,26	0,09	0,05	-0,13	0,13
ПАФ «Білий Стік»	6,94	6,80	4,17	4,92	-2,02
ДП «ДГ «Радехівське»	0,07	0,32	0,07	0,06	-0,01
ТзОВ «Данута»	0,55	0,48	0,27	0,63	0,08
ФГ «Агротем»	0,01	0,01	0,05	0,04	0,03
ФГ «Повернення»	0,32	0,33	0,40	0,23	-0,09

Беручи до уваги нормативні значення коефіцієнтів Бівера (0,4–0,45 – добрий стан; 0,17 – за п’ять років до банкрутства; -0,15 – за рік до банкрутства), станом на кінець 2020 р. незадовільна структура балансу склалася у ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків», ДП «ДГ «Радехівське» та ФГ «Агротем». При цьому фінансовий стан ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків» вказує на ймовірність швидкого банкрутства цього сільськогосподарського товаровиробника. Усім досліджуваним сільськогосподарським підприємствам рекомендовано звернути увагу на розробку контрзаходів щодо подолання негативних тенденцій. Попри те, доволі високий рівень досліджуваного коефіцієнта, хоча й зі спадною динамікою, спостерігаємо у ПАФ «Білий Стік».

Як було зазначено вище, з метою прогнозування банкрутства підприємств світова практика використовує низку моделей, які розроблені західними економістами. Найвідомішою моделлю оцінки і прогнозування банкрутства підприємства є п’ятифакторна модель Альтмана. П’ятифакторна модель Альтмана відображає різноманітні аспекти господарської діяльності підприємств. Вона дає змогу динамічно прогнозувати зміни фінансової стійкості досліджуваних підприємств та інтерпретації інтегрального показника. Зауважимо, що вчений розвив два варіанти так званого Z-рахунка оцінки ймовірності банкрутства – перший варіант 1968 р. (формула (2.2)), а другий – 1983 р. (формула (2.3)) [8]:

$$Z_{A1} = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5, \quad (2.2)$$

де Z_{A1} – рівень ризику банкрутства;

1,2; 1,4; 3,3; 0,6; 0,999 – константи;

X_1 – відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів;

X_2 – відношення чистого прибутку до сукупних активів;

X_3 – відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до сукупних активів;

X_4 – відношення між власним і залученим капіталом;

X_5 – відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до сукупних активів;

$$Z_{A2} = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,998X_5, \quad (2.3)$$

де Z_{A2} – рівень ризику банкрутства;

0,717; 0,847; 3,107; 0,42; 0,998 – константи;

X_1 – відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів;

X_2 – відношення чистого прибутку до сукупних активів;

X_3 – відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до сукупних активів;

X_4 – відношення балансової вартості акцій до позичкового капіталу;

X_5 – відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до сукупних активів.

У моделі Альтмана чинник X_1 певною мірою характеризує ліквідність балансу; X_2 , X_3 – рентабельність активів; X_4 – структуру капіталу; X_5 – оборотність активів.

Власне, модель Е. Альтмана найчастіше згадується у науковій літературі. Проте можливість її застосування у вітчизняній економіці, на думку науковців, демонструє неточність цієї моделі навіть при заново розрахованих коефіцієнтах вагомості [107, с. 126]. Також аналіз наукової літератури [54; 84; 135; 146] дає підстави для висновку про часткову неприйнятність окремих із перелічених методів для діагностики кризового стану та загрози банкрутства сільськогосподарських підприємств через вплив сезонного чинника та специфіки діяльності в аграрній сфері. Отож, з позиції економічних відносин, конфігурація другого варіанта Z-рахунка Альтмана є досконалішою, оскільки враховує вплив тих чинників, які виникають на наступних етапах розвитку економіки. Водночас він неприйнятний для оцінки ймовірності банкрутства досліджуваних сільськогосподарських підприємств, оскільки в основу розрахунку змінних покладено ринкову вартість акцій. Форма

власності сільськогосподарських товаровиробників, чію фінансову звітність взято для діагностування, не передбачає поділу зареєстрованого капіталу на акції. Тому для діагностики ймовірності банкрутства скористаємося першим варіантом моделі Альтмана (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка Z_{A1} -рахунків Альтмана досліджуваних сільськогосподарських підприємств

Підприємство	Рік				Зміна, +/-
	2017	2018	2019	2020	
ДП «ДГ «Оброшине»	0,81	0,76	0,75	0,64	-0,17
ТЗОВ «Агро Фрутїка Бишків»	-0,12	2,10	1,04	-1,29	-1,17
ПАФ «Білий Стік»	2,18	2,18	1,39	2,02	-0,16
ДП «ДГ «Радехівське»	1,30	1,22	1,86	1,63	0,33
ТЗОВ «Данута»	2,03	1,94	1,72	2,19	0,16
ФГ «Агротем»	1,34	1,32	0,92	0,86	-0,48
ФГ «Повернення»	3,05	3,18	3,34	2,8	-0,25

Для підприємств, акції яких не котируються на біржі, якщо $Z_{A1} < 1,23$, підприємство визнається банкрутом. При значенні Z_{A1} у діапазоні $1,23 \leq Z_{A1} \leq 2,89$ ситуація не визначена, значення $Z_{A1} > 2,89$ притаманне стабільним і фінансово стійким компаніям [153, с. 60].

Опираючись на нормативний рівень значень Z -рахунків Альтмана, вважаємо, що в усіх досліджуваних сільськогосподарських підприємств, окрім ФГ «Повернення», є ймовірність банкрутства. В окремих із них вона дуже висока (ДП «ДГ «Радехівське», ТЗОВ «Данута» та ФГ «Агротем»).

Ймовірно, що ТЗОВ «Агро Фрутїка Бишків» уже можна вважати банкрутом, оскільки впродовж досліджуваного періоду на тлі найбільшої серед усіх досліджуваних господарств негативної динаміки Z -рахунок двічі мав від'ємне значення.

Широко відомою методикою для діагностики ймовірності банкрутства є модель Ліса. Попри критичні зауваження науковців щодо неприйнятності цієї моделі для українських підприємств [8, с. 61], оскільки вона була розроблена для Англії, методика вітчизняного бухгалтерського обліку та контент фінансової звітності дозволяє застосувати її для оцінки ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств. До речі, усі дискримінантні моделі оцінки схильності підприємств до банкрутства тією чи іншою мірою були піддані критиці наукової спільноти [8, с. 60-63; 137]. Науковці зазначають, що зарубіжна методика діагностики ймовірності банкрутства підприємств не передбачає впливу зовнішніх чинників ризику, які характерні для української транзитивної економіки: умови кредитування, темпи інфляції, особливості оподаткування тощо [107, с. 127; 137]. Тому вважаємо, що для забезпечення об'єктивності діагностики ймовірності банкрутства досліджуваних сільськогосподарських підприємств їх фінансовий стан доцільно оцінювати комплексно за допомогою кількох моделей дискримінантного аналізу. Також за такої умови доцільно застосовувати й вітчизняні методики.

Попри те, за умови відсутності альтернатив щодо діагностики фінансового стану суто сільськогосподарських підприємств вважаємо, що широко відомі зарубіжні моделі можна застосувати у вітчизняній практиці діагностики банкрутства. Порівняння результатів діагностики, одержаних від застосування різних методик, сприятиме підсиленню достовірності результатів та вірогідності пропозицій щодо посилення інструментарію антикризового управління.

Наступним етапом діагностики ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств буде використання методики Ліса (табл. 2.11). Це чотирифакторна модель, значення якої розраховують за формулою [8]:

$$Z_{\text{Л}} = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \quad (2.4)$$

де $Z_{дл}$ – рівень ризику банкрутства;
 0,063; 0,092; 0,057; 0,001 – константи;
 X_1 – відношення оборотного капіталу до сукупних активів;
 X_2 – відношення чистого прибутку до сукупних активів;
 X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до сукупних активів;
 X_4 – відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

Таблиця 2.11

**Динаміка коефіцієнтів ймовірності банкрутства
 досліджуваних сільськогосподарських підприємств
 за методикою Ліса**

Підприємство	Рік				Зміна, +/-
	2017	2018	2019	2020	
ДП «ДГ «Оброшине»	0,01	0,01	0,02	0,02	0,01
ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків»	-0,12	-0,08	-0,06	-0,11	0,01
ПАФ «Білий Стік»	0,08	0,09	0,08	0,09	0,01
ДП «ДГ «Радехівське»	0,02	0,02	0,02	0,02	0
ТзОВ «Данута»	0,05	0,05	0,06	0,06	0,01
ФГ «Агротем»	0,02	0,02	0,01	0,02	0
ФГ «Повернення»	0,06	0,06	0,07	0,05	-0,01

Мінімально допустиме значення $Z_{дл}$ дорівнює 0,037. Таким чином, окрім ТзОВ «Данута», ПАФ «Білий Стік» та ФГ «Повернення», у досліджуваних сільськогосподарських підприємств є висока ймовірність банкрутства. Водночас у ході розрахунків з'ясувалася закономірність впливу форми власності на показники схильності підприємств до банкрутства. Так, ДП «ДГ «Оброшине» та ДП «ДГ «Радехівське» є сільськогосподарськими підприємствами державної форми власності, очевидно – неприбутковими організаціями. Відтак у пасиві балансу відсутня інформація про розмір нерозподіленого прибутку, який враховується під час визначення змінної X_3 .

Вважаємо, що відсутність нерозподіленого прибутку суттєво знижує показники ймовірності банкрутства, тому для сільськогосподарських підприємств державної форми власності доцільно застосовувати інші методики.

Звернемо увагу на ФГ «Агротем». За результатами діагностування воно є потенційним банкрутом, що не зовсім відповідає дійсності. Фермерське господарство є прибутковим, проте фінансово нестійким через велику частку довгострокових зобов'язань у структурі балансу. Також під час розрахунку змінних спостерігали зниження X_2 , що є наслідком збільшення вартості активів через взяття на баланс як довгострокових біологічних активів придбаного молочного поголів'я ВРХ голландської породи Джерсей.

Для порівняння критеріальних ознак діагностики ймовірності банкрутства у табл. 2.12 і 2.13 представимо результати розрахунків за моделями Таффлера (1977 р.) (формула (2.5)) та Спрінгейта (1978 р.) (формула (2.6)) [8]. Це також чотирифакторні дискримінантні моделі, де основою розрахунку їх змінних є фінансова звітність підприємств:

$$Z_T = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (2.5)$$

де Z_T – рівень ризику банкрутства;

0,53; 0,13; 0,18; 0,16 – константи;

X_1 – відношення прибутку від реалізації продукції до короткострокових зобов'язань;

X_2 – відношення оборотних активів до зобов'язань;

X_3 – відношення короткострокових зобов'язань до всіх активів;

X_4 – відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

Якщо значення $Z_T < 0,2$, ймовірність банкрутства є досить високою; $0,2 < Z_T < 0,3$ – можливе банкрутство; $Z_T > 0,3$ – низька ймовірність банкрутства;

**Динаміка коефіцієнтів ймовірності банкрутства
досліджуваних сільськогосподарських підприємств за
методикою Таффлера**

Підприємство	Рік				Зміна, +/-
	2017	2018	2019	2020	
ДП «ДГ «Оброшине»	0,52	0,49	0,29	0,23	-0,29
ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків»	0,14	0,25	0,03	0,02	-0,12
ПАФ «Білий Стік»	2,12	2,06	2,39	1,78	-0,34
ДП «ДГ «Радехівське»	0,26	1,07	0,23	0,21	-0,05
ТЗОВ «Данута»	0,21	0,51	0,54	0,25	0,04
ФГ «Агротем»	0,12	0,11	0,10	0,12	0
ФГ «Повернення»	0,15	0,16	0,21	0,39	0,24

$$Z_c = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4, \quad (2.6)$$

де Z_c – рівень ризику банкрутства;

1,03; 3,07; 0,66; 0,4 – константи;

X_1 – відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів;

X_2 – відношення чистого прибутку до сукупних активів;

X_3 – відношення чистого прибутку до поточних зобов'язань;

X_4 – відношення доходу від реалізації продукції до сукупних активів.

За умови, що значення $Z_c < 0,862$, діагностоване підприємство належить вважати потенційним банкрутом; $Z_c = 0,862$ – граничне значення ймовірності банкрутства; $Z_c > 0,862$ – відсутність ймовірності банкрутства.

Зауважимо, що застосування кількох моделей для оцінки прогнозування ймовірності банкрутства досліджуваних сільськогосподарських підприємств не надає точних результатів. Так, якщо згідно з моделлю Ліса ДП «ДГ

Таблиця 2.13

**Динаміка коефіцієнтів ймовірності банкрутства
досліджуваних сільськогосподарських підприємств
за методикою Спрінгейта**

Підприємство	Рік				Зміна, +/-
	2017	2018	2019	2020	
ДП «ДГ «Оброшине»	0,61	0,51	0,49	0,41	-0,2
ТЗОВ «Агро Фрутiка Бишкiв»	-0,68	1,21	0,65	-0,96	-0,28
ПАФ «Бiлий Стiк»	5,04	4,97	2,27	3,68	-1,36
ДП «ДГ «Радехiвське»	0,70	0,78	0,94	0,81	0,11
ТЗОВ «Данута»	1,23	1,30	1,13	1,50	0,27
ФГ «Агротем»	0,61	0,60	0,59	0,45	-0,16
ФГ «Повернення»	6,32	6,61	3,43	1,48	-4,84

«Оброшине» і ДП «ДГ «Радехівське» є потенційними банкрутами, то згідно з моделлю Таффлера їм притаманна можливість банкрутства. При цьому для цих підприємств, а також для ТЗОВ «Агро Фрутiка Бишкiв» і ТЗОВ «Данута» притаманне низьке або нульове значення X_3 через відсутність короткотермінового кредитування в цих господарствах. Це, своєю чергою, знижує загальний рівень банкрутства досліджуваних сільськогосподарських підприємств.

У моделі Спрінгейта похибка прогнозу менша за 10 %. Тому можемо констатувати достатній рівень надійності діагностування ймовірності банкрутства досліджуваних сільськогосподарських підприємств. Згідно з оцінкою за моделлю Спрінгейта, досліджуваним сільськогосподарським підприємствам ДП «ДГ «Оброшине», ТЗОВ «Агро Фрутiка Бишкiв», окрім ПАФ «Бiлий Стiк», ДП «ДГ «Радехiвське» та ФГ «Агротем», може загрожувати банкрутство, оскільки інтегральний показник є нижчим від критичного значення. Для цих господарств, упродовж досліджуваного періоду, доволі низькими є значення X_2 та X_3 через збитковість ТЗОВ «Агро Фрутiка

Бишків» та низькі прибутки інших господарств. Зниження прибутковості є наслідком як фінансової кризи, так і диспаритету цін у сільському господарстві. Окрім цього, державні сільськогосподарські підприємства, як неприбуткові організації, не завжди вживають достатніх заходів щодо підвищення своєї конкурентоспроможності і прибутковості. Нерідко наслідком є зменшення обсягів замовлень, втрата контрактних зобов'язань, що провокує в цих сільськогосподарських підприємств схильність до банкрутства.

Водночас ПАФ «Білий Стік» демонструє відсутність ймовірності до банкрутства через високі значення X_3 , вплив на які впродовж чотирьох років дослідження мали високі прибутки та мізерні поточні зобов'язання цього сільськогосподарського товаровиробника.

Спробу адаптувати зарубіжні методики діагностики фінансового стану підприємств у вітчизняну практику вирішив український економіст О. Терещенко. Ним розроблена найоптимальніша універсальна дискримінантна функція діагностики ризику банкрутства українських підприємств. Пропонована ученим функція враховує ширший спектр компонентів фінансового стану: ліквідність, прибутковість, оборотність, структуру майна, капіталу тощо. Додатково сучасний український учений А. Матвійчук виконав аналіз проведених експериментів та виявив значну невідповідність відомих раніше дискримінантних моделей умовам трансформаційної економіки. Його напрацювання демонструють досить високу точність схильності підприємств до банкрутства. Модель Матвійчука – це «модель оцінки аксіологічної (суб'єктивної) ймовірності банкрутства» українських підприємств у вигляді дискримінантної функції [81; 82; 103; 125–127].

Модель Терещенка 2004 р. має такий вигляд [8]:

$$Z_{Te} = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10,0X_3 + 5,0X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (2.7)$$

де Z_{Te} – рівень ризику банкрутства;

1,5; 0,08; 10,0; 5,0; 0,3; 0,1 – константи;

X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми зобов'язань;

X_4 – відношення прибутку до доходу від реалізації;

X_5 – відношення виробничих запасів до доходу від реалізації;

X_6 – відношення доходу від реалізації до основного капіталу.

Якщо $Z_{Te} > 2$, то банкрутство не загрожує, $1 < Z_{Te} < 2$ – фінансова стійкість порушена, $0 < Z_{Te} < 1$ – існує загроза банкрутства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка коефіцієнтів ймовірності банкрутства
досліджуваних сільськогосподарських підприємств
за моделлю Терещенка**

Підприємство	Рік				Зміна, +/-
	2017	2018	2019	2020	
ДП «ДГ «Оброшине»	2,92	3,17	1,98	0,77	-2,15
ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків»	-2,69	0,38	-0,34	-7,70	-5,01
ПАФ «Білий Стік»	47,17	62,05	23,17	53,58	6,41
ДП «ДГ «Радехівське»	1,27	3,47	1,45	0,91	-0,36
ТЗОВ «Данута»	1,46	2,16	0,63	2,68	1,22
ФГ «Агротем»	0,40	0,41	1,31	1,57	1,17
ФГ «Повернення»	4,34	5,11	6,14	4,04	-0,3

Згідно з розрахунками за моделлю Терещенка, упродовж звітнього періоду лише двом сільськогосподарським підприємствам – ПАФ «Білий Стік» та ФГ «Повернення» – не загрожує банкрутство. Усі інші господарства не досягли безпечного значення інтегрального показника, відповідно у них існує загроза банкрутства. Зауважимо, що коефіцієнт ймовірності банкрутства за моделлю Терещенка менше залежить від прибутку, оскільки константи для X_3 та X_4 є досить високими і становлять

10,0 та 5,0 відповідно. Покращання фінансового стану досліджуваних сільськогосподарських підприємств забезпечується здебільшого змінною X_2 . Так, у ФГ «Повернення» та ПАФ «Білий Стік» на тлі великої вартості активів спостерігаємо незначну суму зобов'язань.

На відміну від інших дискримінантних моделей, згідно з якими можна розрахувати інтегральний показник ймовірності банкрутства, модель Матвійчука передбачає ширший перелік змінних фінансово-економічних показників. Модель Матвійчука адекватно характеризує фінансово-економічний стан вітчизняних підприємств, оскільки вона була розроблена суто для українського бізнесу з урахуванням специфіки функціонування економічних суб'єктів в умовах перехідної економіки. Висновки низки вчених свідчать, що коефіцієнти дискримінантних моделей ймовірності банкрутства можуть різко змінюватись і залежати від періоду, що діагностується, та країни функціонування економічного суб'єкта [107, с. 127; 137].

Ймовірність банкрутства за моделлю Матвійчука 2005 р. визначають за формулою

$$Z_M = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 + 0,018X_4 + 0,004X_5 + 0,015X_6 + 0,702X_7, \quad (2.8)$$

де Z_M – рівень ризику банкрутства;

0,033; 0,268; 0,045; 0,018; 0,004; 0,015; 0,702 – константи;

X_1 – відношення оборотних активів до необоротних активів;

X_2 – відношення чистого доходу від реалізації до поточних зобов'язань;

X_3 – відношення прибутку до власного капіталу;

X_4 – відношення валюти балансу до чистого доходу від реалізації;

X_5 – (оборотні активи - поточні зобов'язання) / оборотні активи;

X_6 – (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання) / валюта балансу;

X_7 – відношення власного капіталу до зобов'язань.

Якщо $Z < 1,104$, виникає ймовірність фінансової кризи, яка зі зменшенням показника збільшується; $Z > 1,104$ – фінансовий стан задовільний і низька ймовірність банкрутства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Динаміка коефіцієнтів ймовірності банкрутства
досліджуваних сільськогосподарських підприємств
за моделлю Матвійчука**

Підприємство	Рік				Зміна, +/-
	2017	2018	2019	2020	
ДП «ДГ «Оброшине»	16,40	14,71	7,29	4,22	-12,18
ТзОВ «Агро Фрутїка Бишків»	-2,34	-0,27	-0,26	-0,29	2,05
ПАФ «Білий Стїк»	26,72	26,40	30,82	21,16	-5,56
ДП «ДГ «Радехівське»	7,08	23,60	6,18	5,85	-1,23
ТзОВ «Данута»	2,11	1,94	1,32	2,05	-0,06
ФГ «Агротем»	1,51	1,47	1,35	0,56	-0,95
ФГ «Повернення»	8,63	8,88	2,42	1,21	-7,42

Результати розрахунків за моделлю Матвійчука засвідчують існування загрози фінансової кризи лише у ТзОВ «Агро Фрутїка Бишків» та у звітному році у ФГ «Агротем». У моделі інтегрального показника найбільшу вагу мають змінні X_2 та X_7 через тенденцію зростання поточних і довгострокових зобов'язань суб'єктів господарювання. Натомість упродовж досліджуваного періоду у ФГ «Агротем» та ДП «ДГ «Радехівське» рівень ризику банкрутства визначає високе значення змінної X_4 , яке склалося через високу вартість активів, що пов'язано з виробничим напрямом господарств, зокрема високою балансовою вартістю тварин основного молочного стада та основних засобів виробничого призначення у ФГ «Агротем».

Привертає увагу закономірність, суть якої полягає у доволі високих значеннях розрахованих коефіцієнтів ймовірності банкрутства за моделлю Матвійчука в тих сільськогосподарських підприємствах, яким не загрожує ризик кризи. Усі вони

сформувалися лише через вплив змінних X_2 , X_4 та X_7 і доволі високого значення констант, які притаманні X_2 та X_7 . Напрошується висновок про те, що незначні суми поточних і довгострокових зобов'язань досліджуваних сільськогосподарських підприємств є передумовою вищих коефіцієнтів ймовірності банкрутства та сприяють покращанню фінансового стану сільськогосподарських підприємств. Загалом точна ідентифікація загроз є передумовою правильного вибору системи економічних індикаторів для діагностики. Водночас відповідність низки індикаторів визначає ступінь достовірності діагностики фінансового стану сільськогосподарських підприємств і комплекс необхідних заходів антикризового управління.

2.3. Інструментарій виявлення стадій криз сільськогосподарських підприємств у системі антикризового управління

Застосування інтегрального аналізу за моделями ймовірності банкрутства є першим етапом діагностики кризового стану з позиції внутрішнього середовища. Водночас репрезентовані у п. 2.2 дискримінантні моделі та здійснені згідно з ними розрахунки схильності сільськогосподарських підприємств до кризи охоплюють лише окремі показники, тому не надають вичерпної інформації про увесь спектр причин можливого банкрутства. Окрім того, константи мають суб'єктивний характер, оскільки їх достовірність залежить від специфіки галузі, країни, регіону, періоду дослідження та інших внутрішніх і зовнішніх чинників. Тобто всі моделі позбавлені ознак універсальності, оскільки за жодною з них ми не можемо однозначно констатувати, що сільськогосподарське підприємство є потенційним банкрутом. Водночас використання моделей ймовірності банкрутства сукупно дозволяє на початковому етапі діагностики усереднювати одержані результати і визначати сільськогосподарське підприємство, якому ймовірно загрожує банкрутство.

За результатами здійснених у п. 2.2 розрахунків побудуємо узагальнювальну табл. 2.16 для з'ясування загроз банкрутства сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 2.16

Матриця значень інтегральних показників згідно з дискримінантними моделями ймовірності банкрутства

Модель	Сільськогосподарське підприємство						
	ДП «ДГ «Оброшине»	ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків»	ПП «Білий Стік»	ДП «ДГ «Радехівське»	ТЗОВ «Данута»	ФГ «Агротем»	ФГ «Повернення»
1	2	3	4	5	6	7	8
2017 рік							
Коефіцієнт Бівера		-		3		3	+-
П'ятифакторна модель Альтмана	3	-	+-	+-	+-	3	
Модель Ліса	3	-		3		3	
Модель Таффлера		3		+-	+-	3	3
Модель Спрінгейта	3	-		3		3	
Модель Терещенка		-		+-	+-	3	
Модель Матвійчука		-					
Кількість загроз	3	1		3		6	
2018 рік							
Коефіцієнт Бівера		3		+-		3	+-
П'ятифакторна модель Альтмана	3	+-	+-	3	+-	3	
Модель Ліса	3	-		3		3	
Модель Таффлера		+-		3		3	3
Модель Спрінгейта	3	3		3		3	
Модель Терещенка		3				3	
Модель Матвійчука		-					
Кількість загроз	3	2		4		6	1

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5	6	7	8
2019 рік							
Коефіцієнт Бівера	+ -	3		3	+ -	3	
П'ятифакторна модель Альтмана	3	+ -	+ -	+ -	+ -	3	
Модель Ліса	3	-					
Модель Таффлера	+ -	3		+ -		3	+ -
Модель Спрінгейта	3	3				3	
Модель Терещенка	+ -	-		+ -	3	+ -	
Модель Матвійчука		-					
Кількість загроз	3	3		1	1	4	
2020 рік							
Коефіцієнт Бівера	+ -	-		3		3	+ -
П'ятифакторна модель Альтмана	3	-	+ -	+ -	+ -	3	+ -
Модель Ліса	3	-		3		3	
Модель Таффлера	+ -	3		+ -	+ -	3	
Модель Спрінгейта	3	-		3		3	
Модель Терещенка	3	-		3		+ -	
Модель Матвійчука		-				3	
Кількість загроз	4	1		4		6	

Примітка: – загрози банкрутства немає; - - розрахований інтегральний показник моделі не має сенсу через його від'ємне значення; + - – фінансову стійкість порушено; 3 – загроза банкрутства.

Узагальнюючи подану в табл. 2.16 інформацію, зазначимо, що ПП «Білий Стік» за жодною з наведених моделей не загрожує банкрутство. Таким чином, цей результат можна вважати достовірним. Другу позицію щодо фінансової стійкості посідає ТЗОВ «Данута», а третю – ФГ «Повернення». Інші сільськогосподарські підприємства впродовж досліджуваного періоду в різних проявах демонструють загрозу виникнення кризи. При цьому загострення кризи слід констатувати для ФГ «Повернення» та ДП «ДГ «Радехівське». Попри меншу кількість загроз банкрутства для ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків», це

сільськогосподарське підприємство слід вважати потенційним банкрутом через його збитковість, що призвело до переважання від'ємних значень інтегральних показників дискримінантних моделей ймовірності банкрутства. При цьому описані закономірності зберігаються впродовж усіх років дослідження. Можемо припустити, що в зовнішньому та внутрішньому середовищі досліджуваних сільськогосподарських підприємств не відбувалось непередбачуваних подій, які б могли кардинально вплинути на фінансовий стан. Тобто перебіг господарської діяльності був рівномірний з огляду на той стан, який склався у минулих періодах.

З огляду на відсутність загроз банкрутства у всіх досліджуваних сільськогосподарських підприємствах згідно з моделлю Матвійчука, яка адаптована до умов вітчизняної економіки, можемо стверджувати, що галузь сільського господарства не є критичною. Водночас через діаметральну протилежність значень інтегральних показників за окремими дискримінантними моделями для ТзОВ «Данута» (2019 р., модель Терещенка), ФГ «Повернення» (2017 та 2018 рр., модель Таффлера), ФГ «Агротем» (2019 р., модель Ліса), представлені розрахунки та узагальнені результати не можна вважати абсолютно точними. Здебільшого ми маємо первісне бачення ситуації, яку можна вважати кризовою для ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків» та ФГ «Агротем».

Паралельно з проявами кризи виявлення ознак порушення фінансової стійкості також потребує не відкладного реагування з боку менеджменту сільськогосподарського підприємства. Для стабілізації фінансового стану, недопущення проявів кризи через збереження фінансової рівноваги сільськогосподарські підприємства змушені впроваджувати й реалізовувати систему антикризового управління. При цьому неабияке значення відводять превентивним заходам, які фокусують на виявленні ранніх симптомів кризи та розробку заходів для недопущення банкрутства підприємства. Погоджуємося, що

основним завданням антикризового управління з функціональної позиції слід вважати вчасне й ефективне використання засобів фінансового механізму, спеціальних функцій управління та інструментів для запобігання кризі та банкрутству, а також забезпечення фінансового оздоровлення підприємства [8, с. 172].

Результатом узагальнення значень інтегральних показників, згідно з дискримінантними моделями ймовірності банкрутства в матриці (див. табл. 2.16), є чітка візуалізація нерівномірності проявів погіршення фінансової ситуації сільськогосподарських підприємств. Отже, усі досліджувані сільськогосподарські підприємства перебувають на різних рівнях фінансового стану. В окремих із них не виявлено загрози банкрутства. А для інших загроза банкрутства є очевидною. Розширення результатів дискримінантного аналізу за моделями ймовірності банкрутства вимагає диференційованого підходу до вибудовування та впровадження системи антикризового управління. Така потреба зумовлена контентом концепції антикризового управління, який об'єднує інформацію про результати діагностики ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств, проблемні ділянки чи напрями діяльності, цільові орієнтири, функціональний зміст антикризового управління, варіанти виходу з кризи та оцінку ефективності здійснених антикризових заходів.

Загалом серед причин кризових станів сільськогосподарських підприємств доцільно виділити: вплив чинників зовнішнього середовища, погіршення керованості, конфліктність інтересів, високий рівень невизначеності та ризику в сільськогосподарському виробництві, сезонність виробництва, диспаритет цін у сільському господарстві. Тому актуальність антикризового управління зумовлена необхідністю стабілізації діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств різних розмірів і форм власності, усунення перекосів в організаційній і галузевій структурах сільськогосподарського

виробництва й підвищення конкурентоспроможності дрібних сільськогосподарських товаровиробників. Серед етапів методології антикризового управління сільськогосподарських підприємств доцільно виділити: діагностику фінансового стану сільськогосподарського підприємства, стратегічне планування, розробку програми виходу з кризи (тактичне планування), впровадження програмних заходів, оцінку результатів реалізації антикризових заходів, коригування стратегії з врахуванням результатів впроваджених програмних заходів, прогнозування майбутніх кризових ситуацій. У контексті антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах актуальним залишається здійснення і внутрішнього, і зовнішнього контролю. Зовнішні контрольні процедури можуть забезпечувати кредитори, банківські установи, вищестоящі підприємства, аудиторські фірми. Внутрішній контроль здійснюють менеджери різних рівнів управління, внутрішні аудитори, бухгалтерсько-фінансова служба.

Антикризове управління повинно охоплювати широкий спектр мінливої інформації про умови та результати діяльності сільськогосподарського підприємства, його потенційні можливості розвитку. Оскільки антикризове управління є частиною системи управління сільськогосподарським підприємством, наступним етапом дослідження виступає розподіл сукупності досліджуваних сільськогосподарських підприємств за значеннями інтегральних показників згідно з дискримінантними моделями ймовірності банкрутства для подальшого формування системи антикризових заходів залежно від виду та стадії кризи конкретного сільськогосподарського підприємства чи групи таких підприємств. При цьому неабияке значення відводиться моніторингу – важливому елементу управління, суть якого полягає в забезпеченні процесу спостереження за розвитком певного явища, процесу чи ситуації.

Отож, на першому етапі антикризового моніторингу необхідно відібрати ті показники результатів фінансового стану

досліджуваних сільськогосподарських підприємств, які сформують інформаційний масив спостереження й дадуть змогу виявити ознаки ймовірності банкрутства і ступінь кризи сільськогосподарського підприємства. До показників фінансового стану ставлять двоякі вимоги: по-перше, вони повинні забезпечити всеосяжність діяльності конкретного сільськогосподарського підприємства, давати комплексну оцінку та відображати найістотніші ознаки фінансового стану, відповідати чинній системі обліку і звітності сільськогосподарського підприємства; по-друге, забезпечити точність прогнозів щодо потенційної фінансової спроможності сільськогосподарського підприємства, адже якість отриманих результатів здебільшого залежить від наперед сформованого інформаційного простору.

Аналіз літературних джерел [8, с. 194] вказує на переважання для таких цілей основних складових фінансового стану: ліквідності, прибутковості, оборотності, структури капіталу та майна тощо. Тобто увага дослідників концентрується навколо індикаторів експрес-діагностики фінансового стану підприємства, які в межах нашого дослідження репрезентовані в табл. 2.7. Проте більшість із цих індикаторів не враховує галузевих особливостей суб'єктів антикризового управління. Їх значна кількість ускладнює процес моніторингу та вимагає нехтування окремими з них, як незначущими, на наступних етапах дослідження, що може суттєво понизити якість результативної інформації. Тому наші зусилля в межах окреслення критеріальних ознак виду та стадії кризи для подальшого напрацювання заходів щодо уникнення чи подолання кризових проявів повинні бути націлені на врахування специфіки діяльності різних груп сільськогосподарських підприємств. Тому вважаємо за доцільне відмовитися від уже апробованої практики використання елементів фінансового стану. Натомість кластеризацію досліджуваних сільськогосподарських підприємств здійснимо, опираючись на розраховані й репрезентовані в табл. 2.8–2.13 інтегральні показники, згідно з дискримінантними моделями

ймовірності банкрутства. Власне інтегральні коефіцієнти комплексно характеризують фінансовий стан досліджуваних сільськогосподарських підприємств, сповна відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів, об'єктивно характеризують рівень захищеності інтересів кредиторів, адекватно ідентифікують фінансову ефективність досліджуваних сільськогосподарських підприємств і резерви її підвищення.

Метою використання в нашому дослідженні кластерного аналізу є розподіл досліджуваних сільськогосподарських підприємств на кластери, тобто групи з однорідними характеристиками фінансового стану згідно зі значеннями інтегральних показників за дискримінантними моделями ймовірності банкрутства. Конкретизованою ціллю є розподіл сільськогосподарських підприємств на кластери для визначення видів і стадій кризи з наступним формуванням системи антикризового управління для кожного кластера. Залежно від одержаних результатів пропонуємо виділити легку, середню та високу стадії кризи. При цьому передбачаємо, що сільськогосподарські підприємства з однаковим ступенем кризи можуть мати різні причини й масштаби проблем, які спричинили кризу. Тому навіть усередині кластера підприємства потребуватимуть різних підходів для визначення ключових напрямів виходу з кризи. Оскільки досліджувані сільськогосподарські підприємства суттєво відрізняються за розмірами, формою власності та спеціалізацією, гіпотетично припускаємо поділ сукупності підприємств на більшу кількість кластерів – принаймні три або чотири.

Отже, спираючись на зручність використання, було ухвалено рішення скористатися для кластеризації методом відстаней. Так, згідно з наведеними в дод. Б стандартизованими інтегральними показниками дискримінантних моделей ймовірності банкрутства, у табл. 2.17 визначено рейтингову оцінку досліджуваних сільськогосподарських підприємств методом відстаней.

Рейтингова комплексна оцінка сільськогосподарських підприємств за інтегральними показниками дискримінантних моделей ймовірності банкрутства

Підприємство	Рік								середнє K_j	рейтинг
	2017		2018		2019		2020			
	K_j	рейтинг	K_j	рейтинг	K_j	рейтинг	K_j	рейтинг		
ДП «ДГ «Оброшине»	2,11	4	2,13	5	2,22	5	2,30	5	2,19	5
ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків»	-	7	-	7	-	7	-	7	-	7
ПАФ «Білий Стік»	0,35	1	0,4	1	0,67	1	0,28	1	0,43	1
ДП «ДГ «Радехівське»	2,22	5	1,95	3	2,14	4	2,15	4	2,12	4
ТЗОВ «Данута»	2,08	3	2,05	4	2,02	3	1,93	2	2,02	3
ФГ «Агротем»	2,33	6	2,35	6	2,38	6	2,36	6	2,36	6
ФГ «Повернення»	1,77	2	1,77	2	1,75	2	1,95	3	1,81	2

Зауважимо, що ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків» не залучено до процесу рейтингування через переважання в динаміці від'ємних значень інтегральних показників ймовірності банкрутства. Беручи до уваги цей факт, ТЗОВ «Агро Фрутіка Бишків» можна вважати потенційним банкрутом.

Згідно із запропонованим методом у розрізі моделей виявлення ймовірності банкрутства визначено відстань від точки еталона до конкретних значень показників досліджуваних сільськогосподарських підприємств, що оцінюються. Тому показник комплексної оцінки враховує не лише абсолютне значення індикаторів, що порівнюються, а також їх наближеність до найкращих значень. При цьому вводиться поняття еталона – сільськогосподарського підприємства, в якого рівень інтегрального

показника за конкретною дискримінантною моделлю ймовірності банкрутства має найкраще значення серед сукупності досліджуваних господарств. Чим ближче сільськогосподарське підприємство до показників еталона, тим менша його відстань до точки еталона і вищий рейтинг. Найвищий рейтинг має сільськогосподарське підприємство з мінімальним значенням комплексної оцінки [29, с. 109–111]. Отож, для розрахунку значень рейтингової комплексної оцінки досліджуваних сільськогосподарських підприємств було використано формулу

$$K_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2}, \quad (2.9)$$

де x_{ij} – стандартизовані показники j -го сільськогосподарського підприємства, які визначаються відношенням фактичного значення інтегрального показника за конкретною дискримінантною моделлю ймовірності банкрутства до еталонного за формулою

$$x_{ij} = a_{ij} / \max a_{ij}, \quad (2.10)$$

де $\max a_{ij}$ – еталонне значення інтегрального показника.

Отож, результати рейтингування сільськогосподарських підприємств за інтегральними показниками дискримінантних моделей ймовірності банкрутства дають підстави стверджувати, що ПАФ «Білий Стік» функціонує стабільно, у ФГ «Повернення» – легка стадія кризи, у ДП «ДГ «Оброшине», ДП «ДГ «Радехівське» та ТЗОВ «Данута» – середня стадія кризи, у ФГ «Агротем» – затяжна стадія кризи, а ТЗОВ «Агро Фрукта Бишків» – потенційний банкрут.

Очевидно, що ПАФ «Білий Стік» ефективно використовує свій виробничий потенціал, йому притаманні ознаки диверсифікації виробництва.

Проте рейтингування досліджуваних сільськогосподарських підприємств для кластеризації в системі антикризового управління не дає вичерпної картини, яка б свідчила про

однотипність фінансового стану сільськогосподарських підприємств та однорідність проблем, які породжують настання кризи [64].

Кластерний аналіз є сукупністю низки методів і алгоритмів класифікації. Загалом за способами обробки даних методи побудови кластерів утворюють два типи: ієрархічний метод та неієрархічний метод. Ієрархічна процедура дозволяє поєднати досліджувані сільськогосподарські підприємства на основі відстані між середнім значенням комплексної оцінки за інтегральними показниками дискримінантних моделей імовірності банкрутства. Результатом такого поділу є дендрограма (дерево рішень).

Дендограма демонструє етапи об'єднання сільськогосподарських підприємств у групи за визначеною характеристикою. Отож, деревоподібна кластеризація передбачає об'єднання сільськогосподарських підприємств у кластери з використанням відстані між обраним показником як міри подібності між цими господарствами. Початком процедури є розгляд кожного об'єкта в класі, потім поступово знижується поріг, об'єднуючи два чи більше об'єктів в один кластер. Результатом опрацювання інформації про відстані є зв'язування разом більшої кількості груп, що склалися з господарств, які суттєво відрізняються. На останньому етапі кластеризації всі об'єкти об'єднуються разом [62].

Оскільки кластерний аналіз передбачає групування подібних об'єктів за принципом, що об'єкти в одній групі більше схожі між собою, ніж об'єкти в інших групах, є сенс продовжити наше дослідження із застосуванням ієрархічного підходу для групування досліджуваних сільськогосподарських підприємств за середнім за 2017–2020 рр. значенням інтегрального показника дискримінантних моделей ймовірності банкрутства (K_{jc}). Середнє значення комплексної оцінки свідомо обрано визначальним показником у кластеризації, оскільки є значущим для аналізу, оскільки враховує динамізм явища. Ознакою

ієрархічної кластеризації є послідовне об'єднання досліджуваних об'єктів. Ієрархічна кластеризація також може здійснюватися за принципом декомпозиції, коли один кластер послідовно розчленовується на кілька менших кластерів. Специфікою ієрархічної кластеризації є те, що всі кластери вкладені, тобто слідує один за одним.

Застосування ієрархічного підходу в кластерному аналізі відбувається в кілька етапів. Спочатку готуємо дані для кластеризації. У нашому випадку, як уже зазначалось, це середні значення інтегрального показника дискримінантних моделей ймовірності банкрутства (Kjc) (див. табл. 2.17). Наступним кроком розраховуємо евклідову відстань між кожним середнім значенням інтегрального показника для досліджуваних господарств. На завершальному етапі проводимо об'єднання досліджуваних сільськогосподарських підприємств у кластери за допомогою візуалізації одержаних значень евклідової відстані.

Евклідова відстань $d(AB)$ між точками A і B , розташованими на прямій, визначається як квадратний корінь із квадрата різниць їх координат x :

$$d(AB) = \sqrt{(xB - xA)^2}, \quad (2.11)$$

де xA та xB – середні значення комплексної оцінки сільськогосподарських підприємств за інтегральними показниками дискримінантних моделей ймовірності банкрутства.

Формула (2.11) гарантує, що відстань між двома значеннями комплексної оцінки є додатною величиною, тобто відстань між A і B дорівнює відстані між B і A . Таким чином, у табл. 2.18 наведемо значення евклідових відстаней між показниками середньої комплексної оцінки підприємств за інтегральними показниками дискримінантних моделей ймовірності банкрутства.

**Матриця відстаней середньої комплексної оцінки
сільськогосподарських підприємств за інтегральними
показниками дискримінантних моделей ймовірності
банкрутства**

Підприємство	Евклідові відстані					
	ДП «ДГ «Оброшине»	ПАФ «Білий Стік»	ДП «ДГ «Раде- хівське»	ТзОВ «Данута»	ФГ «Агро- тем»	ФГ «Повер- нення»
ДП «ДГ «Оброшине»	0	1,76	0,07	0,17	0,17	0,38
ПАФ «Білий Стік»	1,76	0	1,69	1,59	1,93	1,38
ДП «ДГ «Радехівське»	0,07	1,69	0	0,1	0,1	0,31
ТзОВ «Данута»	0,17	1,59	0,1	0	0,34	0,21
ФГ «Агротем»	0,17	1,93	0,1	0,34	0	0,55
ФГ «Повернення»	0,38	1,38	0,31	0,21	0,55	0

Згідно з даними табл. 2.18, очевидним є факт, що подібність між господарствами означена меншою евклідовою відстанню. І навпаки, більша евклідова відстань вказує на суттєві відмінності між господарствами за досліджуваним показником.

Бачимо, що найменші відстані склались між ДП «ДГ «Радехівське», ТзОВ «Данута» та ФГ «Агротем». Очевидно, вони сформуєть окремий кластер. Натомість відстань ПАФ «Білий Стік» до усіх інших сільськогосподарських підприємств є найбільшою.

Окремим методом ієрархічної кластеризації є агломеративний метод. За допомогою нього можна самостійно, навіть без допомоги спеціального програмного забезпечення, сформувати оптимальну кількість кластерів та ґрунтовно проаналізувати структуру подібності між сільськогосподарськими об'єктами. Також агломеративний метод передбачає побудову дендрограми – деревоподібної структури, або дерева об'єднання.

Основним правилом ієрархічної кластеризації є закономірність, яка лежить в основі розв'язання питання про подібність сільськогосподарських підприємств – об'єднання їх у групи (агломеративні методи) чи розділення на групи (дивізимні методи). У нашому випадку невелика кількість об'єктів кластеризації дозволяє нам скористатись агломеративними методами.

Результативною візуалізацією ієрархічної кластеризації досліджуваних сільськогосподарських підприємств за середнім значенням комплексної оцінки є дендрограма. Побудована дендрограма виконана у вигляді вкладених груп і показує ієрархічну залежність між сформованими кластерами: чим вищий стовпчик, тим більша відстань між кластерами. Дендрограма – це деревоподібна діаграма (деревоподібна схема, дерево об'єднань кластерів, дерево ієрархічної структури), яка є результатом ієрархічного кластерного аналізу. Побудована дендрограма містить чотири рівні, кожен із яких відповідає одному з кроків процесу послідовного укрупнення кластерів. Дендрограма ілюструє близькість окремих кластерів, послідовність їх об'єднання. У побудованій нами дендрограмі кластери розташовані вертикально, проте можуть розташовуватися горизонтально [163].

Отож, на основі ієрархічних агломеративних методів (Agglomerative Nesting, AGNES) здійснено послідовне об'єднання досліджуваних сільськогосподарських підприємств за рахунок зменшення кількості кластерів. Основоположним принципом алгоритму є те, що спочатку всі об'єкти є окремими кластерами. Далі сформувався один кластер із найменшими евклідовими відстанями між сільськогосподарськими підприємствами за досліджуваним показником. До нього ввійшли ДП «ДГ «Радехівське», ТЗОВ «Данута» та ФГ «Агротем». На наступних етапах об'єднання об'єктів триває, допоки всі сільськогосподарські підприємства не складатимуть один кластер. При цьому ми керувалися специфічними правилами групування: близького сусіда, або одиничного зв'язку, найвіддаленіших сусідів, або повного зв'язку (рис. 2.5 і 2.6).

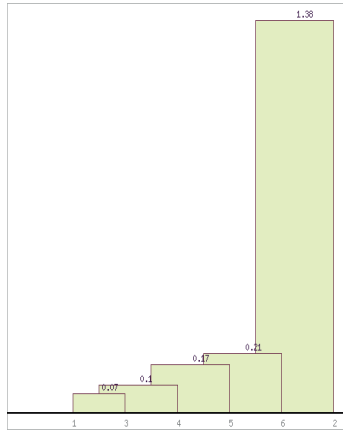


Рис. 2.5. Дендрограма кластеризації сільськогосподарських підприємств за середнім значенням інтегрального показника дискримінантних моделей ймовірності банкрутства (принцип «близького сусіда»)

Джерело: власна розробка авторів

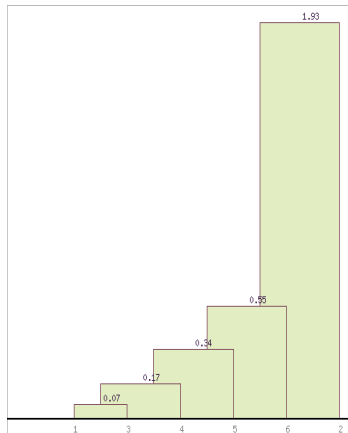


Рис. 2.6. Дендрограма кластеризації сільськогосподарських підприємств за середнім значенням інтегрального показника дискримінантних моделей ймовірності банкрутства (принцип «найвіддаленіших сусідів»)

Джерело: власна розробка авторів

Для перевірки правильності розподілу об'єктів кластеризації можна застосувати ще один метод кластерного аналізу – метод *K*-середніх. Суть цього методу полягає в мінімізації суми квадратів відстаней між кожним об'єктом спостереження та центром його кластера [39].

Крім того, особливістю цього методу є можливість заздалегідь встановлювати бажану кількість кластерів для об'єктів дослідження. Метод *K*-середніх – це метод перерозподілу, який доцільно застосовувати для великих масивів кластеризації. Оскільки в нашому випадку кількість сільськогосподарських підприємств обмежена, а частина з них, згідно з візуалізацією результатів розрахунків евклідових відстаней, становлять одиничні кластери, вважаємо за недоцільне застосовувати метод *K*-середніх для перерозподілу попередньо одержаних результатів.

Як уже було зазначено, метою кластеризації сільськогосподарських підприємств за досліджуванням показником є їхнє групування за однорідними причинами, які спровокували ту чи іншу стадію кризи, для подальшої ліквідації негативних наслідків. У нашому випадку основоположним показником, який був покладений в основу кластеризації, є середнє за чотири роки значення комплексної оцінки сільськогосподарських підприємств за семи інтегральними показниками дискримінантних моделей ймовірності банкрутства. Масштаби охоплення інформаційного базису не викликають сумніву щодо всеосяжності дослідження та достовірності одержаних результатів. Водночас такий підхід меншою мірою забезпечує аналітичність у з'ясуванні передумов виникнення криз, тобто чинників, які спровокували хитку ліквідність, ділову активність, рентабельність тощо. З цього приводу доцільно дані табл. 2.8 використати для групування в розрізі сформованих кластерів (табл. 2.19). Це, своєю чергою, дозволить виокремити точні проблемні місця та ідентифікувати конкретні об'єкти антикризового управлінського впливу.

Таблиця 2.19

**Групування середніх значень коефіцієнтів фінансового
стану сільськогосподарських підприємств у розрізі
сформованих кластерів**

Коефіцієнт	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4	Кластер 5	Нормативне значення
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнти ліквідності						
Коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності ($K_{ал}$)	0,07	0,02	0,04	0,30	1,12	понад 2
Загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності) ($K_{пл}$)	0,41	2,22	2,94	11,11	16,07	0,2 – 0,25,
Проміжний коефіцієнт покриття ($K_{пл}$)	0,47	2,46	3,05	14,60	19,13	у межах 0,7 – 0,8
Рівень операційної платоспроможності (РОП)	17,23	34,28	3,31	109,23	25,44	вище 0
Коефіцієнти фінансової стійкості						
Коефіцієнт фінансової стійкості	0	0	0	0,03	0	понад 2
Коефіцієнт забезпечення власними коштами ($K_{зрк}$)	0,12	0,01	0,02	0,03	0,08	0,2 – 0,25,
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) ($K_{фа}$)	-1,82	0,62	0,91	0,31	0,97	у межах 0,7 – 0,8
Коефіцієнт заборгованості (K_3)	2,15	0,49	0,09	0,70	0,03	0,5
Коефіцієнт фінансового левериджу ($K_{фл}$)	0	0,68	0	2,19	0	менше 1

Продовження табл. 2.19

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості ($K_{кз/дз}$)	23,56	25,46	11,41	24,64	0,34	приблизно 1
Коефіцієнти ділової активності						
Оборотність обігових коштів ($K_{окк}$)	1,48	2,46	1,91	1,37	1,24	
Оборотність товарно-матеріальних запасів ($K_{омз}$)	2,26	3,08	4,75	1,39	1,40	3,6
Оборотність дебіторської заборгованості ($K_{одз}$)	8,72	41,51	48,16	6,69	6,36	4,8
Тривалість операційного циклу ($T_{ок}$), днів	215	165	92	324	320	
Оборотність кредиторської заборгованості ($K_{окз}$)	0,42	3,95	4,77	0,94	14,83	4,8
Тривалість фінансового циклу ($T_{фц}$), днів	-759	-199	-6	-65	296	
Коефіцієнти рентабельності (прибутковості)						
Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу, ($ЧР_{вк}$)	0,13	0,05	0,01	0,74	0,15	
Рентабельність активів (РА)	-0,20	0,02	0,01	0,21	0,14	>0,14
Рентабельність обороту (продажів) (РО)	-0,40	0,04	0,02	0,25	0,21	>0,3
Рентабельність операційних витрат ($P_{ов}$)	-0,17	0,48	0,01	6,42	0,25	
Економічна прибутковість	-0,31	0,04	0,02	0,33	0,29	

Групування середніх значень коефіцієнтів фінансового стану демонструє неоднозначні результати. Бачимо, що подекуди кластери, яким притаманна зтяжна чи середня криза, за окремими показниками фінансового стану демонструють кращі результати порівняно із стабільно функціонуючим кластером.

Таку ситуацію спостерігаємо стосовно середнього значення коефіцієнтів оборотності товарно-матеріальних запасів ($K_{\text{отмз}}$), оборотності дебіторської заборгованості ($K_{\text{одз}}$) та рентабельності операційних витрат ($P_{\text{ов}}$). Водночас результати розрахунків не можна ставити під сумнів.

Очевидно, що значущість інших чинників у моделях дискримінантного аналізу ймовірності банкрутства є більшою. Це позначилося на перерозподілі впливу значень цих показників на місце досліджуваних сільськогосподарських підприємств у конкретних кластерах.

Таким чином, результати кластерного аналізу є очевидними й наочними (табл. 2.20). Велика кількість кластерів для відносно невеликої кількості об'єктів кластеризації значною мірою зумовлена відмінністю сільськогосподарських підприємств за розмірами, формою власності, масштабами виробничого потенціалу, спеціалізацією, а відтак і масштабами кризи.

Попри те, що ТзОВ «Агро Фрутїка Бишків» через від'ємні значення інтегральних коефіцієнтів дискримінантних моделей було вилучене з процесу кластеризації, нами ухвалено рішення це сільськогосподарське підприємство, як потенційного банкрута, виділити в окремий одиничний кластер з подальшим формуванням заходів антикризового управління для глибокого оздоровлення його фінансового стану. ТзОВ «Агро Фрутїка Бишків» характеризується зростанням збитковості, дефіцитом власних оборотних активів, що зумовлює глибоку кризу та визнання потенційним банкрутом. Характерною ознакою віднесення ТзОВ «Агро Фрутїка Бишків» до категорії потенційних банкрутів є від'ємне значення власного капіталу, причому впродовж усього періоду дослідження, а також порушення

балансу дебіторської і кредиторської заборгованості (дод. В, див. табл. 2.19).

Одиничні кластери також сформовані з підприємств, які перебувають на легкій та середній стадіях кризи, а також сільськогосподарського підприємства, яке функціонує стабільно. Так, у ПАФ «Білий Стік» найвищі показники ліквідності, ділової активності та ефективності виробництва. Позитивна динаміка переважної більшості коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан досліджуваних сільськогосподарських підприємств (дод. В, див. табл. 2.19), свідчить про стабільну та ефективну діяльність і відсутність кризи.

Найбільший кластер – це об'єднання трьох господарств, які характеризуються кризою ліквідності, низьким рівнем ділової активності та негативною динамікою інших коефіцієнтів фінансового стану, тобто перебувають на стадії затяжної кризи. Ці господарства характеризуються збитковістю в певні періоди. Водночас у них достатні рівні коефіцієнтів поточної та загальної ліквідності через високу вартість оборотних активів (запаси, готова продукція) та значні обсяги дебіторської заборгованості. Істотне перевищення дебіторської заборгованості над поточними зобов'язаннями свідчить про іммобілізацію сільськогосподарськими підприємствами власного капіталу в дебіторську заборгованість. При цьому доволі високі значення періодів обороту дебіторської та кредиторської заборгованості є ознакою незадовільного рівня платіжно-розрахункової дисципліни (дод. В, див. табл. 2.20).

Для ДП «ДГ «Оброшине», яке становить третій кластер, характерними є середні значення показників ліквідності та ділової активності, а також неефективне використання власних оборотних активів, що підтверджується негативною тенденцією показників ліквідності.

Проведена кластеризація досліджуваних сільськогосподарських підприємств дає змогу виділити причини виникнення кризи в конкретному кластері, тобто групі підприємств

Результати ієрархічної кластеризації сільськогосподарських підприємств за середнім інтегральним показником дискримінантних моделей ймовірності банкрутства

Кластер 1		Кластер 2		Кластер 3		Кластер 4		Кластер 5	
Підприємство	Стадія кризи	Підприємство	Стадія кризи	Підприємство	Стадія кризи	Підприємство	Стадія кризи	Підприємство	Стадія кризи
ТЗОВ «Агро Фрутіка Бішків»	потенційний банкрут	ДП «ДГ «Радехівське»	затяжна	ДП «ДГ «Оброшине»	середня	ФГ «Повернення»	легка	ПАФ «Білий Стік»	стабільне функціонування
		ТЗОВ «Данута»							
		ФГ «Агротем»							
Передумови кризи		Передумови кризи		Передумови кризи		Передумови кризи		Передумови стабільного функціонування	
<ul style="list-style-type: none"> - зростання збитковості, - дефіцит власних оборотних активів, - від'ємне значення власного капіталу, - порушення балансу дебіторської і кредиторської заборгованості 		<ul style="list-style-type: none"> - істотне перевищення дебіторської заборгованості над поточними зобов'язаннями, - незадовільний рівень платіжно-розрахункової дисципліни, - неефективна організація виробничого процесу та управління дебіторською заборгованістю, - проблеми з ліквідністю через залучення великих сум кредиторської заборгованості, - ріст витрат на виробництво, зниження обсягів реалізації 		<ul style="list-style-type: none"> - неефективна політика управління власними грошовими коштами, запасами, дебіторською заборгованістю та іншими оборотними активами, - неефективна організація виробничого процесу та управління дебіторською заборгованістю, - проблеми з ліквідністю через залучення великих сум кредиторської заборгованості 		<ul style="list-style-type: none"> - несовчасне погашення зобов'язань через низьку якість фінансового менеджменту, - неефективна організація виробничого процесу та управління дебіторською заборгованістю, - проблеми з ліквідністю через залучення великих сум кредиторської заборгованості 		<ul style="list-style-type: none"> - позитивна динаміка значень коефіцієнтів фінансового стану, - найвищі показники ліквідності 	

з однаковими передумовами кризових проявів. Це допоможе розробити конкретні заходи та рекомендації в системі антикризового менеджменту для кластерів, які перебувають на певній стадії кризи. Такий підхід уможливить розробку конкретних заходів та ухвалення виважених управлінських рішень для виходу підприємства з кризового стану.

Підводячи підсумок досліджень, викладених у другому розділі², підкреслимо, що підсистема антикризового менеджменту в системі управління сільськогосподарським підприємством за допомогою відповідного інструментарію сприяє своєчасному виявленню негативних явищ у діяльності цих підприємств.

В основі методики виявлення ймовірності настання кризи лежить діагностика фінансового стану на підставі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану та дискримінантний аналіз виявлення схильності сільськогосподарських підприємств до банкрутства. Діагностика розпочинається з аналізу, на основі якого виявляють загальні закономірності і загальні деформації розвитку сільськогосподарської галузі та окремих сільськогосподарських підприємств. Діагностика ґрунтується на порівнянні.

Кризовий стан багатьох сільськогосподарських підприємств зумовлений їх неоптимальними фінансово-господарськими параметрами, що, своєю чергою, є передумовою неправильної чи хибної стратегії з неадекватною організацією агробізнесу і, як наслідок, слабкою адаптацією до вимог ринку в кризових умовах.

Можливість використовувати різні методи діагностики дозволяє отримувати різні зрізи оцінки кризового стану сільськогосподарських підприємств. Застосування підсистемою антикризового менеджменту сільськогосподарських підприємств поширених моделей дискримінантного аналізу ймовірності

² Основні наукові результати, що подані в другому розділі монографії, опубліковані авторами в працях [62; 64; 162; 163].

настання кризи та діагностики фінансового стану передбачає простоту розрахунків і можливість здійснення діагностики як внутрішніми, так і зовнішніми користувачами інформації. Методи математичного моделювання є найадекватнішими для діагностування, оскільки являють собою числові копії досліджуваних систем.

Водночас окремі моделі діагностики ймовірності настання кризи не адаптовані до сучасних умов трансформації української економіки, не враховують специфіки сільськогосподарської діяльності, особливостей вітчизняної облікової та податкової систем, мінливості податкового законодавства, помітного впливу інфляції та диспаритету цін на рівень прибутковості сільськогосподарських підприємств тощо. Зокрема, спільною ознакою моделей Альтмана, Ліса, Таффлера та Спрінгейта є орієнтація на діагностику фінансового стану підприємств США та Західної Європи. Перелічені моделі можна використовувати як додаткові інструменти діагностики паралельно із сучасними вітчизняними моделями Терещенка та Матвійчука.

Визначення та фіксація стану кризовості сільськогосподарських підприємств стають ключовими для характеру й масштабів кризових процесів в аграрній сфері. Серед досліджуваних сільськогосподарських підприємств виявлено різкі галузеві особливості характеру й масштабів кризових процесів залежно від параметрів їх діяльності. Більшості досліджуваних сільськогосподарських підприємств притаманні різні стадії проявів кризи. Навіть на стадії легкої кризи сільськогосподарські підприємства є чутливими до впливу негативних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. За окремими напрямками діяльності (тваринництво) спостерігаємо зниження обсягів виробництва, що вказує на жорстку галузеву залежність масштабів кризових наслідків у сільськогосподарських підприємствах. У таких ситуаціях антикризовий менеджмент повинен бути випереджально спрямованим на підвищення

конкурентоспроможності конкретного сільськогосподарського підприємства.

Назагал можна виділити три стадії кризового стану сільськогосподарських підприємств:

Перша стадія (легка) – зниження розміру прибутку та рентабельності, показників ділової активності, ефективності капіталу й основних виробничих активів. Вирішення проблеми можна побудувати на стратегічній (перегляд стратегії, реструктуризація) і тактичній (зростання продуктивності, зниження витрат) компонентах антикризового управління.

Друга стадія (середня) – збитковість виробництва, відсутність власних коштів і резервних фондів. Розв'язання проблеми можливе за допомогою стратегічної (перегляд стратегії) та тактичної (реалізація частини незавершеного виробництва та надлишків запасів) компонент антикризового управління.

3. Третя стадія (затяжна) – стан неплатоспроможності, коли немає коштів для фінансування хоча б скороченого відтворення та оплати боргових зобов'язань. Виникає загроза припинення виробництва. Засобом блокування такої ситуації є негайне діагностування з використанням коефіцієнтів забезпеченості, ліквідності та ін. Це дасть змогу встановити наявність факту фінансової неспроможності.

РОЗДІЛ 3

КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ЗАХОДІВ ТА НАПРЯМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКО- ГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Архітектоніка антикризового управлінського інструментарію в сільськогосподарських підприємствах

На сучасному етапі, після пожвавлення економічних процесів, сільськогосподарські підприємства змушені протидіяти новій економічній кризі, яка спричинена пандемією COVID-19 та війною з російською федерацією. Означені ризики зумовили кризові ситуації, які пов'язані з подорожчанням ресурсів та енергоносіїв, скороченням виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції через зменшення експорту та зниження платоспроможного попиту населення, втратою ринків збуту, зниженням прибутковості сільськогосподарських підприємств, низькою інноваційністю технологічних процесів, недосконалим правовим полем, труднощами виходу дрібних сільськогосподарських товаровиробників на зовнішні ринки тощо. Кризову вразливість сільськогосподарських підприємств також підсилює сезонний чинник. Водночас сьогодні кризові чинники настільки різноманітні, а їхній вплив на сільськогосподарське виробництво доволі специфічний, що класичні заходи антикризового управління не завжди є доречними й ефективними.

Вектор антикризового управління повинен бути націлений на попередження кризи й запобігання їй, доки вона не набула форми незворотної хронічної неплатоспроможності сільськогосподарського підприємства [55, с. 121]. За умови своєчасності впровадження виправданих профілактичних заходів доволі часто можна уникнути кризового стану сільськогосподарського підприємства. Водночас слід враховувати, що динамізм зовнішнього середовища має безпосередній вплив

на результативність антикризового управління, оскільки подекуди швидкість управлінської реакції може бути нижчою від темпів виникнення ризиків та розвитку загрози. Отже, криза неплатоспроможності може виникнути на будь-якому етапі життєвого циклу сільськогосподарського підприємства.

Як будь-який тип управління, антикризове управління характеризується функціями (визначають систему управління), пріоритетами (визначають механізм управління) та технологією (визначає процес розробки та ухвалення управлінських рішень). Тому забезпечення стійкості функціонування сільськогосподарських підприємств вимагає розгляду проблем антикризового управління як системи, процесу та механізму. У цій багатогранній сфері для умов сільськогосподарського виробництва слід розробити сукупність теоретичних і методичних положень, сфокусованих на вирішенні проблем антикризового управління на мікро- та макроекономічних рівнях регулювання. У цьому контексті антикризове управління характеризується чіткими цілями, які першочергово стосуються монетарних аспектів життєдіяльності сільськогосподарських підприємств, зокрема гарантій генерування позитивного фінансового результату сільськогосподарського підприємства для забезпечення його ліквідності. Пошук шляхів вирішення проблем, які є передумовами кризи, вимагає системного підходу і повинен бути пов'язаний із забезпеченням довготривалого фінансового благополуччя сільськогосподарського підприємства. Усі компоненти антикризового управління є системою взаємопов'язаних елементів задля уможливлення довготривалого існування та безперервного успішного розвитку сільськогосподарського підприємства в агресивному середовищі. Водночас системний підхід повинен забезпечити не лише комбінацію антикризових дій, а й можливість виявлення та вимірювання наслідків кожного ухваленого антикризового рішення в грошовому вимірнику.

У широкому розумінні антикризове управління сільськогосподарських підприємств має передбачати аналіз

мікро- та макросередовища для вибору кращої лінії поведінки, оперативну оцінку фінансового стану підприємства для виявлення можливості настання неплатоспроможності (банкрутства), перманентне врахування виробничих ризиків та розробку заходів для їх зниження, стратегічний контролінг тощо. Метою антикризового управління є розробка та реалізація заходів для нейтралізації загроз, що можуть привести сільськогосподарське підприємство до кризового стану. Антикризове управління здебільшого застосовується до фінансово неспроможних сільськогосподарських підприємств. При цьому, з огляду на стрімку мінливість зовнішнього середовища, антикризове управління в організаційному аспекті за рахунок неформального управління повинно передбачати гнучкість та адаптивність до обставин. Перелічені обставини повинні бути в основі механізму управління і проявлятися через мотивування антикризової діяльності.

В умовах кризи особливу увагу приділяють оптимізації ресурсних та часових обмежень, які пов'язані зі складністю чи неможливістю одержання додаткових фінансових ресурсів. Це є першочерговим завданням, оскільки в умовах низької платоспроможності та інвестиційної привабливості залучення додаткових фінансових ресурсів є надзвичайно складним управлінським завданням. Стислі часові параметри можуть бути зумовлені непохитною позицією кредиторів та виникненням загрози ініціювання банкрутства через обмежену дієздатність керівництва сільськогосподарського підприємства. Усі ці чинники призводять до підвищеної ризикованості управлінських рішень, які приймаються та реалізуються через високий ступінь напруженості господарської системи сільськогосподарського підприємства. Тому висока ефективність управлінського впливу повинна бути наслідком вищих фінансових та інтелектуальних витрат.

Система антикризового управління сільськогосподарських підприємств повинна будуватись і розвиватися на

основоположних принципах, тобто правилах і нормах управлінської діяльності. Такий підхід забезпечує досконалішу організацію взаємин об'єкта антикризового управління із середовищем. Аналіз літературних джерел вказує на відсутність однакості науковців у дослідженні питань виокремлення принципів антикризового управління. Так, В. В. Пристайко зазначає, що система антикризового управління організації ґрунтується на таких основних принципах [101, с. 17-18]:

1. Рання діагностика кризових явищ у діяльності організації та їх класифікація за ступенем небезпеки, дослідження основних чинників, що зумовлюють їх розвиток.

2. Своєчасність реагування на кризові явища у фінансовому розвитку організації.

3. Повна реалізація внутрішніх можливостей.

4. Використання санації організації для уникнення банкрутства.

5. Забезпечення контролю за результатами розроблених заходів для виведення організації з кризи.

Інший перелік принципів антикризового управління пропонує О. В. Коваленко [55, с. 134-135]:

1. Комплексність.

2. Об'єктивність.

3. Оптимізація і впровадження новітнього методичного інструментарію дослідження проблем підприємства та діагностики загроз його банкрутства, співвідношення оперативних, тактичних і профілактичних антикризових заходів.

4. Принцип основної ланки – пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до сегмента діяльності, який зумовлює виникнення та поширення кризи.

5. Контроль і моніторинг.

6. Принцип законності.

7. Принцип ефективності.

Розмірковуючи над проблемами запобігання кризам у сільськогосподарських підприємствах, пропонуємо власний підхід до трактування та виокремлення принципів антикризового управління. Розлогі результати досліджень у цій сфері дають підстави констатувати, що серед думок науковців немає однастайності. Немає чітко окресленої структурної композиції принципів антикризового управління та інституційного підґрунтя для їх дотримання. Ці прогалини дають підстави сформулювати архітектоніку системних та специфічних принципів антикризового управління (рис. 3.1). Опираючись на розуміння того, що принцип – це основоположне вихідне твердження будь-якої ідеології, запропонована архітектоніка принципів антикризового управління має загальний характер, що також уможливорює її прийнятність для сільськогосподарських підприємств.

У контексті нашого дослідження під принципами антикризового управління будемо вважати об'єктивні правила управлінської поведінки, що породжені потребами об'єкта управління. Принципи – це основоположні постулати, за допомогою яких реалізуються завдання антикризового управління та забезпечується підвищення ефективності використання потенціалу сільськогосподарського підприємства, вдосконалення взаємин суб'єкта управління із зовнішнім середовищем. При цьому зазначимо, що зображені на рис. 3.1 принципи визнають ефективними тоді, коли вони взаємодіють та доповнюють один одного, будучи інтегрованими в цілісну систему.

З огляду на актуалізацію соціально відповідальної діяльності не лише в середовищі сільськогосподарських підприємств, а й загалом, структурну композицію принципів антикризового управління в частині загальних принципів доповнено принципом соціальної відповідальності. Принцип стратегічності передбачає розробку і планування програм стратегічного характеру, принципи контролю та моніторингу – постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища.

У взаємоузгодженні компетенцій різних рівнів управління сільськогосподарським підприємством важливе значення відводимо принципу системності.

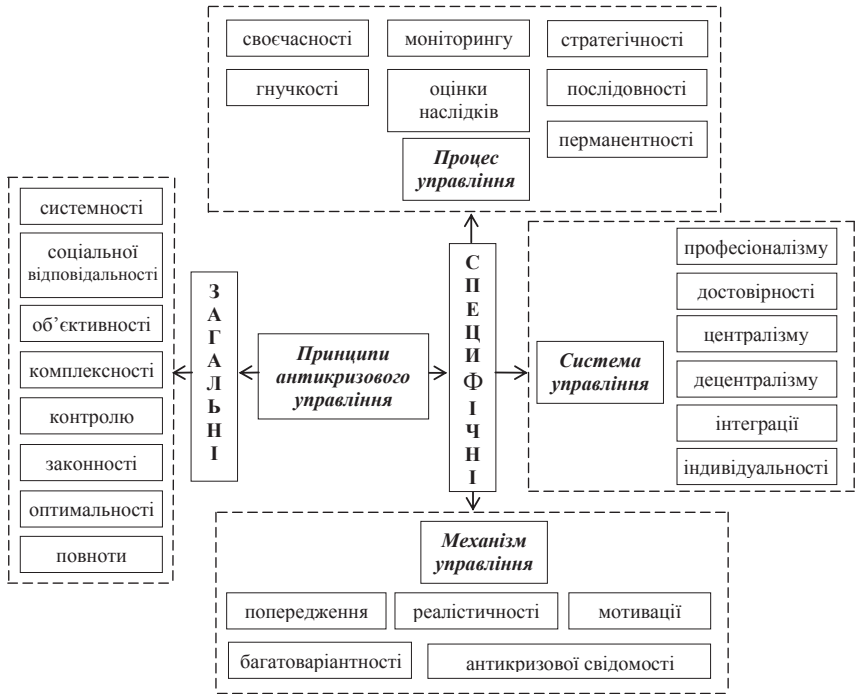


Рис. 3.1. Архітектоніка принципів антикризового управління
Джерело: власна розробка авторів

Згідно з принципом безперервності управлінські дії, що націлені на подолання кризових ситуацій, повинні проводитися щоденно та послідовно. Керуючись запропонованими принципами, система антикризового управління повинна орієнтуватись на попередження кризових явищ. При цьому важливо підтримувати постійну готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства, повсякчас здійснювати діагностику кризових явищ за допомогою диференціації індикаторів кризових явищ за ступенем їхньої небезпеки для

фінансового розвитку сільськогосподарського підприємства. Дотримання цих умов забезпечить терміновість реагування на окремі кризові явища та адекватність реагування сільськогосподарського підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі. Принцип повноти повинен забезпечити реалізацію внутрішніх можливостей виходу сільськогосподарського підприємства з кризового стану.

Антикризове управління є важливим важелем підприємницької діяльності. Воно стимулює сільськогосподарські підприємства до постійного пошуку та вдосконалення фінансового і виробничого стану. Водночас на сьогодні ще не сформувалось однозначне трактування сутності антикризового управління та його границь у межах повного кризового ланцюжка – від потенційної кризи до критичної ситуації, зокрема стадії банкрутства, що призводить до реанімації чи ліквідації підприємства. Вважаємо, що в контексті сільськогосподарської діяльності під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища суть антикризового управління можна розглядати двояко: з одного боку, під антикризовим управлінням можна вважати управління сільськогосподарським підприємством в умовах загальної кризи економіки; з іншого – антикризове управління може бути застосоване у сільськогосподарському підприємстві, яке потрапило в кризову ситуацію за результатами незадовільного менеджменту. Тому, розуміючи як процес, антикризове управління сільськогосподарського підприємства також можна диференціювати та ідентифікувати таким чином: фінансові дії, пов'язані з ліквідацією заборгованості; діяльність менеджерів в умовах банкрутства.

Для поживлення розвитку сільськогосподарського підприємства після чи на межі банкрутства неабияке значення має своєчасна і правильна оцінка чинників, що зумовлюють виникнення кризи, а отже, дають змогу визначити способи уникнення сільськогосподарським підприємством кризової ситуації. Власне, ідентифікація причин дозволяє розробити

та реалізувати заходи для стабілізації діяльності сільськогосподарського підприємства.

Розвиток системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств залежить від низки різноманітних чинників, які визначають заходи щодо інноваційної політики, підвищення конкурентоспроможності, реструктуризації та реорганізації організаційно-виробничої структури, фінансової санації, системи менеджменту підприємства тощо. З цього приводу доцільно здійснити генерування якомога більшої кількості антикризових заходів, кожний з яких певним чином впливає на попередження чи уникнення кризових ситуацій та стабільний розвиток сільськогосподарського підприємства. Результати опрацювання літературних джерел [50; 105; 132; 138] та власні спостереження авторів щодо впорядкування системи менеджменту в сільськогосподарських підприємствах дали змогу систематизувати та класифікувати заходи антикризового управління у кілька груп (табл. 3.1).

При цьому зауважимо, що всі перелічені заходи антикризового управління неможливо, та й недоцільно використовувати одночасно. У сільськогосподарських підприємствах сукупність обраних для впровадження заходів повинна корелювати як із причинами виникнення кризових ситуацій, так і з результатами, на досягнення яких орієнтується сільськогосподарське підприємство в разі застосування антикризових заходів (табл. 3.2).

Зазначимо, що в діяльності сільськогосподарських підприємств можливі випадки, коли кризу неможливо відвернути. Тому актуалізується ще одне питання, суть якого полягає в «лікуванні» руйнівних наслідків кризи неплатоспроможності сільськогосподарського підприємства. У таких випадках виправданим буде застосування радикальних заходів попередження загрози банкрутства, зокрема бенчмаркінгу, контролінгу, аудиту, реорганізаційних процедур тощо.

Таблиця 3.1

Заходи антикризового управління для стабільної діяльності сільськогосподарських підприємств

№	Назва заходу	№	Назва заходу
1	2	3	4
Блок 1. Заходи щодо реструктуризації с/г підприємства			
1.1.	Підвищення якості сільськогосподарської продукції та послуг	1.7.	Диверсифікація виробництва
1.2.	Оптимізація маркетингової цінової політики	1.8.	Зворотний лізинг
1.3.	Оптимізація замовлень сировини і матеріалів сільськогосподарського призначення	1.9.	Створення вертикально інтегрованих структур із замкнутим циклом виробництва (агрохолдингів)
1.4.	Лізинг, продаж та модернізація основних засобів	1.10.	Санація
1.5.	Трансформація методів та системи менеджменту	1.11.	Реструктуризація підприємства
1.6.	Зміна форми власності	1.12.	Створення нових юридичних чи фізичних осіб
Блок 2. Заходи щодо фінансової санації			
2.1.	Реструктуризація кредиторської заборгованості	2.7.	Використання вільних ресурсів
2.2.	Мобілізація внутрішніх ресурсів	2.8.	Реалізація фінансових активів
2.3.	Рефінансування дебіторської заборгованості	2.9.	Зниження дебіторської заборгованості
2.4.	Зниження собівартості с/г продукції та послуг	2.10.	Заморожування власних інвестицій
2.5.	Залучення додаткових коштів (участь у проєктах та грантових конкурсах)	2.11.	Залучення коштів держбюджету (участь у програмах цільового фінансування)
2.6.	Зміна структури оборотного капіталу	2.12.	Залучення коштів власника
Блок 3. Заходи щодо стратегічних змін			
3.1.	Створення маркетингової служби	3.6.	Зміна організаційної структури
3.2.	Створення служби стратегічного планування	3.7.	Реорганізація системи управління

1	2	3	4
3.3.	Оптимізація системи обліку, планування і контролю	3.8.	Реалізація засад асортиментної політики
3.4.	Перепідготовка менеджерів у галузі антикризового управління	3.9.	Виокремлення системи управління інноваційними процесами
3.5.	Створення потужної інформаційно-аналітичної системи		
Блок 4. Інноваційна складова реструктуризації сільськогосподарського підприємства			
4.1.	Оновлення технологій	4.5.	Реінжиніринг бізнес-процесів
4.2.	Оновлення устаткування	4.6.	Керування бізнес-процесами
4.3.	Управління проєктами	4.7.	Бенчмаркінг
4.4.	Впровадження ISO-2001	4.8.	Експорт продукції
Блок 5. Діагностика операційної та господарської діяльності сільськогосподарського підприємства			
5.1.	Стимулювання продажів	5.7.	Маркетингова служба
5.2.	Бухгалтерський облік	5.8.	Виробнича політика
5.3.	Соціально відповідальна політика	5.9.	Відтворення виробничого потенціалу
5.4.	Інноваційна політика	5.10.	Інвестиційна політика
5.5.	Рівень економічної безпеки	5.11.	Робота з персоналом
5.6.	Стратегічне планування	5.12.	Фінансова політика
Блок 6. Оцінка ефективності прийнятої стратегії на основі реалізації інноваційних технологій			
6.1.	Експертиза інноваційних проєктів	6.9.	Інноваційні перетворення
6.2.	Фінансовий результат	6.10.	Приріст доданої вартості
6.3.	Ефективність рішень	6.11.	Соціальне партнерство
6.4.	Оцінювання інноваційного потенціалу	6.12.	Структура інформаційної системи
6.5.	Інтеграція в ринкову сферу	6.13.	Роль інноваційної політики
6.6.	Методичні підходи	6.14.	Інвестиції в інфраструктуру
6.7.	Впровадження новітніх технологій	6.15.	Нові бізнес-процеси
6.8.	Прогнозування управлінських та інноваційних рішень	6.16.	Структура підприємства

Джерело: власна розробка авторів на основі [133]

Таблиця 3.2

Заходи антикризового управління для стабілізації діяльності кластерів сільськогосподарських підприємств

Кластер 1		Кластер 2		Кластер 3		Кластер 4		Кластер 5	
Підприємство	Стадія кризи	Підприємство	Стадія кризи	Підприємство	Стадія кризи	Підприємство	Стадія кризи	Підприємство	Стадія кризи
ТзОВ «Агро Фрукта Бишків»	потенційний банкрут	ДП «ДП «Радехівське»	загальна	ДП «ДП «Оброшине»	середня	ФГ «Повернення»	легка	ПАФ «Білий Стік»	стабільне функціонування
		ТзОВ «Данута»							
		ФГ «Агротем»							
Заходи антикризового управління		Заходи антикризового управління		Заходи антикризового управління		Заходи антикризового управління		Заходи антикризового управління	
<ul style="list-style-type: none"> - санація; - реструктуризація підприємства; - диверсифікація виробництва; - лизинг, продаж та модернізація основних засобів; - реалізація фінансових активів; - заморозування власних інвестицій; - зміна структури оборотного капіталу; - реорганізація системи управління 		<ul style="list-style-type: none"> - зниження дебіторської заборгованості; - диверсифікація виробництва; - реструктуризація кредиторської заборгованості; - залучення коштів власника; - залучення додаткових коштів (участь у проєктах та грантових конкурсах) 		<ul style="list-style-type: none"> - трансформація методів та системи менеджменту; - диверсифікація виробництва; - рефінансування дебіторської заборгованості; - зниження собівартості сільськогосподарської продукції та послуг; - оновлення устаткування 		<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація маркетингової цінової політики; - оптимізація замовлень сировини і матеріалів сільськогосподарського призначення; - залучення додаткових коштів (участь у проєктах та грантових конкурсах); - створення маркетингової служби; - оновлення технологій і устаткування 		<ul style="list-style-type: none"> - підвищення якості сільськогосподарської продукції та послуг; - мобілізація внутрішніх ресурсів; - створення служби стратегічного планування; - експорт продукції; - соціально відповідальна політика; - інвестиції в інфраструктуру 	

Джерело: власна розробка авторів

Відстоюємо міркування, що за умов антикризового управління не може йтися про банкрутство, оскільки основний акцент робиться на подоланні тимчасових труднощів, зокрема фінансових, що допоможе сільськогосподарському підприємству продовжувати діяльність за будь-яких впливів зовнішнього середовища. Тому антикризове управління доцільно поширювати на добанкрутну стадію сільськогосподарського підприємства чи латентну фазу кризи.

Таким чином, ми наполягаємо на розумінні антикризового управління як процесу, який спрямований на виведення сільськогосподарського підприємства з кризового стану. У цьому разі ми обмежуємося стадією банкрутства, але про ліквідацію не йдеться.

Тобто антикризове управління повинно заздалегідь спрогнозувати й попередити неплатоспроможність сільськогосподарського підприємства. У стратегічному плані сільськогосподарському підприємству повинні бути забезпечені конкурентні переваги. Власне, за такого розуміння суті та значення антикризового управління охоплюється увесь кризовий ланцюг, а комплекс заходів характеризується послідовністю.

Антикризовому управлінню притаманне застосування специфічного управлінського інструментарію, тобто засобів і прийомів управлінського впливу. При цьому пошук резервів зростання продуктивності праці, нових ринків збуту, скорочення витрат, реструктуризація активів і пасивів підприємства є суто антикризовим управлінським інструментарієм.

Такі заходи повинні здійснюватися повсякчас, хоча в умовах кризи їм відводять неабияке значення. У процесі стратегічного планування й антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах доцільно застосовувати метод SWOT-аналізу, головною перевагою якого є можливість одночасного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта. Застосування техніки SWOT-аналізу під час дослідження інструментів антикризового управління відкриває

нові можливості ефективного використання потенціалу цих інструментів, позитивного впливу на внутрішнє і зовнішнє середовище та нейтралізації ймовірних ризиків. SWOT-аналіз розкриває сутність кожного з інструментів антикризового управління з урахуванням як зовнішнього середовища, так і внутрішніх умов, в яких вони застосовуються. Для ухвалення правильного управлінського рішення важливо знайти рівновагу між позитивними та негативними рисами.

В антикризовому управлінні сільськогосподарські підприємства дедалі частіше зіштовхуються з необхідністю усунення диспропорцій відтворення та розподілу ресурсів. Саме диверсифікація виробництва спрямована на освоєння нових сфер діяльності, розширення асортименту продукції та послуг, вихід за рамки основного напрямку ведення агробізнесу, поліпшення технологій, вихід на нові ринки постачальників та нові ринки збуту. Диверсифікація діяльності передбачає перехід до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції та послуг. Цілями проведення диверсифікації є підвищення кризостійкості сільськогосподарського підприємства, можливість отримання синергетичного ефекту за рахунок проникнення на нові ринки тощо. Водночас надмірна диверсифікація призводить до складності управління сільськогосподарським підприємством. Диверсифікація виробництва в сільськогосподарських підприємствах – це антикризовий захід щодо запобігання банкрутству з урахуванням екологічних і соціальних потреб населення (табл. 3.3).

Сільськогосподарським підприємствам, порівняно з підприємствами інших галузей, значно важче отримати доступ до кредитних ресурсів. Тому ще одним інструментом антикризового управління в агровиробництві є фінансово-кредитне забезпечення. Дослідження його основних рис, здійснене за допомогою SWOT-аналізу, зображене у табл. 3.4.

Спостереження за господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств підтверджує розповсюдження

фінансового лізингу. Він розв'язує проблеми, пов'язані із забезпеченням основними засобами, оскільки забезпечує користування майном без одноразового крупного вкладання власних коштів на їх закупівлю, що особливо важливо для дрібних і середніх сільськогосподарських підприємств (табл. 3.5).

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз диверсифікації виробництва як інструмент антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Самостійність у виборі напрямку диверсифікації. 2. Освоєння новітніх технологій, впровадження нових видів продукції, заволодіння новими сегментами ринку. 3. Рациональне використання та правове відновлення земельних ресурсів, зниження рівня забруднення через утилізацію відходів. 4. Підвищення зайнятості за рахунок нових робочих місць і підвищення кваліфікації працівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диспаритет цін на промислову і агропродукцію. 2. Обмеженість вибору напрямів диверсифікації через вплив природного чинника. 3. Недостатня кваліфікація працівників. 4. Недостатня інформованість про напрями диверсифікації. 5. Висока вартість окремих напрямів діяльності. 6. Незабезпеченість засобами виробництва за основною діяльністю.
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивний вплив на економічну, соціальну й екологічну ефективність с/г підприємств, покращання використання природних ресурсів, засобів виробництва і трудових ресурсів. 2. Розширення кола споживачів. 3. Уникнення природно-кліматичних і ринкових ризиків. 4. Нівелювання сезонності виробництва 5. Зниження залежності від постачальників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Небажання сільськогосподарського підприємства змінювати та розширювати структуру виробництва. 2. Необізнаність з механізмом диверсифікації. 3. Нерозвиненість одержаної у спадок виробничої та соціальної інфраструктур. 4. Невирішеність фінансово-кредитного забезпечення.

Джерело: власна розробка авторів

**SWOT-аналіз фінансово-кредитного забезпечення
як інструменту антикризового управління
в сільськогосподарських підприємствах**

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
		1. Швидкість в отриманні коштів. 2. Державна підтримка сільськогосподарського виробника
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	1. Вирішення проблеми фінансового забезпечення агровиробників – додаткове джерело коштів на ведення агровиробництва. 2. Зниження впливу агровиробничих ризиків через доступ до кредитних ресурсів і дотримання агротехнологій у виробництві.	1. Жорсткі умови конкурсу на допуск агровиробників до пільгового кредитування. 2. Відсутність позикового капіталу в банках в умовах фінансово-економічної кризи та пільгового довгострокового кредитування. 3. Недостатній розвиток страхування неповернення кредитів. 4. Відсутність кредитної історії у позичальників новостворених підприємств і ліквідної застави.

Джерело: власна розробка авторів

Неабияку значущість та практичний інтерес становлять питання про функції антикризового управління сільськогосподарських підприємств. Адже власне реалізація функцій може кардинально вплинути на здатність сільськогосподарського підприємства протистояти кризовим явищам, не допускати обвального падіння монетарних цільових параметрів діяльності сільськогосподарського підприємства та негативних наслідків для нього.

**SWOT-аналіз фінансового лізингу як інструмент
антикризового управління в сільськогосподарських
підприємствах**

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Простий перехід права власності. 2. Пільгова галузь інвестдйальності. 3. Особлива форма товарного кредиту з нижчими, ніж у кредитуванні, вимогами до застави та швидким оформленням. 4. Уникнення значних втрат, пов'язаних із моральним зносом і старінням засобів виробництва. 5. Можливість застосування гнучких лізингових платежів за схемою, що найбільше відповідає сезонності агровиробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Додаткові витрати на страхування. 2. Підвищена складність в організації фінансового лізингу через велику кількість учасників.
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ефективне погодження інтересів виробників, споживачів, банків і лізингових компаній. 2. Управління ринковими ризиками через додаткове джерело фінансування. 3. Використання нових високих технологій без значних додаткових капіталовкладень та оновлення матеріально-технічної бази. 4. Зниження оподаткованого прибутку через віднесення лізингових платежів на витрати. 5. Уникнення залучення кредитів для придбання техніки, прискорене освоєння техніки, взятої у фінансовий лізинг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коштовна форма майнового кредиту – сумарні лізингові платежі перевищують вартість об'єкта лізингу. 2. Обмеженість коштів і низька платоспроможність сільгоспідприємств-лізингоотримувачів. 3. Законодавчі обмеження стосовно об'єктів, що можуть бути передані у фінансовий лізинг.

Джерело: власна розробка авторів

Належне функціонування механізму антикризового управління вимагає узгодженості функцій, оскільки від цього залежить їхня здатність реалізувати закладені в управлінні

координаційно інтегруючі основи. Відтак з позиції системного підходу функції антикризового управління сільськогосподарських підприємств слід розглядати не ізольовано (у розрізі окремої складової процесу управління), а в нерозривному взаємозв'язку, що гарантуватиме узгодженість та об'єднання управлінських зусиль в єдиний цілеорієнтований механізм антикризового управління.

Тому зміцнення процесоутворювальних основ антикризового управління насамперед вимагає створення додаткового механізму, який забезпечить взаємне узгодження управлінських функцій у процесі їх реалізації, а також їх інтеграцію в механізм антикризового управління для уникнення вагомих кризових втрат.

Опрацювання наукових літературних джерел [7; 93; 95; 98] дає підстави для припущення, що подекуди функції антикризового управління збігаються з основними фазами управлінського циклу.

У цьому контексті ототожнення понять може бути притаманне для: діагностики наявних проблем, загального формулювання цілей та розробки антикризової стратегії, оперативного планування, ухвалення рішень та реалізації планів, внутрішнього і зовнішнього контролю, розробки рекомендацій щодо коригування планів та діяльності. При цьому І. А. Бланк пропонує поділ функцій антикризового управління на дві групи: загальні та специфічні (рис. 3.2) [16, с. 33-34].

Результати наших досліджень дають підстави для того, щоб доповнити загальні функції антикризового управління опцією «Розробка стратегії антикризового управління», а специфічні – «Формування конкурентних переваг». На наше переконання, ці компоненти системи антикризового управління зможуть забезпечити покращання платоспроможності сільськогосподарських підприємств та утримування бажаного рівня цього індикатора впродовж тривалого часу функціонування конкретних сільськогосподарських підприємств.



Рис. 3.2. Функції антикризового управління

Джерело: власна розробка авторів на основі [16, с. 33-34].

Інформаційна складова загальних функцій антикризового управління сільськогосподарських підприємств забезпечує обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень. Водночас система стимулювання та контролю реалізації управлінських рішень сприяє фінансовому оздоровленню сільськогосподарського підприємства.

Серед специфічних функцій особливого значення надають діагностиці кризових симптомів фінансового розвитку підприємства, де формується система ключових індикаторів загрози виникнення фінансової кризи. Цю функцію можна поглибити через експрес- та фундаментальну діагностику індикаторів фінансового стану, а також за допомогою виявлення ключових чинників зовнішнього та внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства, що генерують загрози для його функціонування. При цьому доцільно дати

комплексну оцінку масштабів кризового стану підприємства. Під час розроблення стратегії фінансового оздоровлення підприємства формується система цілей і цільових показників фінансового оздоровлення підприємства на довгостроковий період, розробляється політика підприємства за ключовими напрямками його фінансового оздоровлення. У межах усунення неплатоспроможності реалізуються заходи щодо оптимізації середнього залишку грошових активів, переглядається політика управління поточною дебіторською заборгованістю та збалансування і синхронізації у часі різних видів грошових потоків. Забезпечення фінансової рівноваги націлене на обрану корпоративну стратегію щодо запобігання фінансовій кризі в майбутньому.

У структурному аспекті антикризове управління сільськогосподарського підприємства – це система комплексних заходів, яка за допомогою використання потенціалу сучасного менеджменту спрямована на запобігання чи усунення несприятливих для аграрного бізнесу явищ. При цьому передбачається розробка та реалізація спеціальної стратегічної програми, що, опираючись на власні ресурси сільськогосподарського підприємства, забезпечить усунення тимчасових труднощів та збереження і примноження ринкових позицій сільськогосподарського підприємства.

Антикризовому управлінню притаманні специфічні ознаки, які не характерні загальній системі менеджменту. Вибір інструментарію антикризового управління значною мірою залежить від стадії розвитку кризи. Особливою специфікою кризи є те, що вона може мати прихований (латентний) характер, зумовлений змінами як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Тому досягнення довгострокової стійкості сільськогосподарського підприємства можливе лише за умови застосування інструментів антикризового управління в режимі випередження. Насамперед ціллю антикризового управління є стабілізація господарсько-фінансової ситуації

сільськогосподарського підприємства та його стійкого становища за будь-яких економічних, політичних і соціальних проявів зовнішнього середовища. Антикризове управління повинно характеризуватися негайною та дієвою реакцією на суттєві зміни внутрішнього і зовнішнього середовища на підставі заздалегідь розроблених планів, прогнозів та альтернативних варіантів розвитку ситуації. При цьому здебільшого необхідно застосовувати ті управлінські інструменти, які допоможуть усунути тимчасові фінансові труднощі та розв'язати назрілі проблеми сільськогосподарського підприємства. Ключовим обов'язковим елементом антикризового управління є впровадження інновацій у всіх ланках та сферах діяльності сільськогосподарського підприємства, адже антикризове управління сфокусоване на те, щоб у кризовій ситуації, зокрема при загрозі банкрутства, впровадити такі управлінські та фінансові механізми, які б забезпечили подолання труднощів із найменшими втратами.

На підставі аналізу літературних джерел [55, с. 145; 104; 140; 145] можемо систематизувати види антикризового управління, які виділяють вітчизняні науковці. Отож, різновидами антикризового управління є:

1. Превентивне антикризове управління – раннє виявлення змін внутрішнього і зовнішнього середовища, яке передбачає попередження кризи для подальшого стійкого розвитку підприємства за допомогою запобігання несприятливим для підприємства явищам та усунення їх. У межах превентивного антикризового управління за допомогою системи швидкого реагування реалізуються такі завдання: моніторинг, перманентна оцінка фінансового та економічного стану підприємства, аналіз виробничого потенціалу, розробка концепції оздоровлення та інноваційної стратегії підприємства.

2. Стабілізаційне антикризове управління – передбачає стабілізацію кризи, тобто унеможливує її загострення, завдяки лікуванню неплатоспроможності для забезпечення

виживання, створення передумов підйому та відновлення попереднього докризового стану. Стабілізаційне антикризове управління реалізують тоді, коли показники діяльності підприємства є нижчими від нормативного рівня. При цьому прерогативою стає швидке досягнення здатності генерувати гроші за допомогою системи тотального управління коштами.

3. Посткризове управління – передбачає усунення помилок та огріхів попередніх управлінських рішень і створення умов для підвищення невразливості підприємства в конкурентному протистоянні. При цьому посткризове управління повинно забезпечити достатній комерційний результат для подальшого функціонування й розвитку підприємства.

4. Конкурентозабезпечувальне антикризове управління (авторська пропозиція) – побудоване на здатності сільськогосподарських підприємств ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного аграрного ринку. Результатом конкурентозабезпечувального антикризового управління є формування конкурентних переваг у розрізі всього спектра проблем управління сільськогосподарським підприємством.

Узагальнюючи, зазначимо, що політика антикризового управління, яка об'єднує превентивне, стабілізаційне, посткризове та конкурентозабезпечувальне антикризове управління, є частиною фінансової стратегії сільськогосподарських підприємств і полягає в розробці системи заходів попередньої діагностики загроз банкрутства та запуску механізму фінансового оздоровлення конкретного підприємства. У цьому контексті сільськогосподарське підприємство повинно визначитись із переліком індикаторів раннього попередження кризи та встановлення критеріїв її інтерпретації (рис. 3.3).

Превентивне антикризове управління			
Перманентне функціонування виду управління та забезпечення його розвитку через своєчасне запобігання кризовим явищам та мінімізацію їх негативних наслідків	Моніторинг макро-, мезо- та мікросередовищ	Перманентне сканування та моніторинг параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства для відстеження слабких сигналів можливих загроз	З'ясування передумов виникнення кризи і причин, що її породжують
	Втілення програми превентивного антикризового управління	Розробка та впровадження програм, що запобігають внутрішнім кризоутворювальним чинникам або регламентуючим умовам адаптації до зовнішніх кризоутворювальних чинників	
Нейтралізація загроз виникнення кризи, оперативне коригування існуючої стратегії і тактики розвитку			
Необмежені часові рамки. Достатньо тривалий період, що розпочинається на початкових стадіях життєвого циклу до моменту виникнення кризових явищ			
Стабілізаційне антикризове управління			
Виявлення виробничої та управлінської системи, збереження сільськогосподарського підприємства, відновлення його життєдіяльності та	Діагностика економічного стану	Моніторинг стану сільськогосподарського підприємства, виявлення загроз, можливостей, сильних і слабких сторін діяльності, їх ранжування та класифікація. Акцент на ранні індикатори	Виявлення існуючих загроз та реального стану діяльності. Термінова розробка пропозицій та рекомендацій. Коригування бюджетів
	Постановка цілей і завдань	Детальна оцінка кризової ситуації, управління, виробництва, фінансів, маркетингу і персоналу. Введення ресурсних обмежень, якщо криза пов'язана з неможливістю чи складністю отримання додаткових ресурсів	Переорієнтація з максимізації прибутку та рентабельності капіталу до здатності генерувати кошти
	Розробка програми дій	Розробка програми дій та заходів щодо усунення загроз. Генерування пропозицій щодо оптимізації функціонування структур і підрозділів підприємства. Розробка стратегії розвитку	Розробка програми антикризових дій, визначення переліку, термінів, відповідальних осіб та критеріїв виконання робіт
Чіткі часові обмеження, зумовлені агресивними діями кредиторів та виникненням загрози ініціювання банкрутства і обмеження дієздатності сільськогосподарського підприємства			

Рис. 3.3. Види, зміст та етапи антикризового управління сільськогосподарського підприємства (початок рис.)

Джерело: власна розробка авторів на основі [55, с. 452]

		Реалізація програми антикризового управління	Запровадження розробленої в ході попередніх етапів методики виходу з кризової ситуації. Антикризовий контролінг. Мотивація персоналу. Зовнішній та внутрішній бенчмаркінг. Збалансування системи індикаторів. Аудит бізнес-процесів	Призупинення тенденцій спаду діяльності, реінжиніринг бізнес-процесів, диверсифікація та реструктуризація, санація	
Посткризове управління					
Забезпечення подальшого розвитку підприємства створенням умов, які забезпечують невразливість у конкурентоспроможному прогностичному та достатній для подальшого розвитку комерційній результат		Оцінка посткризового стану	Оцінка наслідків кризи та стадії її розвитку і подолання. Прогнозування тенденцій і можливостей подальшого розвитку підприємства	Орієнтація управлінських зусиль не лише на зовнішні прояви проблем, а й на причини їх появи, що є перешкодою повторення кризи	Часові обмеження відсутні. Часова орієнтація поширюється на стратегічну перспективу
		Планування та прогнозування	Формування місії, розробка стратегій, програм і заходів для їх досягнення з урахуванням наявних ресурсів, загроз і можливостей. Бюджетування	Реалізація бізнес-проєкту трансформації та розвитку підприємства. Визначення низки заходів з його втілення	
		Реалізація бізнес-проєкту	Впровадження програми післякризового управління. Антикризовий контролінг. Зовнішній та внутрішній бенчмаркінг. Збалансування системи індикаторів. Аудит бізнес-процесів	Підвищення якісних показників фінансової, маркетингової, виробничої, інноваційної та інвестиційної діяльності	
Конкурентозабезпечувальне антикризове управління					
Здатність сільського сподарських підприємств	Моніторинг макро-, мезо- та мікросередовищ	Вивчення конкурентів. Розподіл сфер впливу на ринку через орієнтацію на певний цільовий сегмент та вибір певного асортименту. Послаблення конкурентної боротьби.	Аналіз частки ринку, стратегії і тактики конкурентів. Аналіз ефективності маркетингової діяльності.	Часовий апарат фокусується на безперервність діяльності сільськогосподарських підприємств	

Продовження рис. 3.3.

	Втілення програми антикризових заходів	Розробка плану реалізації антикризових заходів. Відбір альтернатив завдяки проведенню їх попереднього та поглибленого аналізу. Прийняття управлінських рішень.	Окреслення переліку конкретних заходів, часових меж, необхідних ресурсів (коштів), очікуваного результату реалізації, відповідальних осіб та виконавців.	
	Розробка конкурентної стратегії	Розробка заходів, спрямованих на формування та посилення конкурентних переваг. Об'єднання стратегічних дій основних виробничих підрозділів.	Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Вирішення специфічних питань і проблем, пов'язаних із бізнесом.	

Продовження рис. 3.3.

Зазначимо, що внутрішні загрози насамперед провокують виникнення кризи в конкретному сільськогосподарському підприємстві, а вже потім можуть позначитись на ринку сільськогосподарської продукції. Натомість зовнішні загрози виникають через спільні дії зовнішніх учасників, вони впливають на рівень продовольчої безпеки держави, фінансову систему держави, аграрну економіку і, зрештою, на безпеку кожного окремого сільськогосподарського підприємства. З цього приводу ключовим чинником у забезпеченні стабільної діяльності як окремого сільськогосподарського підприємства, так і галузі загалом є законодавчо закріплений обов'язок інститутів створювати механізми захисту фінансово-економічних інтересів сільськогосподарських підприємств через протидію зовнішніх і внутрішніх чинників.

Отже, огляд існуючих теоретичних підходів до розкриття суті поняття «антикризове управління підприємства» свідчить про відсутність єдиного підходу щодо трактування цього економічного поняття. Узагальнюючи існуючі наукові підходи, сформулюємо авторське тлумачення досліджуваного поняття в контексті сільськогосподарського виробництва.

Так, антикризове управління у сільськогосподарських підприємствах, на нашу думку, доцільно розглядати як систему заходів, при якій суб'єкт антикризового управління (державна або сільськогосподарське підприємство) на основі ризик-орієнтованого підходу за допомогою форм, важелів, методів та інструментів здійснює виявлення, попередження, нейтралізацію й мінімізацію кризових явищ задля забезпечення тривалої фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Таким чином, у загальному прояві антикризове управління є доволі неоднорідним та багатозначним поняттям із широким діапазоном інтерпретацій. Поширеними є погляди на управління сільськогосподарських підприємств в умовах загальної кризи економіки, чи управління підприємством, яке потрапило в кризову ситуацію за результатами незадовільного менеджменту. Також антикризове управління можна розглядати на порозі банкрутства сільськогосподарського підприємства чи управління ним у період банкрутства.

3.2. Функціональний зміст та особливості механізму антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах

Термін «механізм» має грецьке походження і в буквальному розумінні означає систему, яка призначена для перетворення руху одного чи декількох тіл у потрібні рухи інших тіл. Попри технічну природу, термін «механізм» широко використовують в економіці та управлінні для ідентифікації процесів опосередкованого перетворення вольових імпульсів менеджерів, інформації, ціннісних установок та стимулюючих чинників на конкретні дії. Тобто механізм повинен забезпечити взаємодію підсистеми, яка управляє, та підсистеми, якою управляють. У контексті антикризового управління такий механізм складається зі сукупності конкретних форм і методів свідомого

впливу на економіку. Доволі часто механізм, який формується на мікрорівні, називають господарським механізмом. Таке отожднення пояснюється тим, що управлінські та економічні механізми, зокрема в сільськогосподарських підприємствах, не можуть бути розрізненою та відірваною від реалій виробництва сукупністю методик і розпоряджень. Тобто контент такого механізму не може визначатися лише нормами державного законодавства, оскільки вплив на нього мають також об'єктивні закони сільськогосподарського виробництва, рівень інтелектуального та виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств, характер суспільно-виробничих і політичних відносин.

Ключовою ідентифікацією господарського механізму є те, що він використовується в конкретній господарській практиці. Основними компонентами механізму антикризового управління, як господарського механізму, у нашому випадку є сільськогосподарські підприємства й відносини, в які вони вступають щодо управління антикризовими процесами. З цього приводу не варто плутати механізм антикризового управління з внутрішнім господарським механізмом. Справа в тому, що останній покликаний забезпечити реалізацію об'єктивних економічних законів. Структура внутрішнього господарського механізму визначається через організаційно-виробничу структуру сільськогосподарського підприємства та формування вертикальних зв'язків між підрозділами і адміністрацією. Водночас неабияке значення відводиться мотивації, контролю та оцінці діяльності, системі планування. Основним завданням внутрішнього господарського механізму є забезпечення зовнішніх зв'язків, розвиток виробничих відносин усередині сільськогосподарського підприємства та створення умов для отримання доходу.

У загальному прояві термін «механізм» пов'язують з різними аспектами мікроекономічної моделі функціонування підприємства. Механізм антикризового управління вбудований

у загальногосподарський механізм сільськогосподарського підприємства і є його складовою. Так, окремо розглядають фінансовий механізм, страховий механізм, організаційний механізм, податковий механізм, організаційно-економічний механізм, механізм управління. Аналіз наукової літератури [83; 85; 89; 109] дає підстави для висновку, що в основу розуміння й тлумачення терміна «механізм» покладено системний і процесний підхід. Логічно, що механізм – це насамперед система (сукупність форм організації та взаємодії певних компонентів). Сільськогосподарське підприємство є суб'єктом цієї мікроекономічної системи. При цьому не потрібно відкидати тезу, що мікроекономічний механізм також можна розглядати як сукупність послідовних економічних явищ, тобто певний процес. За аналогією до розуміння механізму як системи і процесу, управління також можна охарактеризувати з позиції динаміки і статички. З цього приводу всеосяжне тлумачення механізму управління зустрічаємо у В. А. Власенка, який вважає, що механізм управління – це сукупність функцій, методів, принципів і засобів управління, основних завдань і цілей, форм, структур, технологій для ефективного використання ресурсів системи; це система чинників, що мають бути спрямовані на координацію функціональних аспектів діяльності соціально-економічної системи з метою збереження її цілісності, підтримання стабільного стану параметрів входу і виходу, оптимального плину процесів у межах підсистеми і своєчасної реакції на запити навколишнього середовища [26]. При цьому, на нашу думку, вкрай важливо, щоб трактування поняття «механізм антикризового управління» передбачало включення джерел забезпечення реалізації методів та інструментів, зокрема правового, нормативного та інформаційного забезпечення. Тобто процес антикризового управління – це послідовність дій, які мають бути здійснені і які формують управлінський вплив.

Потребують уточнення поняття «система антикризового управління» та «процес антикризового управління», який

відображає динаміку менеджменту. Категорії статички та динаміки антикризового управління об'єднує поняття «механізм антикризового управління» – сукупність засобів та методів впливу, які використовують в антикризовому управлінні для досягнення мети сільськогосподарського підприємства.

Механізм антикризового управління є системою дій та впливу на об'єкт з метою досягнення бажаного результату. Система охоплює сукупність елементів, внутрішня взаємодія яких приводить цей механізм у рух. Попри це, антикризовому управлінню притаманна певна специфіка в частині його процесів і технологій, зокрема мобільність і динамічність у використанні ресурсів, реалізація інноваційних програм, впровадження програмно-цільових підходів у технологіях розробки й реалізації управлінських рішень, підвищена чутливість до впливу часу, посилення уваги до оцінок і вибору альтернатив, використання антикризового критерію якості рішень під час їх розроблення та реалізації. У контексті процесу антикризовому управлінню характерна певна проблематичність, оскільки сільськогосподарські підприємства є системами високої складності з великим розмаїттям підсистем та елементів. Тому формування механізму антикризового управління слід здійснювати лише з використанням системного підходу та аналізу, оскільки він повинен вирішувати доволі складну проблему – реалізацію функцій управління сільськогосподарським підприємством як механізму рівноваги внутрішніх складових діяльності сільськогосподарського товаровиробника під впливом негативних умов зовнішнього середовища.

Аналіз ефективності антикризового управління покликаний вирішити питання оцінки ефективності управлінських заходів, ефективність роботи системи антикризового управління з погляду глобальних і локальних цілей. Таким чином, у межі аналізу як інструменту має бути покладений принцип зворотного зв'язку. Такий підхід забезпечить проектування гнучкої системи антикризового управління.

Узагальнюючи викладене, звернемо увагу на дослідження О. В Коваленка, який запропонував концепцію антикризового управління. З позиції системності антикризове управління об'єднує сукупність елементів, які можуть забезпечити системний ефект, взаємодіючи між собою і утворюючи своєрідну сукупність. У системі антикризового управління кожен компонент виконує свою функцію і не підлягає подальшому поділу (рис. 3.4). Системний підхід лежить в основі концепції антикризового управління підприємства. Тому на початковому його етапі важливу увагу слід приділяти визначенню завдань і порядку їх реалізації за допомогою певного інструментарію. Водночас формування системи антикризового управління неможливе без розробки адекватної і прийнятної концепції антикризового управління, основу якої становлять принципи, форми, методи, механізми та критерії оцінки результатів антикризового управління.

Концепція антикризового управління є розлогим поняттям. Механізм реалізації є окремим компонентом цієї концепції. Водночас доцільно виділити такі елементи механізму антикризового управління: мета, об'єкт і суб'єкт, завдання, стратегії управління (наступальна, оборонна, імітаційна), принципи, функції, цілі (фінансові, економічні, структурні, управлінські, соціальні, виробничі, техніко-технологічні), методи (розпорядчо-організаційні, економічні, соціально-психологічні, мотиваційні), критерії оцінки результатів.

У контексті запропонованого в п. 3.1 визначення поняття «антикризове управління у сільськогосподарських підприємствах», на нашу думку, механізм антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах – це сукупність форм, методів, важелів та інструментів реалізації заходів антикризового управління на мікро- та макрорівнях, синергетичний вплив яких забезпечує досягнення позитивного ефекту та мінімізацію впливу наявних кризових явищ і загроз (рис. 3.5).

Мета: фінансове оздоровлення сільськогосподарського підприємства, формування стабільно стійкої та оптимальної організаційної структури та мінімізація втрат його ринкової вартості за будь-яких економічних, політичних чи соціальних ризиків

Завдання: перманентне діагностування фінансового стану сільськогосподарського підприємства та вживання превентивних заходів щодо запобігання кризи; стратегічне планування фінансового оздоровлення; усунення неплатоспроможності підприємства; відновлення фінансової стійкості та прибутковості; запобігання банкрутству та ліквідації сільськогосподарського підприємства; мінімізація негативних наслідків впливу кризи

Цілі антикризового управління						
Економічні -збільшення прибутку; -підвищення інвестиційної привабливості; -зростання вартості підприємства	Фінансові -підвищення ліквідності балансу; -підвищення платоспроможності; -забезпечення фінансової стабільності	Управлінські -формування нового стилю керівництва; -удосконалення систем мотивації; -впровадження економічних методів управління	Виробничі -збільшення обсягів виробництва; -освоєння нових видів продукції; -диверсифікація; -підвищення конкурентоспроможності	Структурні -реструктуризація підприємства; -реалізація невикористовуваних активів	Інноваційні -впровадження прогресивних технологій; -модернізація устаткування; -залучення інвестицій	Соціальні -підвищення рівня зайнятості; -підвищення доходів працівників

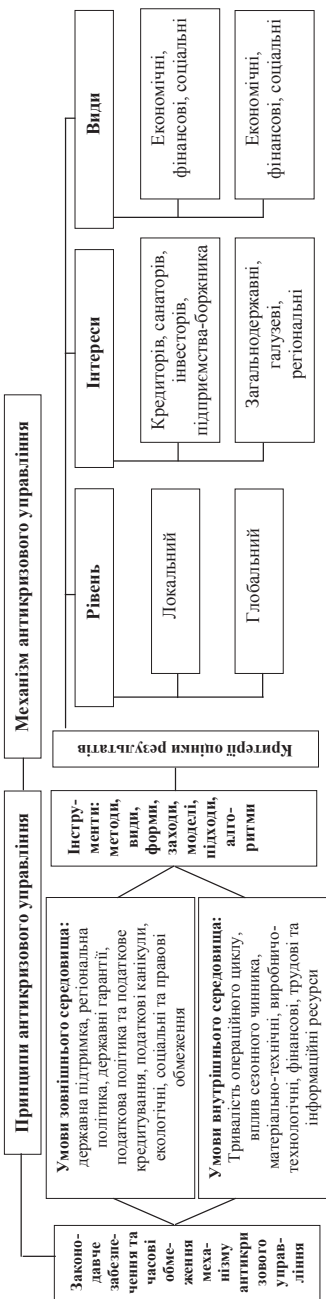


Рис. 3.4. Концепція антикризового управління підприємства

Джерело: [55, с. 152]

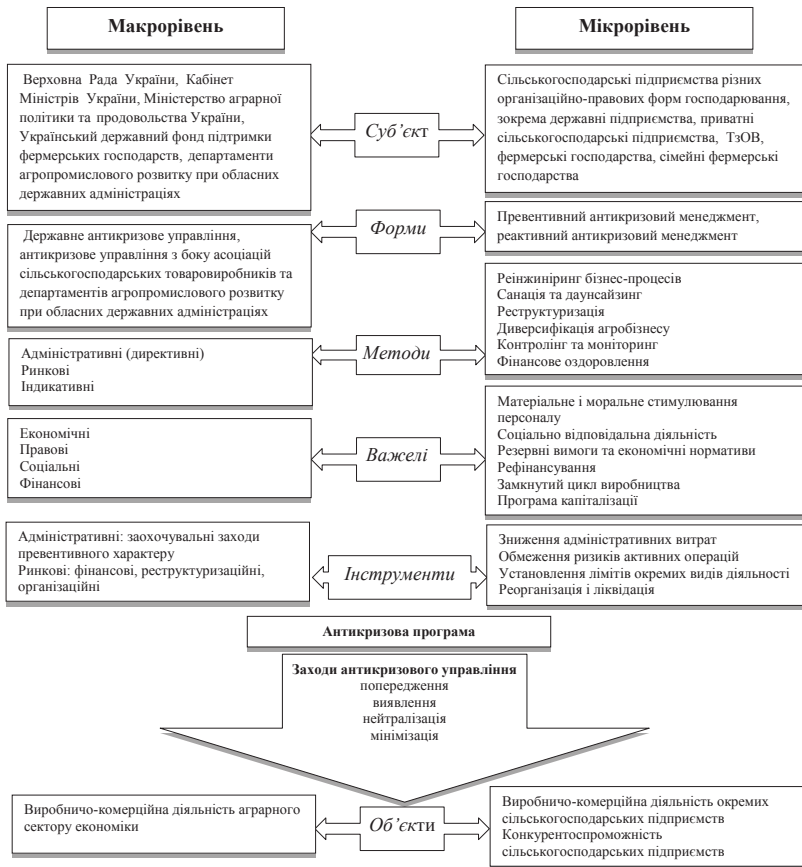


Рис. 3.5. Компоненти механізму антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах

Джерело: власна розробка авторів

Наведені в схемі компоненти механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах конкретизують форми та інструментарій спрямованості управлінських рішень як на мікро-, так і на макрорівні.

На наше переконання, з огляду на доволі високі виробничі ризики, які пов'язані із сезонним чинником, держава відіграє важливу роль у попередженні та профілактиці кризових явищ, подоланні негативних наслідків кризи в сільськогосподарських

підприємствах. Отже, в окремих випадках державні інституції є суб'єктами антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Таким чином, на макроекономічному рівні основними суб'єктами антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах визначено Верховну Раду України, Кабінет Міністрів України, Міністерство аграрної політики та продовольства України, Український державний фонд підтримки фермерських господарств, департаменти агропромислового розвитку при обласних державних адміністраціях. Усі вони здійснюють нормативне і законодавче регламентування сільськогосподарської діяльності, виробничу підтримку та супровід сільськогосподарських товаровиробників.

Криза містить і руйнівню-депресивну, і продуктивну частину. Тому в продуктивному й хронологічному вимірах – це час необхідної активної реалізації взаємодоповнювальних потенціалів загальнодержавного та регіонального розвитку, що потребує певної антикризової управлінської технології регулювання ситуацій, які складаються за таких обставин економічного розвитку. У такому регулюванні виділяють два аспекти. Першим із них є формування інституційного забезпечення антикризових дій, а другим – розроблення заходів з протидії кризовим явищам та відродження економічної динаміки держави, територій і підприємств. Спільними ініціаторами та провайдерами зазначених напрямів реагування повинні виступати центральні й регіональні органи влади, що представляють інтереси держави. Саме державним органам влади різних рівнів адміністративно-управлінської ієрархії належить провідна роль як у визначенні системи пріоритетних заходів стосовно подолання кризових явищ, так і реалізації відповідної системи дій, що може розглядатися певним перехідним і практичним етапом у формуванні керування з позиції метатеорії антикризового управління [4]. Певною мірою постійний інституційний механізм забезпечення антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах у вигляді антикризової

програми має передбачати такі заходи державного регулювання: мобілізація ресурсів внутрішнього та зовнішнього середовища, розвиток внутрішнього аграрного ринку, контроль за цінами, збільшення інвестицій у галузь сільського господарства, стимулювання інвестицій населення, імпортозаміщення, залучення кредитів на прийнятних для держави умовах, реструктуризація наявних у сільськогосподарських підприємств кредитів та пролонгація виплат за ними.

Об'єктом управління визначено кризові явища і процеси, характерні для господарської діяльності сільськогосподарських підприємств різних розмірів та організаційно-правових форм господарювання.

Основними формами загальнодержавного антикризового управління щодо сільськогосподарських підприємств є управління з боку різного роду інституцій, яке спрямоване на регулювання виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств задля стабілізації аграрного ринку, захисту окремих прошарків сільськогосподарських товаровиробників, наприклад, сімейних ферм, та забезпечення продовольчої безпеки держави. Форми подекуди перекликаються з інструментами державного антикризового управління. Так, під адміністративними заохочувальними заходами превентивного характеру з боку держави вбачаємо пільгове кредитування для сільськогосподарських товаровиробників, організацію фінансової підтримки на засадах участі сільськогосподарських підприємств у конкурсах та проектах тощо. В окремих випадках можуть ототожнювати форми та інструменти державного антикризового управління щодо сільськогосподарських товаровиробників. Так, до адміністративних інструментів антикризового управління віднесемо квотування державою виробництва окремих видів комерційно привабливих та експортоорієнтованих видів сільськогосподарської продукції. Антикризовий контекст цього інструменту проявляється в стимулюванні замкнутого циклу виробництва та переробки сільськогосподарської

сировини всередині сільськогосподарських підприємств, тим самим держава демонструє захист певного прошарку сільськогосподарських товаровиробників. Так, виробництво продукції з вищою доданою вартістю є прерогативою дрібних сільськогосподарських підприємств, які через невеликі масштаби діяльності не в змозі формувати великі, привабливі для трейдерів партії сільськогосподарської сировини. Звичайно, що всі заходи державного антикризового регулювання представлені системою правових і нормативних актів, спрямованих на стабілізацію виробничо-комерційної діяльності як окремих сільськогосподарських підприємств, так і діяльності сільськогосподарської галузі загалом.

Водночас не слід забувати, що тенденції розвитку ринкового середовища в аграрній сфері дедалі частіше залежать від рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Проблема конкурентоспроможності має глобальний характер, тому визначає багато аспектів економічного та соціального розвитку сільськогосподарських підприємств. Оскільки конкурентоспроможність є комплексною характеристикою сільськогосподарського підприємства, що зумовлена системою використання власних конкурентних переваг і забезпечує можливість адаптуватись до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, то її рівень безпосередньо залежатиме від системи антикризового управління у сільськогосподарському підприємстві. Таким чином, конкурентоспроможність визначено об'єктом антикризового управління у сільськогосподарському підприємстві.

Методи антикризового управління – це способи дії, що спрямовані на забезпечення результативності антикризового управління. Їх доцільно конкретизувати в рамках директивних (адміністративних), ринкових та індикативних ознак [45, с. 189]. Директивне управління можливе за умови планування, жорсткої дисципліни і скоординованих дій органів управління, оскільки саме це є передумовою стримування здатності

економіки до саморегуляції. Наслідком відсутності координації між суб'єктами управління є хаос у сфері управлінських рішень. Натомість дія ринкових методів має непрямий характер і не передбачає прямих обмежень чи лімітів. Реалізація методів антикризового управління відбувається через антикризові важелі, тобто певні дії правового, фінансового, економічного та соціального характеру. Для прикладу, до фінансових важелів можуть належати умови надання державної фінансової допомоги чи пільгового кредитування сільськогосподарських підприємств. Водночас економічні важелі – це антикризові засоби досягнення економічних цілей за допомогою державного впливу на макроекономічне відновлення агроекономічних процесів, умов функціонування виробничої інфраструктури та розвитку аграрного підприємництва, протидії тіньовій економіці, стимулювання ділової активності в середовищі аграрного виробництва та активізації інвестиційно-інноваційних процесів. У межах соціальних важелів держава гарантує селянам соціальний захист та збереження робочих місць і мінімальної заробітної плати в разі військової мобілізації.

Контролінг, як один із методів механізму антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, повинен вирішувати такі завдання: збір та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації щодо ймовірності чи виявлення причин настання кризи; перманентний аналіз та контроль ризиків діяльності; виявлення резервів зниження собівартості продукції; оцінка відхилень фактичних показників діяльності від запланованих та формування пропозицій щодо коригування планів; виконання внутрішнього консалтингу, тобто розробка внутрішньої регламентації та координація взаємин із незалежними аудиторами; ведення управлінського та фінансового обліку.

Серед функцій контролінгу в контексті антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах виділимо:

- стратегічне планування діяльності (модернізація техніки та обладнання, запровадження інновацій та маркетингу, підвищення відпускних цін, пошук нових ринків збуту тощо);

- бюджетування (оперативне планування діяльності або на основі звітних показників, або на підставі нового розрахунку всіх норм і нормативів);

- факторний аналіз (оцінка та аналіз фінансових потреб для досягнення мети стратегічного планування, визначення та оцінка чинників, що зумовили відхилення, вироблення висновків і пропозицій для подолання негативних чинників та слабких місць);

- контроль (спостереження за економічним станом, відстеження його змін, вживання необхідних заходів впливу, формування бази для виявлення причин відхилень і визначення слабких місць у фінансовому стані сільськогосподарських підприємств);

- внутрішній консалтинг (розробка методичного забезпечення діяльності окремих підрозділів сільськогосподарських підприємств, підготовка для керівництва висновків та рекомендацій щодо вирішення проблем).

У механізмі антикризового управління саме інструменти є структуроутворювальним елементом та в особливий спосіб сприяють досягненню цілей і завдань антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. На макрорівні обраний інструментарій здебільшого використовують як превентивні заходи. На вибір інструментарію впливають критеріальні ознаки та глибина кризових ситуацій у сільськогосподарських підприємствах. Фінансові інструменти здебільшого пов'язані з наданням сільськогосподарським підприємствам фінансової допомоги. Організаційні антикризові інструменти передбачають трансформаційні заходи в системі функціонування сільськогосподарських підприємств, її організаційну перебудову на державному, регіональному та локальному рівнях. Прикладом реалізації організаційного та частково реструктуризаційного антикризового інструменту є правове закріплення виділення сімейних фермерських господарств в окрему організаційну групу сільськогосподарських підприємств. Назрілі проблеми в секторі фермерства та потреба в економічному і соціальному

захисті найвразливіших представників фермерства – господарств з площею землекористування до 20 га – зумовили такі законодавчі зміни.

На мікроекономічному рівні суб'єктом антикризового управління визнано безпосередньо конкретне сільськогосподарське підприємство. Керівництво сільськогосподарського підприємства здійснює економічний та фінансовий моніторинг діяльності щодо виявлення кризових ситуацій і явищ, відповідає за розробку заходів з їх попередження і подолання. Відтак об'єктом антикризового управління є кризові ситуації і явища, які супроводжують фінансово-виробничу діяльність сільськогосподарських підприємств.

Попереджувальна, чи превентивна, форма антикризового менеджменту покликана забезпечувати ідентифікацію та подолання загроз, наявних викликів, їх випереджальну нейтралізацію. Метою докризового режиму управління має бути забезпечення такого виду діяльності підприємств, коли за умови виконання її цільової функції ймовірність її кризогенності є мінімальною [4, с. 103]. Реактивна форма антикризового менеджменту на мікрорівні повинна ґрунтуватися на чітко визначених заходах задля відновлення докризового стану сільськогосподарського підприємства.

Реінжиніринг бізнес-процесів, як ключовий метод антикризового управління в сільськогосподарському підприємстві, вбачає запровадження новацій, новітніх бізнес-процесів та сучасних інформаційних продуктів і технологій для уможливлення покращання фінансової стійкості та рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Санація на основі методів фінансового та організаційного характеру фокусується на нейтралізації кризових ситуацій та явищ задля фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств. Результативною ознакою санації є відновлення платоспроможності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, запобігання їх банкрутству чи

ліквідації. У період загальної економічної кризи, зокрема зумовленої воєнними діями, українські сільськогосподарські підприємства можуть сповна скористатися перевагами санації.

Так, санація передбачає можливість повноцінного використання внутрішніх фінансових джерел. Санація – це метод, який дає змогу обмежити залучення додаткових ресурсів для фінансового оздоровлення підприємства та не збільшувати й без того великі його зобов'язання. Санація дає змогу підприємству «заробити» необхідні кошти нарощуванням обсягу його доходів і зменшити вихідні грошові потоки підприємства [58, с. 22-23]. При цьому збільшення доходу від реалізації продукції можливе насамперед за рахунок нарощування обсягів виробництва, диверсифікації та розширення номенклатури продукції, зміни спеціалізації сільськогосподарського підприємства. Іншим проявом санації є ефективна реструктуризація активів сільськогосподарського підприємства, пов'язана із закриттям низькорентабельних структурних підрозділів, продажем невикористовуваних необоротних активів, реалізацією надлишків запасів тощо. Окремим напрямом санації є зниження собівартості продукції за рахунок впровадження інновацій, уникнення простоїв, зниження частки постійних витрат в оцінці одиниці продукції за рахунок збільшення обсягів виробництва. На думку Л. С. Сас, інноваційний розвиток передбачає безперервність інноваційного процесу, розробку і пропозицію нововведень; активну роботу над наступним нововведенням від моменту виведення останньої новації на ринок з урахуванням життєвого циклу продукції [110].

Інновації – це суттєві науко- та капіталомісткі нововведення в розвиток персоналу, техніки та технологій. Це нові сприятливі умови для клієнтів. Інновації потребують значних ризикованих інвестицій, розвитку інфраструктури, усебічної підтримки держави. Вони є важливим управлінським інструментом та базою стратегічного планування.

Зокрема, варто зазначити з закордонного досвіду, інформаційна підтримка антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах представлена таким новітнім програмним забезпеченням, як «Agrivi», «Agrinavia», «iAgri Online». Використання вищеперелічених програм забезпечує можливість збільшувати ефективність управління сільськогосподарськими підприємствами, організувати дії менеджера, відстежувати за фінансами підприємства, здійснювати моніторинг погодних умов, аналізувати всі процеси і явища, а також планувати.

Використання зовнішніх фінансових джерел санації дасть змогу сільськогосподарським підприємствам отримувати позики в достатніх обсягах на безповоротній основі. Водночас у сільськогосподарських підприємствах, які характеризуються високим рівнем забезпечення фінансовими ресурсами, можемо спостерігати ефективне поєднання власного та залученого фінансового капіталу. Також із метою уникнення доведення сільськогосподарського підприємства до банкрутства слід налагоджувати ділове партнерство з кредиторами таким чином, щоб уможливити часткове, а не повне покриття витрат. При цьому співпраця неплатоспроможного сільськогосподарського підприємства з банком буде ефективною щодо одержання санаційних кредитів. Санаційні кредити характеризуються низькою відсотковою ставкою, тривалими термінами користування і низькими вимогами щодо забезпечення.

Настання неплатоспроможності для сільськогосподарського підприємства означає перевищення витрат коштів над їх надходженням. При цьому констатують відсутність резервів покриття, тобто утворення «кризової ями». Власне, у цей момент розпочинається погіршення ділових стосунків із кредиторами, оскільки останні намагаються повернути свої кошти за допомогою арештів майна сільськогосподарських підприємств. Також негайному арешту підлягають усі кошти, які надходять на банківські рахунки господарств. Банківські рахунки

автоматично блокуються, арештовані кошти списуються на користь кредиторів. Відтак діяльність сільськогосподарських підприємств заморожуються, а штрафи й пені продовжують нараховувати. У такій ситуації заповнення «кризової ями» можна забезпечити як збільшенням надходження коштів (максимізацією), так і зменшенням поточної потреби в оборотних коштах (економією).

Під даунсайзингом вбачають комплекс антикризових заходів, які стосуються до оптимізації організаційної структури сільськогосподарського підприємства, скорочення адміністративних та управлінських витрат тощо. Диверсифікація ґрунтується на розосередженні операційної діяльності сільськогосподарського підприємства в галузевих сегментах. Реструктуризація сільськогосподарського підприємства передбачає комплекс взаємопов'язаних трансформацій (організаційних, економічних, технічних, правових), спрямованих на зміну форми власності, організаційно-правової та виробничої структури сільськогосподарського підприємства, здатних покращити його фінансове оздоровлення та конкурентоспроможність.

Сучасним методом забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарського підприємства за рахунок оптимізації його прибутку та мінімізації ризику є антикризовий контролінг. Він ґрунтується на загальних підходах до антикризового управління: діагностиці фінансової кризи, цільових орієнтирах антикризового управління, змісті й почерговості антикризових заходів, оцінці ефективності реалізованих заходів, обґрунтуванні й ухваленні рішень у межах антикризового управління. Контролінг – це спеціальна саморегульована система інструментів та методів, яка сфокусована на функціональній підтримці антикризового менеджменту сільськогосподарських підприємств і охоплює планування, інформаційне забезпечення, контроль, координацію та внутрішній консалтинг. Водночас антикризовий моніторинг базується на системі перманентного відстежування стану кількісних і якісних параметрів

операційної діяльності сільськогосподарського підприємства. Моніторинг передбачає здійснення таких операцій: збір, систематизація та опрацювання інформації, оформлення внутрішньої управлінської звітності за результатами моніторингу для вибору й застосування раціонального інструментарію антикризового управління.

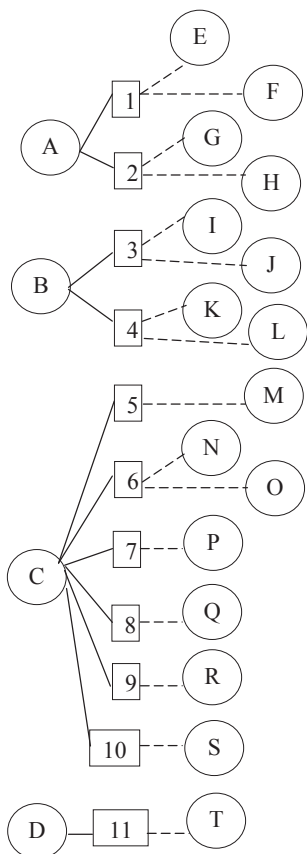
Фінансове оздоровлення можемо трактувати дwoяко: як метод і результат антикризового управління в сільськогосподарському підприємстві. Загалом – це комплекс заходів окремого сільськогосподарського підприємства щодо покращання його фінансового стану, а також усунення причин, що призводять до зниження конкурентоспроможності. Тому план фінансового оздоровлення сільськогосподарського підприємства повинен містити такі елементи: діагностику причин погіршення фінансового стану з виявленням кількісних та якісних індикаторів діяльності, перелік заходів щодо покращання фінансового стану, терміни виконання й відповідальних виконавців запланованих заходів. Прогнозні кількісні показники оздоровленого сільськогосподарського підприємства повинні передбачати дотримання економічних нормативів, підвищення рівня ліквідності, зниження рівня розбалансованості активів і пасивів, забезпечення прибуткової діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності. Водночас прогнозні якісні показники забезпечують оцінку ефективності роботи управлінського апарату в контексті управління ризиками, зниження адміністративних і виробничих витрат, які реінвестуються за рахунок балансового прибутку сільськогосподарського прибутку.

Соціальну відповідальність сільськогосподарських підприємств вважаємо одним із пріоритетів антикризового управління. Основний зміст соціально відповідальної діяльності становлять добровільні зобов'язання сільськогосподарських підприємств щодо задоволення соціальних потреб персоналу та ділових партнерів. Окремим проявом соціально відповідальної

діяльності сільськогосподарських підприємств є дбайливе ставлення до довкілля. Усі прояви та аспекти соціально відповідальної діяльності сприяють формуванню позитивного іміджу сільськогосподарського підприємства, що є запобіжником кризових явищ та ситуацій. Деякою мірою дотичними до окреслених аспектів є моральне й матеріальне стимулювання персоналу. Це суттєвий антикризовий важіль впливу через підвищення кваліфікації персоналу сільськогосподарських підприємств.

Насправді заходи антикризового управління характеризуються різноманітними комбінаціями форм, методів, важелів та інструментів антикризового управління. Опираючись на результати моніторингу, керівництво сільськогосподарського підприємства ухвалює рішення щодо застосування конкретних антикризових заходів. Тобто перелік управлінських рішень може бути доволі розлогим з огляду на обраний інструментарій антикризового управління. Для наочного зображення відповідності управлінських рішень інструментарію антикризового управління сільськогосподарського підприємства побудуємо дерево рішень. Дерево рішень – це графічне відображення процесу ухвалення управлінських рішень, в якому представлені альтернативні варіанти (рис. 3.6).

Основний зміст механізму антикризового управління сільськогосподарського підприємства полягає в його здатності в процесі загострення кризи відновлювати ефективну діяльність цього підприємства як мікроекономічної системи на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану і динамічного зовнішнього середовища. Застосування системного підходу в механізмі антикризового управління зумовлює системне бачення основних векторів та етапів його реалізації, які здійснюються для досягнення мети антикризового управління, взаємозв'язків, які існують між ними й враховуються під час розроблення плану заходів для забезпечення ефекту синергії [148].



Вихідні варіанти

А – оптимізація джерел формування фінансових ресурсів
 В – оптимізація інвестування
 С – підвищення платоспроможності та ефективності використання фінансових ресурсів
 D – оптимізація зовнішніх чинників
 E – за рахунок власного капіталу
 F – за рахунок позикового капіталу
 G – за рахунок збільшення власного капіталу
 H – за рахунок скорочення позикового капіталу
 I – зменшення необоротних активів
 J – збільшення власного капіталу
 K – зменшення матеріальних запасів
 L – збільшення власного капіталу
 M – розробка та впровадження маркетингових заходів
 N – збільшення доходів, диверсифікація
 O – скорочення витрат
 P – підвищення ефективності діяльності
 Q – прискорення оборотності дебіторської заборгованості
 R – дотримання розрахункової дисципліни
 S – реалізація чи ліквідація зайвих необоротних активів
 T – збільшення обсягу виробництва та реалізації

Управлінські рішення

1 – збільшення величини джерел формування фінансових ресурсів
 2 – оптимізація співвідношення власних та позикових джерел
 3 – за рахунок необоротних активів
 4 – за рахунок оборотних активів
 5 – збільшення доходу від реалізації
 6 – збільшення чистого прибутку
 7 – збільшення грошових коштів
 8 – оптимізація дебіторської заборгованості
 9 – оптимізація кредиторської заборгованості
 10 – оптимізація складу необоротних активів
 11 – участь у громадських організаціях та професійних об'єднаннях

Рис. 3.6. Модель дерева рішень у контексті механізму антикризового управління в сільськогосподарському підприємстві

Джерело: власна розробка авторів на основі [91, с. 112-113].

Проведена морфологічна декомпозиція дає підстави вважати, що все розмаїття наведених тлумачень пов'язане з наявністю різних підходів, які використовуються в управлінні. Отже, механізм антикризового управління є достатньо неоднозначною категорією і об'єднує такі елементи: принципи, функції, методи та інструменти управління [2, с. 35].

Крім того, системний контекст механізму антикризового управління передбачає завдання та напрями, які реалізуються через конкретні функції, методи, інструменти за відповідного нормативно-правового, організаційного, ресурсного та фінансово-економічного забезпечення (рис. 3.7).

Ціль антикризового управління повинна корелювати з головною метою застосування механізму антикризового управління – це вихід сільськогосподарського підприємства з кризового стану та уникнення банкрутства. Оскільки постановка мети є вихідним моментом формування мотивів, саме мету слід розглядати як одну з найважливіших категорій механізму антикризового управління. Реальний механізм управління є конкретним явищем, оскільки він спрямований на досягнення конкретних цілей через вплив на конкретні чинники, які забезпечують досягнення поставленої мети.

Такий вплив здійснюється за допомогою використання конкретних ресурсів та потенціалів. Він формується щоразу, коли ухвалюється управлінське рішення узгодженням усіх елементів механізму управління. До речі, ухвалення управлінського рішення – це вироблення низки управлінських впливів та вибору найкращого варіанта впливу з погляду ефективності системи загалом. Процес ухвалення управлінських рішень містить низку складових, які реалізують етапи ухвалення рішень. До них належать: оцінка ситуації, вироблення рішення, реалізація рішення.

Вважаємо, що мета безпосередньо пов'язана з характером і тривалістю антикризового управління. Якщо відштовхуватися від власних спостережень та розуміння окремими науковцями [1; 10; 126; 151; 152] сутності антикризового управління як системи заходів щодо фінансового оздоровлення (відновлення платоспроможності й достатнього рівня фінансової стійкості) підприємств, що перебувають у критичному стані або є перед загрозою банкрутства, то можна припустити, що антикризове управління, як окремий тип управління, має тимчасовий характер.

Водночас зазначимо, що кризи є різними, а отже, антикризове управління теж повинно бути різним.



Рис. 3.7. Системна візуалізація механізму антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах
Джерело: власна розробка авторів

Якість і тривалість антикризового управління як механізму залежить від конфігурації алгоритмів розробки управлінських рішень, реалізації відповідних функціональних антикризових стратегій, рівнів інноваційності діяльності сільськогосподарського підприємства тощо.

З цього приводу слушною вважаємо думку про те, що антикризове управління слід активізувати з моменту започаткування діяльності сільськогосподарського підприємства. Ще на етапі становлення діяльності сільськогосподарським підприємством повинні бути з'ясовані та враховані потенційні загрози, закладені елементи структури антикризового управління та визначені відповідні функції. Антикризове управління, що ґрунтується на інноваціях, є економічно, соціально та фінансово ефективнішим способом подолання збитковості порівняно з економією витрат і має бути вирішальним у забезпеченні прибуткового функціонування сільськогосподарського підприємства.

Методами реалізації механізму антикризового управління є адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Функціями є мотивація, організація і контроль. При цьому в процесі застосування механізму антикризового управління в сільськогосподарському підприємстві застосовуються такі інструменти:

- розробка внутрішніх організаційних регламентів та розпорядчих документів з антикризового управління;
- діагностика фінансового стану сільськогосподарського підприємства;
- фінансово-економічний, технологічний і стратегічний аналіз, оптимізація структури та складу активів сільськогосподарського підприємства;
- формування антикризової команди, оцінка організаційної ефективності, розробка стратегії, реструктуризація сільськогосподарського підприємства;
- визначення та узгодження інтересів учасників;
- прогнозування змін у фінансово-економічному стані сільськогосподарського підприємства.

Таким чином, внутрішня регламентація та нормативно-розпорядчі документи сільськогосподарського підприємства поряд із фінансово-економічними та іншими ресурсами є забезпеченням застосування механізму антикризового управління. Векторами застосування цього механізму є мотиваційний, економічний, правовий та інформаційно-методичний орієнтири. Водночас одним із важливих етапів механізму антикризового управління є оцінка готовності сільськогосподарського підприємства до організаційних змін. Важливість цього етапу зумовлена реалізацією можливості сільськогосподарського підприємства здійснювати заплановані заходи щодо трансформації виробничої, організаційної та управлінської структури, а також інших перетворень. Через це основний акцент робиться на оцінці чинників, які впливають на готовність сільськогосподарського підприємства до здійснення організаційних змін. Адже саме на цьому етапі проводять заходи щодо подолання опору змінам та визначають ступінь ризику запровадження таких організаційних змін [2, с. 36].

З огляду на це, одним із компонентів, який посідає чільне місце в архітектоніці механізму як процесу, є стратегія. Доказом цього є розуміння стратегії як способу досягнення важливої мети підприємства в довготривалому періоді. Стратегія як спосіб дій і умова реалізації механізму стає особливо актуальною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети у сільськогосподарського підприємства недостатньо наявного ресурсного потенціалу. Нерідко причиною браку ресурсів є кризові ситуації. Таким чином, ми вбачаємо доцільність вбудовування стратегії у загальний механізм антикризового управління сільськогосподарського підприємства. Стратегія як практика і методологія ще в минулому столітті почала розвиватися у сфері бізнесу. Водночас вона поступово набула розвитку у сфері управління. В економічному сенсі стратегія є системою пошуку, формулювання й розвитку доктрини, яка за послідовної і повної реалізації плану повинна забезпечити довгостроковий успіх.

Узагальнення результатів здійсненого теоретичного і практичного дослідження сутності та специфіки антикризового управління в контексті проведення організаційних змін у сільськогосподарських підприємствах дає підстави, щоб запропонувати механізм антикризового управління. Цілі антикризового управління визначають диверсифікацію інструментів управління. Попри це, стратегічною ціллю антикризового управління сільськогосподарського підприємства має бути раннє виявлення ознак кризових явищ. Паралельно належить моніторити зміну параметрів основних чинників, які визначають загрозу банкрутства сільськогосподарського підприємства, адже механізм моніторингу призначений для розв'язання завдань збору та первинної обробки інформації про ситуацію, що склалася. Ураховуючи зазначене, фінансовий менеджмент сільськогосподарського підприємства адекватно до масштабів кризового стану сільськогосподарського підприємства повинен бути спрямований на: усунення неплатоспроможності сільськогосподарського підприємства, відновлення фінансової стійкості підприємства (забезпечення фінансової рівноваги в короткостроковій перспективі), зміну фінансової стратегії для стійкого економічного зростання підприємства (забезпечення фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі).

Об'єктом антикризового управління є чинники, які провокують виникнення й поглиблення кризи розвитку сільськогосподарського підприємства. Попередні дослідження та власні спостереження дають підстави для виділення таких об'єктів антикризового управління: фінансовий стан сільськогосподарського підприємства, стан грошових розрахунків, стан бухгалтерської звітності, стан ліквідності підприємства, оптимальність структури активів і пасивів підприємства. При цьому не виключаємо ймовірності, що об'єктами антикризового управління можуть бути попередні управлінські рішення, які не призвели до відчутних позитивних зрушень щодо уникнення банкрутства підприємства. Опираючись на зарубіжний досвід,

зазначимо, що певним опосередкованим компонентом антикризового управління можна вважати приватизацію, оскільки вона покладає відповідальність за стан антикризовості на конкретних власників сільськогосподарських підприємств.

Виділимо низку суб'єктів антикризового управління сільськогосподарського підприємства. Так, суб'єктами є низка осіб, які реалізують завдання та функції антикризового управління. До них належать власники та керівники сільськогосподарського підприємства, фінансовий директор чи фахівець економічно-фінансової служби, функціональний антикризовий менеджер, залучений на платній основі для реалізації завдань антикризового управління працівник консалтингової фірми, залучені для здійснення фінансового оздоровлення підприємства представники кредиторів, державні та відомчі органи, акціонери. Ключовим завданням суб'єктів антикризового управління є адекватна оцінка активів та діяльності сільськогосподарського підприємства для визначення способів і напрямів виведення сільськогосподарського підприємства зі стану кризи. Доцільно виокремити відмінність між суб'єктами та учасниками антикризового управління. Зауважимо, що суб'єкти беруть безпосередню участь у процесі антикризового управління, а учасники своїми діями можуть сприяти реалізації окремих антикризових заходів, оскільки вони безпосередньо пов'язані із суб'єктами антикризового управління. Суб'єкти антикризового управління (власники, інвестори, уряд, місцева влада) зобов'язані виконувати функціональні обов'язки щодо фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств. Водночас учасники антикризового управління (акціонери, консалтингові та аудиторські фірми, страхові компанії, оцінювачі майна) значною мірою визначають успіх антикризових заходів, які впроваджуються за ініціативи суб'єктів антикризового управління.

Таким чином, у загальному прояві механізм антикризового управління – це сукупність функцій, методів, принципів і компонентів, за допомогою яких сільськогосподарське

підприємство впливає на об'єкт управління з метою фінансового оздоровлення, збереження його цілісності, мінімізації втрат ринкової вартості та формування стабільно стійкої структури менеджменту, яка своєчасно реагує на запити навколишнього середовища. Механізм антикризового управління як динамічна система взаємодіє з оточенням за допомогою зовнішніх зв'язків, а всі його компоненти еволюціонують і залежать один від одного.

Усунення неплатоспроможності має здійснюватись навіть за допомогою витрат майбутніх періодів. Сутністю цього етапу антикризової програми є маневрування грошовими потоками для заповнення розриву між їхньою витратою і надходженням ціною ліквідації зайвих активів сільськогосподарських підприємств.

Повсякчас актуальним залишається питання раннього запобігання кризовим ситуаціям. Загалом раннє виявлення сигналів про кризу та попередження криз ґрунтуються на методиках оцінки і діагностики фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств, контролінгу та управлінні фінансовою санацією. Попередньо необхідно визначити перелік внутрішніх і зовнішніх ризиків як категорії антикризового управління. Оскільки фінансова рівновага сільськогосподарських підприємств є мінливою, то її зміна на будь-якому етапі економічного розвитку сільськогосподарських підприємств є наслідком зміни зовнішніх та внутрішніх умов господарювання. Відстежування таких умов впливу та їх оптимізація можуть посилювати конкурентну позицію сільськогосподарських підприємств, а деструктуризація чинників впливу зумовлює кризові явища. Необхідність виявлення цих умов у динаміці визначає потребу постійної готовності менеджерів та керівництва сільськогосподарських підприємств до можливого порушення фінансової рівноваги саме в їхньому підприємстві. Тому до основних інструментів реагування на рівень реальної загрози фінансовій рівновазі сільськогосподарських підприємств віднесемо

довготермінове банківське кредитування, одержання безповоротної фінансової допомоги від страхових та інвестиційних компаній, модернізацію устаткування, запровадження інновацій, маркетинг, налагодження ділових контактів тощо.

Ефективними методами запобігання внутрішніх ризиків є експрес-діагностика діяльності сільськогосподарських підприємств, методи прогнозування проблемних ситуацій, метод «дерево цілей» тощо. Експрес-діагностика охоплює попередній огляд економічного та фінансового стану сільськогосподарських підприємств, виявлення проблемних статей балансу, аналіз причин різких коливань структури майна і балансових сум за окремими статтями балансу. Прогнозування дає змогу виконувати ситуативні завдання антикризового управління. Побудова «дерева цілей» передбачає визначення напрямів, за якими окремі події та їх взаємний вплив можуть призвести до потенційно негативних ситуацій. Водночас «дерево цілей» не відображає тих проблем і причин, які є джерелами виникнення кризових ситуацій чи перешкоджають їхньому вирішенню.

До ефективних методів раннього запобігання зовнішнім кризам віднесемо державне регулювання та диверсифікацію (розширення сфери діяльності сільськогосподарських підприємств).

Узагальнюючи викладений матеріал, зазначимо, що особливим елементом антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах у контексті їх фінансової стабілізації є сукупність дій, що передбачають такі послідовні етапи:

1. Усунення і відновлення неплатоспроможності за поточними зобов'язаннями та запобігання банкрутству сільськогосподарського підприємства.

2. Відновлення фінансової стабільності з ліквідацією неплатоспроможності впродовж короткого періоду за рахунок здійснення термінових фінансових заходів (фінансової підтримки від фінансово-кредитних суб'єктів, об'єднання капіталів тощо).

3. Зміна фінансової стратегії внаслідок пришвидшення економічного зростання з досягненням повної фінансової стабілізації сільськогосподарських підприємств. При цьому бажаним є зростання рівня капіталізації через зростання ринкової вартості сільськогосподарського підприємства на тлі зниження вартості використовуваного капіталу.

4. Контролінг – управління в реальному часі, коли відповідно до змін стану кризовості сільськогосподарських підприємств коригуються не лише засоби управління, а його цільові орієнтири. На цьому етапі доцільними є: періодичне дослідження фінансового стану задля раннього виявлення ознак кризового розвитку сільськогосподарського підприємства; визначення масштабів кризовості, фіксація результатів та порівняння з показниками минулих періодів і нормативних значень; встановлення причин виникнення кризових ситуацій, дослідження ступеня впливу кожного з них на масштаби кризової діяльності, розробка політики антикризового управління; формування цілей і виконавчих механізмів антикризового управління для забезпечення фінансового оздоровлення за рахунок реалізації внутрішніх резервів та зовнішньої допомоги.

Таким чином, будь-яке управління сільськогосподарськими підприємствами має бути в принципі антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику й небезпеки кризових ситуацій. Виходячи з авторського трактування та встановленої послідовності етапів антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах, доречно виділити його підвиди:

- передкризове (докризове, превентивне) управління – для своєчасного виявлення та ухвалення рішень щодо запобігання кризі;
- управління в умовах кризи для стабілізації нестійких станів та збереження керованості сільськогосподарським підприємством;
- післякризове управління процесами виходу з кризи для відновлення втрачених можливостей та набуття нового потенціалу.

3.3. Конкурентні переваги в системі антикризового управління сільськогосподарських підприємств

За умови відкритої економічної діяльності стосовно всіх учасників аграрного ринку, конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств є основою їх стійкого розвитку. На тлі зростаючої відкритості діяльності суб'єктів агробізнесу та глобалізації економічних відносин майже кожне сільськогосподарське підприємство оголошує конкурентоспроможність одним із головних завдань своєї діяльності. Стійкість через конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств потребує відповідної системи управління, зокрема її антикризового компонента.

У загальному прояві система конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств перебуває під впливом процесу глобалізації. При цьому принципово змінюються правила конкурентної боротьби, що позначається на системі антикризового управління. Через зміни пропорцій світового аграрного ринку, набуття товарного виробництва окремих сільськогосподарських підприємств транснаціонального характеру з'являються нові форми конкуренції. Поряд із ціновими поширення набувають нецінові форми конкурентної боротьби, що ґрунтуються на смаках і відданості споживачів певним товарним групам, рекламній конкуренції, конкуренції якості, конкуренції післяреалізаційного обслуговування тощо.

Тому конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств як економічна категорія передбачає певний свідомо керований довгостроковий аспект розвитку. У загальному розумінні це здатність сільськогосподарських підприємств досягати й підтримувати високі темпи економічного зростання, як важливого підґрунтя гідних економічних та соціальних показників розвитку.

Взаємозв'язок та до певної міри взаємозалежність системи антикризового управління та конкурентоспроможності

сільськогосподарських підприємств зумовлюються високою динамічністю сучасного ділового світу. Перманентний характер суттєвих змін у технологіях ринку збуту сільськогосподарської продукції та потребах споживачів стали звичним явищем, і господарства для того, щоб вижити і зберегти конкурентоспроможність, змушені повсякчас впорядковувати й перебудовувати свою тактику і стратегію, вдаючись до впровадження механізму антикризового управління. Так, є напрацьовані і запропоновані напрями покращання фінансового стану сільськогосподарських підприємств, проте успіх не буде стабільним, якщо він не ґрунтуватиметься на продуманій конкурентоспроможній маркетинговій стратегії. Таку стратегію можна трактувати як гнучке антикризове управління, націлене на конкурентоспроможне функціонування сільськогосподарських підприємств. У цьому контексті можна простежити й зворотний зв'язок, адже основними ознаками настання виробничої кризи сільськогосподарських підприємств є зниження конкурентоспроможності аграрної продукції, зменшення обсягів її продажу, зростання невиправданих витрат виробництва. Тобто негативні наслідки лібералізації цінової політики і зниження конкурентоспроможності істотно загострюють проблему неплатоспроможності багатьох вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має бути результатом реалізації антикризової програми. Звичайно, передумовами росту конкурентоспроможності є інноваційні рішення, технічне та технологічне переозброєння сільськогосподарських підприємств, що зможе забезпечити створення високої доданої вартості продукції. Водночас реалізувати ці проекти можуть лише фінансово стійкі сільськогосподарські підприємства. Тобто ті сільськогосподарські підприємства, котрі подолали фінансову кризу або не зазнавали її. Лише вони спроможні активізувати наявний потенціал, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

Отже, вища конкурентоспроможність є результатом роботи антикризового менеджменту щодо недопущення чи попередження кризового стану, чи відновлення фінансового стану сільськогосподарських підприємств. При цьому зазначимо, що підтримувати конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств методами валютної, податкової, бюджетної політики чи інших макроекономічних важелів не вдасться тривалий час, тому єдиним стратегічно можливим напрямом їхнього розвитку є перехід до економічного зростання на інноваційній основі. Лише за таких умов сільськогосподарські підприємства зможуть досягти стійкого стану на ринку та високого рівня технологічного озброєння, масового випуску продукції, а відтак – високого рівня конкурентоспроможності, ритмічного генерування позитивного грошового потоку, високої прибутковості та рентабельності діяльності. Коли динамізм поступово втратиться, на зміну йому прийде стійка стабільність, однією з ознак якої є диверсифікація виробництва.

З цього приводу зауважимо, що сьогодні в країні склалася ситуація, яка не дозволяє сільськогосподарським підприємствам впроваджувати інноваційну модель розвитку. Сучасне становище інноваційного напрямку діяльності в сільськогосподарському виробництві є відображенням тих негативних процесів, які зараз відбуваються в Україні. Військова агресія з боку росії, нестабільна фінансово-економічна та політична ситуація в Україні і світі провокують кризові ситуації для сільськогосподарських підприємств та впливають на зниження їх інноваційно-інвестиційної активності. Своєю чергою, це не дозволяє, як за ціною, так і за якістю, своєчасно запропонувати ринку конкурентоспроможну сільськогосподарську продукцію. В окремих сільськогосподарських підприємствах застарілі технології та зношене обладнання забезпечують лише умови для виживання, але не створюють передумов для розвитку. Неконкурентоспроможна сільськогосподарська продукція не дозволяє утримувати позиції на ринку. Тому, як

наслідок, виробничо-технологічна криза переростає у фінансову кризу.

Антикризове управління є необхідним і водночас важким регулюючим процесом, який дозволяє сільськогосподарським підприємствам ставати ефективнішими і конкурентоспроможними. Воно охоплює низку значущих аспектів, які можуть розглядатися в різних комбінаціях залежно від економічних обставин та стану сільськогосподарських підприємств. Передусім інвестиції належить спрямовувати в найважливіші елементи стратегічного потенціалу, котрі здатні забезпечити базис для конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Важливе значення при цьому мають зовнішні чинники (фіскальна та кредитна політика, законодавство, політична ситуація, розвиток інфраструктури, параметри попиту тощо). Проявом внутрішніх чинників у цьому аспекті є вибір місії конкретного сільськогосподарського підприємства. Хибний вибір місії за сприятливого впливу зовнішніх чинників не дозволить сільськогосподарським підприємствам набувати конкурентних переваг та ефективно функціонувати. З іншого боку, втрата конкурентоспроможності є причиною виникнення економічних криз. З цього приводу низка науковців вважає, що антикризове управління – не лише управління, що орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, що заздалегідь прогнозує і попереджає неплатоспроможність підприємства відповідно до розробленої стратегічної програми підвищення конкурентних переваг і фінансового оздоровлення [19; 27; 73; 75; 136].

Якщо йдеться про антикризові управлінські заходи, зокрема задля підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, то доцільно дещо розширити понятійний апарат. Так, насправді розуміння змісту конкурентоспроможності, а також становлення й посилення цього економічного явища розпочинається з виявлення конкурентних переваг. Перевага над конкурентами досягається за рахунок

пропонування споживачам сільськогосподарської продукції кращої якості або за нижчими цінами. Також конкурентні переваги та зростання сільськогосподарського виробництва залежать від тих вигод, які зможуть запропонувати сільськогосподарські підприємства для компенсування високих цін на сільськогосподарську продукцію та послуги (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Класифікація конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка авторів

Посилення конкурентних переваг, зі свого боку, вимагає підвищення інвестиційної активності сільськогосподарської галузі. Зокрема, експорт сільськогосподарської продукції забезпечує стабільні валютні надходження та стимулює зростання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Результати наших досліджень дають підстави вважати, що сільське господарство має значний інноваційний потенціал та значні можливості до формування нових і посилення існуючих конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Активна інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств забезпечує їм стійкий динамічний інноваційний розвиток, що є найсуттєвішою конкурентною перевагою сільськогосподарських підприємств та продукції, яку вони виробляють. Це вселяє надію на подальший розвиток галузі та села в економічному й соціальному аспектах.

В умовах відкритості української економіки доцільно максимально реалізувати конкурентні переваги виробничого потенціалу сільськогосподарського виробництва. Для цього необхідно реалізувати такі заходи:

- забезпечення преференційних умов діяльності (спрощені дозвільна, реєстраційна та сертифікаційна системи) сільськогосподарським підприємствам, які сприяють системній оптимізації організаційної та галузевої структур сільськогосподарського виробництва;
- усебічне сприяння розвитку тваринництва, особливо молочного скотарства, у сімейних фермерських господарствах;
- надання державних гарантій на отримання довгострокових банківських кредитів;
- запровадження заходів щодо імпортозаміщення сільськогосподарської продукції;
- розгортання кооперації та кластеризації в галузі сільськогосподарського виробництва.

Таким чином, кожен конкретний випадок характеризується системою взаємозв'язаних чинників та інструментарію за рахунок сукупного впливу яких досягається певний конкурентний статус сільськогосподарського підприємства. Конкурентний статус є передумовою для досягнення визначеного рівня конкурентних переваг; відображає умови досягнення конкурентних переваг [147]. Іншими словами, конкурентний статус як економічна категорія означає здатність окремого

суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку [154]. Таким чином, конкурентний статус підприємства є відносною характеристикою, яка відображає інноваційні тенденції розвитку конкретного сільськогосподарського підприємства на тлі інших сільськогосподарських товаровиробників-конкурентів як за ступенем задоволення сільськогосподарською продукцією, так і за ефективністю інноваційної управлінської та виробничої діяльності. Беручи до уваги міркування науковців [84, с. 39], вважаємо, що конкурентний статус – це суперницький стан, підкріплений ресурсною забезпеченістю та інноваційною ознакою і націлений на створення й підтримку конкурентних переваг для реалізації стратегічних цілей і місії сільськогосподарських підприємств. Тобто визначальною ознакою конкурентного статусу є інноваційне підґрунтя та фокус на перспективу, що вказує на безпосереднє ставлення до антикризового менеджменту як управлінської діяльності, що сконцентрована навколо питань про безперервну перспективну ефективну діяльність.

Відштовхуючись від означених тез, констатуємо потребу у відстеженні та формуванні масиву явищ і даних для уможливлення оперативного втручання в бізнес-процеси. Такі втручання відбуваються на основі ініціювання своєчасних управлінських рішень щодо інноваційних зрушень для посилення конкурентного статусу сільськогосподарських підприємств та максимізації результатів їхньої діяльності. Маркетингові дослідження кон'юнктури ринку дають змогу персоналу, що займається питаннями антикризового управління, заздалегідь формувати пропозиції щодо покращання конкурентних переваг, як ключових ознак конкурентного статусу сільськогосподарських підприємств. При цьому уможливорюються зниження фінансового ризику, моніторинг за зовнішнім середовищем, розробка тактики і стратегії ринкової поведінки сільськогосподарських підприємств. Отже, створення й використання сільськогосподарськими підприємствами різноманітних конкурентних

переваг є першочерговими у формуванні конкурентного статусу, якого прагнуть досягти за результатами реалізації програм антикризового управління.

Конкуренція – це економічне змагання сільськогосподарських підприємств – виробників однакових видів сільськогосподарської продукції за залучення на ринку якомога більшої кількості покупців для отримання максимального доходу. Інколи конкурентну перевагу сільськогосподарських підприємств ототожнюють з їх конкурентоспроможністю. Однак ми вважаємо, що конкурентоспроможність є наслідком не однієї конкретної конкурентної переваги, а їх комплексу. Тобто конкурентоспроможність чи економічне суперництво між сільськогосподарськими підприємствами можливе за умови наявності конкурентних переваг.

Вирішення основного завдання дослідження – формування механізму антикризового управління для відновлення платоспроможності сільськогосподарських підприємств, у тому числі за рахунок підвищення їх конкурентоспроможності, потребує обґрунтування ефективних інструментів генерування та оцінки конкурентних переваг і конкурентного статусу підприємства та його суперників. У межах сільськогосподарського виробництва, для створення конкурентних переваг з метою реалізації механізму антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, мають значення конкретні управлінські рішення. При цьому обґрунтування ефективних управлінських рішень потребує оцінки конкурентного статусу не лише сільськогосподарського підприємства, а й його конкурентів. Порівняння асортименту та якості сільськогосподарської продукції, цін, каналів збуту та методів стимулювання реалізації з тими, які використовують конкуренти, дає змогу персоналу системи антикризового управління знаходити нові або підсилювати наявні конкурентні переваги.

Без сумніву, реалізація антикризових управлінських рішень сприятиме формуванню певних конкурентних переваг

сільськогосподарського підприємства порівняно з конкурентами та посиленню конкуренції на товарних ринках. Вважаємо, що конкурентна перевага також ґрунтується на перевагах сільськогосподарського підприємства у сфері антикризового управління, яке сприяє створенню цінності для конкретного товаровиробника, оскільки дозволяє виробляти сільськогосподарську продукцію дешевше порівняно з конкурентами. Антикризове управління має окреслити те, як сільськогосподарські підприємства повинні розвивати конкурентні переваги в умовах підвищеної нестабільності чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Відтак оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств може ґрунтуватися на оцінці не лише сукупності маркетингових чи організаційних рішень, а й управлінських рішень.

Система антикризового управління сільськогосподарських підприємств повинна враховувати стадії конкурентоспроможності, на яких перебувають конкретні сільськогосподарські підприємства. Власне, виявлення та ідентифікація цих стадій конкретизують рішення антикризового менеджменту щодо політики підтримки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Отож, виділимо такі стадії конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств:

1. Факторна стадія – характерна для сільськогосподарських підприємств, що перебувають на етапі започаткування чи відновлення своєї діяльності. Їм притаманна мобілізація основних факторів виробництва (земля, праця, капітал), оскільки це є основою економічного зростання. На цій стадії основними завданнями антикризового управління повинні бути: забезпечення загальної та економічної стабільності, налагодження ділового партнерства, зокрема й для залучення інвестицій. Для цієї категорії сільськогосподарських підприємств ціна на сільськогосподарську продукцію та послуги стає головним активом секторальної конкурентоспроможності. Рушієм просування до наступної, розвиненішої щодо конкурентоспроможності, стадії

є асиміляція технологій, диверсифікація, залучення інвестицій тощо.

2. Інвестиційна стадія – конкурентоспроможність досягається провадженням уже апробованих у рослинництві і тваринництві технологій. На цій стадії метою підвищення рівня конкурентоспроможності в режимі антикризового управління мають бути оптимізація маркетингу та логістики сільськогосподарських підприємств, внутрішнє та зовнішнє нормативно-правове забезпечення, кооперація, пошук партнерів та нових внутрішніх і зовнішніх ринків збуту.

3. Інноваційна стадія – відповідає сільськогосподарським підприємствам з високим рівнем розвитку. На цій стадії існує зв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та якістю людського капіталу для швидкого переходу на новітні технології. На інноваційній стадії для антикризового менеджменту важливими є рішення про підготовку кадрового та управлінського потенціалу. Ефективним інструментарієм тут виступає кластеризація. Кластери впливають на зростання конкурентоспроможності через реалізацію принципу взаємодоповнення та синергію, пришвидшене поширення технологічних знань та інновацій, заохочення створення в кластерному середовищі працівниками вже діючих сільськогосподарських підприємств своїх нових підприємств унаслідок відокремлення.

Так, для більшості сільськогосподарських підприємств з обмеженими фінансовими можливостями і діяльністю, пов'язаною з перетворенням уже існуючої виробничої системи на принципово іншу, яка ширше виявляє проблеми і можливості антикризового управління, переважним типом конкурентної поведінки можна вважати другий, а саме пристосування до вузьких сегментів широкого ринку завдяки випуску крафтової і нішевої продукції, тобто продукції з унікальними властивостями. Досягненню цього зазвичай сприяють високотехнологічна оснащеність та культура виробництва. Наступним їх кроком у взаємодії з діловим середовищем може бути третій

тип конкурентної поведінки – вихід на ринок з радикально новим продуктом, що є досяжним лише для технічно та технологічно розвинених сільськогосподарських підприємств як результат попередніх поетапних конверсійних перетворень [4, с. 177-178].

Випуск сільськогосподарської продукції, яка не має аналогів за відповідної майбутньої споживчої вартості, є іншим варіантом досягнення вищої конкурентоспроможності на мікрорівневому антикризовому управлінні. Оскільки ця принципово нова продукція орієнтована на суспільні потреби, що тільки формуються, та за відсутності бази для цінового порівняння може бути оцінена досить високо, то такий шлях антикризових дій є стратегією відходу від прямої конкуренції. Одним із засобів її здійснення є формування чи навіювання нових потреб, що досягається у виникаючому постіндустріальному (інформаційно-мережевому) суспільстві не лише внаслідок розвитку існуючих потреб, їх розширення та розробки нових виробів, а й шляхом так званої керованої деструкції, із цілеспрямованим знищенням продукції попередніх поколінь.

Можливості та проблеми антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах визначаються нелінійною динамікою життєвого циклу товарів. Тому на різних етапах життєвого циклу товарів управління конкурентоспроможністю має свою специфіку. Так, на першому етапі – збільшення обсягу продажів – конкуренція має обмежений характер, відтак скорочується різниця в цінах порівняно з конкурентами, що створює передумови для початку цінового суперництва. На цьому етапі доцільно розширювати спектр сільськогосподарської продукції, яку виготовляють, диференціюючи тим самим споживчий попит. Стратегію сільськогосподарського підприємства щодо забезпечення високої конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на другому етапі її життєвого циклу визначає вища якість продукції порівняно з аналогами інших сільськогосподарських підприємств. Процес покращання

якості, вдосконалення упаковки триває на фоні вирівнювання якості аналогічної продукції інших сільськогосподарських підприємств. Таким чином, у цій ситуації основним засобом конкурентної боротьби стає цінове суперництво. Конкурентну стратегію на третьому, відносно стабільному, етапі визначають зниження реалізаційних цін за рахунок скорочення витрат виробництва. Четвертий етап життєвого циклу сільськогосподарської продукції характеризується загостренням міжвидової конкуренції з іншими засобами задоволення потреб попиту, які ґрунтуються на нових технічних принципах. У цьому разі навіть суттєве зниження реалізаційної ціни на пропозицію сільськогосподарської продукції із звичними характеристиками нерідко не може компенсувати її відставання в попиті від новинок зі споживчого ефекту. Тому в цій ситуації основним інструментарієм боротьби за збереження позицій сільськогосподарського підприємства на ринку є використання переваг інфраструктури. Відтак антикризова стратегія сільськогосподарських підприємств через конкурентоспроможність продукції на завершальному етапі життєвого циклу продукції полягає в забезпеченні менших, порівняно з новітніми аналогами, експлуатаційних витрат на одиницю споживчого ефекту, суто за рахунок використання можливостей інфраструктури, що склалися у сфері споживання [30, с. 34-35].

Узагальнюючи викладені тези, зазначимо, що з позиції антикризового управління, конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції буде визначатися базовими цільовими чинниками її оптимізації, зокрема:

- відповідності якості сільськогосподарської продукції вимогам аграрного ринку та конкретних категорій споживачів;
- розміром сукупних витрат на виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції, які вписуються в ціну попиту;
- здатності сільськогосподарського підприємства здійснювати постачання сільськогосподарської продукції в терміни, які необхідні споживачу;

- репутації сільськогосподарського підприємства на ринку з наявністю та здатністю надавати аргументи, які підтверджують його надійність як партнера і постачальника.

Реалізація антикризових управлінських рішень щодо покращання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств здійснюється на основі внутрішньої взаємопов'язаної динамічної процедури, що складається з представлених на рис. 3.9 компонентів.

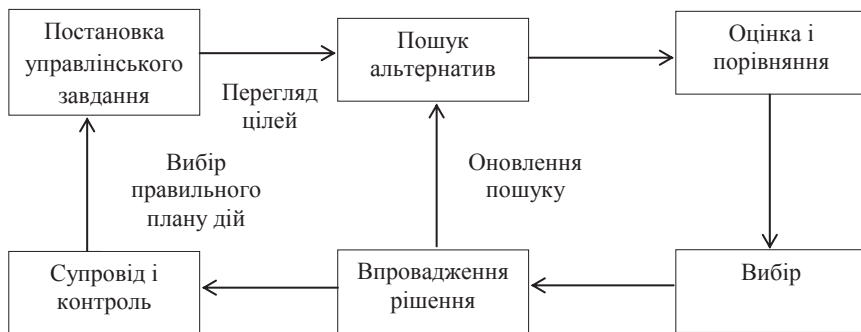


Рис. 3.9. Процедура ухвалення антикризових управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності
Джерело: власна розробка авторів

Значущість однієї і тієї ж конкурентної переваги, залежно від конкретних обставин у конкретному сільськогосподарському підприємстві, може коливатися в досить широкому діапазоні. Тому виникає потреба у створенні певного алгоритму щодо досягнення конкурентних переваг за допомогою заходів антикризового управління. Це може бути сукупність таких взаємопов'язаних етапів:

1. Формування переліку актуальних та можливих станом на конкретний проміжок часу конкурентних переваг для конкретного сільськогосподарського підприємства та його конкурентів. Цей перелік може містити вже досягнуті конкурентні переваги і ті, які ще тільки формуються. При цьому може бути використаний блоковий підхід, зображений на рис. 3.8.

Окремим масивом доцільно згрупувати конкурентні переваги, які поки що недосяжні для підприємства.

2. На основі експертних оцінок, ранжування та думок фахівців фінансового сектору і антикризового менеджменту встановлюється найзначущіша конкурентна перевага сільськогосподарського підприємства. Водночас у пріоритеті не може бути лише один вид конкурентної переваги чи конкретна конкурентна перевага. Для прикладу, конкурентна перевага «фінансова стійкість» нічого не добавить ринковому успіху сільськогосподарського підприємства, якщо прийнятність споживачами аграрної продукції, яку воно пропонує на ринок, не відповідає сучасним вимогам.

3. Розроблення програми антикризових заходів та ухвалення виважених управлінських рішень для створення нових або посилення існуючих конкурентних переваг для покращання фінансового стану сільськогосподарського підприємства.

Схему механізму посилення і створення конкурентних переваг у системі антикризового менеджменту зображено на рис. 3.10.

Підвищення операційної ефективності можна досягти через диверсифікацію та раціональне використання ресурсного потенціалу сільськогосподарськими підприємствами. На окрему увагу заслуговує можливість використання сучасних технологій та факторів виробництва, інструментарію та передових практик менеджменту, зокрема бенчмаркінгу, аутсорсингу тощо. Завдяки досягненню вищої операційної ефективності порівняно з конкурентами, створюються нові або посилюються існуючі конкурентні переваги сільськогосподарських підприємств. Однак цей процес має свою межу, оскільки максимальна цінність для споживача може бути досягнута за умови оптимального використання наявних, а не необмежених ресурсів.

Дієвим способом створення конкурентних переваг є впровадження інновацій. Використання нових унікальних

технологій і сировини дає змогу отримувати переваги над конкурентами щодо якості, асортименту та властивостей сільськогосподарської продукції і послуг.

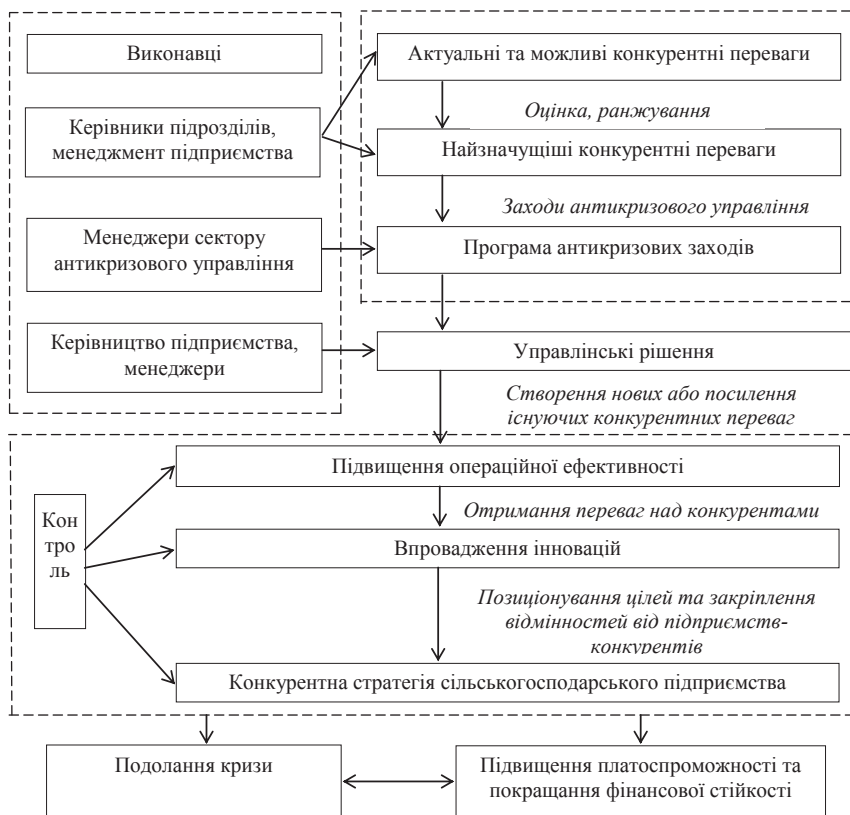


Рис. 3.10. Схема механізму посилення і створення конкурентних переваг у системі антикризового управління сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка авторів

Водночас інновації сприяють суттєвому підвищенню продуктивності праці і передбачають нові можливості для покращання операційної ефективності. Досягнуті за рахунок інновацій конкурентні переваги є стійкішими порівняно з

тими, що досягнуті суто за рахунок покращання операційної ефективності.

Конкурентний потенціал, досягнутий завдяки вибору і послідовній реалізації сучасних і перспективних конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств, визначає вдалу конкурентну стратегію, що заснована на унікальності поєднання ретельно підібраних напрямів діяльності та спеціалізації. У кінцевому випадку грамотно сформована конкурентна стратегія сприяє подоланню кризи, підвищенню платоспроможності і ліквідності сільськогосподарських підприємств.

Результати наукових досліджень [155] вказують на те, що для сільськогосподарських підприємств найефективнішими конкурентними перевагами є рівень цін та якість продукції. Рівень цін як конкурентну перевагу визначає спроможність сільськогосподарських підприємств формувати великі і стабільні партії сільськогосподарської продукції, виконувати умови контрактів тощо. У цьому контексті фермерські господарства, через незначні масштаби виробничого потенціалу, є вразливішими. Натомість фермерство легше може досягти конкурентної переваги в царині якості продукції. Поряд із цим формування й використання такої конкурентної переваги, як «маркетинг», доцільно розділити на підвиди: «реклама», «стимулювання збуту», «сегментація ринку», «збутова політика», «зв'язки з громадськістю», «прогнозування ринку» тощо. Водночас сфера маркетингу тісно переплітається з такими конкурентними перевагами: «якість сільськогосподарської продукції», «рівень цін на сільськогосподарську продукцію», «імідж сільськогосподарського підприємства та його продукції» тощо. До прикладу, перевага «високий рівень якості продукції» слабо узгоджується з перевагою «низькі витрати підприємства»; перевага «рівень цін на продукцію» має негативний вплив на формування переваг «висока якість» та «низькі витрати підприємства», що загалом неможливо одночасно забезпечити. При цьому перевага «диференціація продукції» передбачає

глибоку сегментацію ринку та врахування найрізноманітніших потреб і можливостей споживачів [6, с. 473].

Істотне збільшення стійкості сільськогосподарських підприємств і зростання їх конкурентоспроможності досягаються також і через вибір та реалізацію стратегії комплексного поєднання важливих на конкретний момент для конкретного сільськогосподарського підприємства конкурентних переваг. Така стратегія може бути ефективнішою порівняно з конкурентами. Сільськогосподарським підприємствам необхідно визначитися з вибором однієї з базових стратегій (наприклад, лідерство у витратах, диференціація, фокусування тощо) [74; 100; 155] і адаптувати під вибрану стратегію свою організаційну структуру й види діяльності [6, с. 471]. Стратегія має ґрунтуватися на спеціалізації сільськогосподарського підприємства, розвитку допоміжних виробництв, продуманому виборі, контент і поєднання яких дозволять надати споживачеві унікальний портфель створюваної цінності.

Отже, на підставі узагальнення матеріалу, викладеного в розділі 3³, можемо зробити такі висновки.

Антикризове управління є компонентом загального менеджменту сільськогосподарського підприємства. Суть антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах зводиться до своєчасного виявлення фінансової кризи та попередження банкрутства. Антикризове управління сільськогосподарського підприємства – це специфічна форма управління, пріоритетним завданням якої є попередити чи подолати негативні процеси, які загрожують життєдіяльності сільськогосподарського підприємства.

Концепція антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах передбачає класифікацію антикризового управління на такі види: превентивне

³ Основні наукові результати, що подані в третьому розділі монографії, опубліковані авторами в працях [59; 60; 164].

(випереджувальне), стабілізаційне (управління в умовах кризи), посткризове (управління процесами виходу з кризи) і конкурентозабезпечувальне. Превентивний менеджмент – це комплексне управління сільськогосподарським підприємством, яке має системний характер. Він формує цілі на вищому рівні управління та є інструментом реалізації довгострокових завдань менеджменту. Стабілізаційне управління характеризується визначенням чітких цілей, плануванням і впровадженням незначної кількості заходів щодо відновлення попереднього докризового стану. Управління процесами виходу з кризи сільськогосподарського підприємства здійснюється за допомогою мінімізації витрат та застосування оперативних заходів для збереження факторів виробництва та їх функціональності. У цьому контексті будь-яке управління на макрорівні повинно бути антикризовим, тобто ґрунтуватись на врахуванні можливості і небезпеки кризи.

Докризовий етап функціонування сільськогосподарського підприємства вимагає розробки дієвого механізму антикризового управління з конкретизацією форм, важелів, методів та інструментів антикризового управління на мікро- й макрорівнях.

Необхідність антикризового управління в підвищенні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств зумовлюється високою динамічністю сучасного ділового середовища. Перманентні кардинальні зміни в технологіях ринку збуту аграрної продукції та потребах клієнтів стали звичайним явищем. Тому сільськогосподарські підприємства, щоб вижити та зберегти конкурентоспроможність, змушені безперервно перебудовувати свою тактику і стратегію. Одним із напрямів вирішення означених проблем є впровадження механізмів антикризового управління, які допоможуть запобігати поширенню негативних явищ в агробізнесі та забезпечать фінансову стабільність сільськогосподарських підприємств. У сучасних умовах в Україні антикризове управління повинно покращити

діяльність сільськогосподарських підприємств та вивести їх із кризи. Подальше використання принципів антикризового управління пов'язане і досягненням докорінних поліпшень у середовищі сільськогосподарського виробництва.

Механізм антикризового управління – це система дій, спрямованих на об'єкт, з метою досягнення бажаного результату. Система містить сукупність компонентів, внутрішня взаємодія яких приводить цей механізм у рух. Реалізація механізму антикризового управління забезпечує уникнення стратегічних помилок, акцентує увагу на слабких місцях, наявних можливостях та недоліках діяльності сільськогосподарського підприємства. Механізм антикризового управління вбудований у загальногосподарську систему управління і є його компонентом. При цьому соціальна функція антикризового управління полягає у збереженні сільськогосподарського підприємства як діючого і здатного використовувати робочу силу сільської території, на якій воно розташоване, а також капітал з мінімальними витратами трансакцій щодо найму персоналу та залучення інвестицій.

Конкурентоспроможність та система антикризового управління сільськогосподарських підприємств є взаємопов'язаними і ґрунтуються на конкурентоспроможній маркетинговій стратегії. Ця стратегія втілює гнучке антикризове управління, націлене на конкурентоспроможне функціонування сільськогосподарських підприємств. З іншого боку, основними ознаками настання виробничої кризи сільськогосподарських підприємств є зростання невиправданих витрат виробництва, зниження конкурентоспроможності та обсягів продажу аграрної продукції.

ВИСНОВКИ

Основною типовою рисою економічних криз на мікрорівні є нестача певних видів ресурсів для ефективного здійснення підприємствами своїх функцій. Водночас науковці не акцентують увагу на причинах відсутності цих видів ресурсів. Тому доволі часто тлумачення економічної категорії «криза» не має прикладної цінності. Не тільки сам по собі брак ресурсів, а лише безповоротність коштів у результаті відтворювального циклу є ключовою типовою рисою кризовості підприємства. Відтворювальний процес зазнає колапсу (звуження, стагнації, кризи) через слабку оборотність інвестицій. Відсутність у підприємства чіткого плану реінвестування прибутку спричинює сповільнення і зупинку розвитку, а відтак – кризу. У цьому контексті ключовим завданням антикризового менеджменту сільськогосподарського підприємства є пошук нових масштабних, повновиробничих ніш для господарської організації, інакше кажучи «лінії життя», які б оживили занепадаючу господарську систему.

Підґрунтям криз економічного характеру є внутрішні диспропорції, які актуалізуються і підсилюються дією зовнішніх чинників. Кризовий стан – це небажаний, незапланований та обмежений у часі процес, який може істотно перешкодити функціонуванню сільськогосподарських підприємств або навіть унеможливити таке функціонування. Настання банкрутства являє собою таку форму кризового стану сільськогосподарських підприємств, коли вони неспроможні фінансово забезпечити перебіг операційної діяльності. Запобігання кризі сільськогосподарських підприємств, ефективне її подолання, а також ліквідація негативних наслідків забезпечуються системою антикризового управління.

Затяжні кризи сільськогосподарських підприємств, що зумовлені тривалими воєнними діями, не можуть бути вирішені лише завдяки інструментам антикризового управління без високого ступеня концентрації ресурсів. У мирний час

найдієздатнішими сільськогосподарськими підприємствами є ті, яким притаманні висока організаційна і технологічна гнучкість, відкритість до інновацій. Масштаби кризи значною мірою залежать від рівня законодавчого забезпечення функціонування взаємопов'язаних із сільськогосподарським виробництвом секторів економіки. В Україні сьогодні відсутня повноцінна законодавча база, яка б передбачала комплексну програму запобігання зовнішньому негативному впливу діяльності сільськогосподарських підприємств.

Головною, проте не єдиною причиною економічних криз є суперечність між виробництвом і споживанням. Проявом кризових явищ є загострення протиріч, що виникають через залежність виробництва від природного чинника, упущення технологічного характеру, погіршення тих показників функціонування сільськогосподарського підприємства, які мають безпосередній негативний вплив на процеси його життєдіяльності. Окреме сільськогосподарське підприємство є конкретним носієм кризи, який певним чином генерує кризу і вражається нею. Зниження обсягу прибутку є ключовим індикатором настання кризи. Тенденції поширення збитковості сільськогосподарських підприємств свідчать про неадекватний сучасним вимогам стан управління їхньою економічною діяльністю. Своєю чергою, це зумовлює потребу вдосконалення системи антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, що сприятиме не лише подоланню кризи, а й забезпеченню стабільного розвитку.

Аналітичним забезпеченням своєчасності планування та попередження кризи розвитку сільськогосподарського підприємства є: діагностика фінансового стану та ймовірності банкрутства підприємств, аналізування причин виникнення кризи та очікуваних втрат від її наслідків, оцінка ресурсного потенціалу для можливого запобігання кризі та формування обґрунтованої антикризової стратегії сільськогосподарського підприємства. На практиці доречно використовувати два основоположних підходи економічної діагностики банкрутства

та моделювання фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств: за допомогою фінансових коефіцієнтів та порівняльного аналізу характеристик конкретного підприємства. Фінансовий стан сільськогосподарського підприємства можна вважати стійким, якщо воно досягає необхідних параметрів за низкою елементів економічної діяльності. Суттєвим індикатором є рівень прибутковості (рентабельності) підприємства. Особливу увагу необхідно звертати на оптимальність розподілу та реінвестування прибутку. Важливе значення має розміщення коштів (власних та позичкових), зокрема недопущення відволікання грошових коштів у непотрібні підприємству необоротні та оборотні активи, а також уникнення відволікання витрат виробництва в дебіторську заборгованість. Основоположними індикаторами фінансового стану підприємства є показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності тощо.

Результати дослідження дають підстави виділити основні симптоми криз сільськогосподарських підприємств: зниження ефективності використання капіталу; скорочення обсягу прибутку; перманентне зниження рентабельності; зниження рівня платоспроможності. Основним завданням антикризового управління з функціональної позиції слід вважати вчасне та ефективно використання засобів фінансового механізму, спеціальних функцій управління та інструментів для запобігання кризі та банкрутству, а також забезпечення фінансового оздоровлення підприємства.

Антикризове управління є підсистемою загального управління сільськогосподарських підприємств. Система антикризового управління має відокремлений об'єкт управлінського впливу та специфічний інструментарій управлінського впливу, часові та ресурсні обмеження, що реалізуються окремими працівниками управлінського персоналу або зовнішніми консультантами. Ключову увагу в системі антикризового управління сільськогосподарських підприємств приділяють широкому застосуванню внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. При

цьому виділяють проблемні напрями розвитку подій та єдино правильні в конкретних ситуаціях способи усунення негативних проявів.

Антикризове управління є комплексним системним поняттям, що охоплює низку елементів управління. Антикризове управління – це механізм забезпечення нормального перебігу операційної діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах підвищеного ризику. Водночас це систематизована, структурована, багатопланова і тривала в часі діяльність із запобігання й подолання руйнівних процесів для діяльності сільськогосподарського підприємства. Одночасно антикризове управління є випереджувально спрямованим. Антикризовий менеджмент повинен забезпечити стійкість сільськогосподарських підприємств, а дієвість його механізму залежить від низки чинників внутрішнього середовища: розмірів господарства, спеціалізації, технології виробництва, інертності збутового сегмента, соціально-психологічних процесів у внутрішньому середовищі тощо.

Антикризове управління має окреслити те, як сільськогосподарські підприємства повинні розвивати конкурентні переваги в умовах підвищеної нестабільності чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Отже, оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств може ґрунтуватися на оцінці не лише сукупності маркетингових чи організаційних рішень, а й управлінських. Активна інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств забезпечує їм стійкий динамічний інноваційний розвиток, що є найсуттєвішою конкурентною перевагою господарств та продукції, яку вони виробляють. Обґрунтовані інструменти генерування та оцінки конкурентних переваг і конкурентного статусу сільськогосподарських підприємств та їх суперників уможливають формування механізму антикризового управління для відновлення платоспроможності сільськогосподарських підприємств, зокрема й за рахунок підвищення їхньої конкурентоспроможності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Адамська О. С. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2. С. 30-38.
2. Амосов О. Ю., Діденко Н. В., Лебедева К. Ю. Розробка механізму антикризового менеджменту в контексті організаційних змін. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 33-37.
3. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов та ін. Київ: ДННУ «Акад. фін. упр.», 2012. 301 с.
4. Антикризове управління економічною безпекою в умовах викликів фінансово-економічної глобалізації (державний і регіональний виміри): монографія / М. А. Хвесик, А. В. Степаненко, О. М. Ральчук, Й. М. Дорош. Донецьк, 2010. 324 с.
5. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.
6. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства: монографія / В. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ та ін. Харків: Віровець А. П. «Апостроф», 2012. 705 с.
7. Ареф'єв С. О. Генезис антикризового управління використанням потенціалу підприємства. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. О. В. Ареф'євої*. Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 14-21.
8. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2011. 252 с.
9. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 136-140.
10. Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового

- управління підприємством. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Економіка АПК*. 2020. № 27. С. 44-47.
11. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз. *Фінанси України*. 2009. № 5. С. 3-20.
 12. Батракова Т., Бондаренко А., Міхайлуца М. Вплив карантинних обмежень на макроекономічні показники. *Молодий вчений*. 2021. № 3 (91). С. 335-340.
 13. Бачкір І. Г. Удосконалення механізму діагностики банкрутства підприємств машинобудування на засадах адаптивного управління: дис. ... канд. екон. наук. Запоріжжя, 2021. 333 с. URL: http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files (дата звернення: 27.12.2021).
 14. Бегун С. І., Штинь А. М. Прогнозування фінансової неспроможності підприємства на основі моделей дискримінантного аналізу. *Інфраструктура ринку: електрон. наук. фахове вид. / Причорномор. наук.-дослід. ін-т економіки та інновацій*. Одеса, 2018. № 19. С. 558-564. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/92.pdf (дата звернення: 30.04.2020).
 15. Білошкурський М. В. Комплексна оцінка ефективності господарської діяльності в системі антикризового управління підприємствами: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ: ПВНЗ «Європейський університет», 2009. 20 с.
 16. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием: учеб. пособие. Киев: Ника-Центр, 2006. 672 с.
 17. Бланк И. А. *Основы финансового менеджмента*. 2-е изд., перераб. и допол. Киев: Эльга, Ника Центр, 2004. С. 585-602.
 18. Боняр С. М., Скутова-Корх Я. О. Теоретичні основи антикризового управління. *Водний транспорт*. 2013. Вип. 1. С. 97-102.
 19. Бреус С. В., Бойко Д. А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 93-98.

20. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В. О., Марчук Л. М. Практика використання дискримінантного аналізу дієвості процесів функціонування сільськогосподарських підприємств на основі показників складових результативності. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2 (481). С. 135-141.
21. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2009. № 5. С. 127-130.
22. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2005. 507 с.
23. Васильєв О. В., Гой В. В., Васильєв А. В. Методи прогнозування фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 17. С. 116-121.
24. Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6. 1-1(56). С. 147-153.
25. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 344 с.
26. Власенко В. А. Теоретико-методичні основи формування механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України. *Вісник ХНЕУ. Економічні науки*. 2008. № 2, т. 2. С. 179-183.
27. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/112/107> (дата звернення: 15.01.2021).
28. Глущенко С. В., Івахненко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти: конспект лекцій: навч. посіб. Київ: НаУКМА, 2020. 92 с.
29. Гнатишин Л. Б. Виробничий потенціал фермерських господарств: монографія. Львів: Сполом, 2018. 404 с.

30. Гнатишин Л. Б. Діагностика доданої вартості продукції фермерських господарств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2019. № 14(42). С. 33-37.
31. Гнатишин Л. Б. Проблеми ефективного розвитку свинарства України. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2019. Вип. 4 (109). С. 80-84.
32. Гнатишин Л. Б., Поверляк Т. І. Облік сільськогосподарської діяльності в умовах ризику: методика та шляхи вдосконалення. *Сборник научных трудов SWorld*. 2014. Вып. 4(37), т. 23. С. 80-88.
33. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Житомир: Житомир. нац. агрокол. ун-т, 2017. 20 с.
34. Губені Ю. Е., Андрійв В. І., Лавренюк Н. М. Підприємництво та агробізнес: навч. посіб. / за ред. Ю. Губені. Львів: НВФ «Українські технології», 2012. 388 с.
35. Даніч В. М., Пархоменко Н. О. Визначення кризового стану підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 208-218.
36. Денисюк О. Г., Дерев'янка О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 80-88.
37. Дикун А. Якщо Україна не засіється, на світ чекає глобальна продовольча криза. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/15/684039/> (дата звернення: 28.04.2022).
38. Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 40-45.
39. Економіко-статистичне моделювання і прогнозування: навч. посіб. / В. П. Кічор, Р. В. Фещур, В. В. Козик, С. Й. Воробець,

- Н. Є. Селюченко. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2007. 156 с.
40. Експерти підраховали збитки тваринництва в Україні за минулий рік. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2869889-eksperti-pidrahuvali-zbitki-tvarinnictva-v-ukraini-za-minulij-rik.html> (дата звернення: 17.02.2022).
 41. Єгорова О. В., Дорошенко А. П., Кононенко Ж. А. Фактори розвитку фінансової кризи аграрних підприємств. *Modern Economics*: електрон. наук. фахове вид. з екон. наук. 2020. № 20 (2020). С. 99-104. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua> (дата звернення: 11.05.2021).
 42. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 26-31.
 43. Жадан Ю. В. Класифікація ризиків олійно-жирових підприємств України. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 16. С. 68-74.
 44. Жалінська І. В. Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства в антикризовому управлінні: сучасні підходи та класифікація моделей. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2015. № 3. С. 62-68.
 45. Жовтанецька Я. В. Механізм антикризового управління діяльністю банків. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 187-192.
 46. Жукевич С., Болюх О. Економічна діагностика як основа управлінських рішень в сфері фінансової діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 15 трав. 2020 р.) Ч. 1 / редкол.: Р. Р. Августин та ін.; відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 62-66.
 47. Земельні очікування селян: результати та аналіз соціологічного моніторингу земельних відносин /

- Ю. Е. Губені та ін.; за ред. проф. Ю. Е. Губені. Львів: Растр-7, 2018. 72 с.
48. Зовнішня торгівля України за 2020 рік: стат. зб. / за ред. В. Кругляк. Київ: Держ. служба статистики України, 2021. 132 с.
49. Іванюта С. М. Антикризове управління у аграрній сфері: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ: ННЦ «Інститут аграрної економіки» УААН, 2006. 28 с.
50. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами: монографія / С. К. Рамазанов, Г. О. Надьон, О. П. Степаненко, Л. А. Тимашова. Луганськ; Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 480 с.
51. Казачков І. О., Ткаченко О. О. Сучасні підходи до проведення економічної діагностики підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 4. С. 148-153.
52. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. Київ: Барви, 1998. 210 с.
53. Кернасюк Ю. В. Як забезпечити прибутковість скотарства? URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichniy-hektar/item/19347-yak-zabezpechiti-pributkovist-skotarstva.html> (дата звернення: 15.05.2021).
54. Князева О. А., Кишинець Б. А. Методичні підходи до діагностики кризового стану підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2018. Т. 23, вип. 4. С. 64-69.
55. Коваленко О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: монографія. Запоріжжя, 2011. 466 с.
56. Ковалів В. М., Верзун А. А. Необхідність зміни концепцій управління в умовах нестабільності. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій*: матеріали XX Міжнар. наук.-практ. форуму, 17-19 верес. 2019 р. Львів: Ліга-Прес, 2019. С. 55-57.
57. Кодекс України з питань банкрутства. URL: <https://zakon>.

rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text (дата звернення: 21.12.2021).

58. Колісник М. К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні: монографія. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. 208 с.
59. Колодій А. В., Колодій І. В. Необхідність запровадження систем відстежуваності продукції на основі технології блокчейн. *Вчені Львівського національного аграрного університету виробництва*: каталог інноваційних розробок. Львів, 2021. Вип. 21. С. 70.
60. Колодій А., Агрес О., Колодій І. Перспективи запровадження систем відстежуваності продукції на основі технології блокчейн як форми модернізації системи управління в аграрному секторі економіки. *Аграрна економіка*. 2021. Т. 14, № 1-2. С. 59-66.
61. Колодій І. В. Антикризове управління у сільськогосподарських підприємствах в контексті національної безпеки. *Публічне управління та адміністрування в умовах загрози національній безпеці України*: матеріали наук.-практ. конф. (м. Львів, 19 квіт. 2022 р.). Львів, 2022. С. 116-120.
62. Колодій І. В. Застосування кластерного аналізу у процесі антикризового управління на прикладі сільськогосподарських підприємств Львівської області. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 22-23 берез. 2022 р.) Львів, 2022. С. 95-97.
63. Колодій І. В. Особливості антикризового управління: сутність та специфіка. *Бізнес і туризм: інновації та практичний досвід*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. студ. конф. (м. Луцьк, 10 квіт. 2020 р.) Луцьк, 2020. С. 35-39.
64. Колодій І. В. Особливості діагностики фінансового стану та визначення факторів ризику як елементів антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 72-76.

65. Колодій І. В. Сутність антикризового управління у контексті історичного і концептуального підходів. *Антикризовий менеджмент: управлінські, правові та економічні аспекти забезпечення безпеки життєдіяльності населення і територій*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених, курсантів та студентів (м. Львів, 22 квіт. 2021 р.). Львів, 2021. С. 171-174.
66. Колодій І. В. Характерні особливості моделей антикризового управління для сільськогосподарських підприємств. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій*: матеріали XXII Міжнар. наук.-практ. форуму (м. Львів, 5-7 жовт. 2021 р.). Львів, 2021. С. 66-69.
67. Колодій І. В., Янишин Я. С. Ризики для сільськогосподарських підприємств в умовах пандемії та застосування антикризового управління для їх пом'якшення. *Дослідження, розробка і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання*: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених (м. Дніпро, 4 груд. 2020 р.). Дніпро, 2020. С. 160-161.
68. Колодій І. Характеристика методик прогнозування банкрутства як інструментів антикризового управління. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 17-19 берез. 2021 р.). Львів, 2021. С. 213-215.
69. Корольов Ю. Ю. Аналітичні аспекти оцінки фінансового положення та діагностики імовірності кризи та банкрутства. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2013. Вип. 10 (2). С. 112-120.
70. Костецька Л. М. Антикризовий менеджмент у державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління»*. 2016. № 4. С. 87-92.

71. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. Т. 8, № 2. С. 208-211.
72. Костіна О. М., Майборода О. Є. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 91-97.
73. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2019. № 3 (58). С. 115-120.
74. Костяев Р. А. Концепция создания конкурентных преимуществ с применением возможностей сети Интернет. *Проблемы современной экономики*. 2008. № 3 (27). С. 34-39.
75. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf. (дата звернення: 07.09.2020).
76. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 366 с.
77. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1439> (дата звернення: 17.11.2019).
78. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ, 2005. 377 с.
79. Любкіна О. В., Шмельова М. О. Діагностика фінансової діяльності і прогнозування перспектив розвитку бізнесу на основі багатофакторної моделі рентабельності. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_21 (дата звернення: 28.08.2019).
80. Матвійчук А. В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням нечіткої логіки: монографія. Київ: ЦНЛ, 2005. 206 с.

81. Матвійчук А. В. Діагностика банкрутства підприємств. *Економіка України*. 2007. № 4. С. 20-28.
82. Матвійчук А. В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. *Вісник Національної академії наук України*. 2010. № 9. С. 24-46.
83. Мельниченко О. О. Організаційно-економічний механізм антикризового управління на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3(2). С. 99-103.
84. Міщук Є. В. Економічна безпека конкурентного статусу: генезис поняття. *Вісник Черкаського університету*. 2018. № 3. С. 38-46.
85. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. № 2. С. 58-68.
86. Мурована Т., Пасхал В. Діагностика ймовірності кризового стану та її ефективність для підтримання фінансової стійкості суб'єктів підприємництва. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29, № 4. С. 121-131.
87. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf (дата звернення: 11.10.2019).
88. Нусінов В. Я., Семеняка Т. В. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи. *Управління розвитком*. 2015. № 2. С. 65-71.
89. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6106> (дата звернення: 26.12.2021).
90. Олійник Н., Житченко І., Макаренко С. Діагностика банкрутства як засіб антикризового управління підприємством в умовах неоіндустріального суспільства. *Інновацій-*

- ний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2020 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. С. 549-552.*
91. Омелянович Л. О., Чимириш С. В. Адаптивне антикризове управління фінансовими ресурсами торговельних підприємств: монографія. Донецьк, 2013. 278 с.
 92. Онисько С. М. Фінансова санація і банкрутство підприємств: підручник. 2-ге вид., виправ. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2009. 268 с.
 93. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. праць / редкол.: В. Г. Щербак (гол. ред.) та ін.; Харк. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків, 2020. № 2 (25). С. 137-145.*
 94. Остапенко О. М. Антикризове управління сільськогосподарськими виробничими кооперативами: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Луганськ: Луган. нац. аграр. ун-т, 2008. 22 с.
 95. Пілецька С. Т., Петровська С. В. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. *Економічний вісник Донбасу. 2020. № 2 (60). С. 158-164.*
 96. Пластун В. Л. Страхування ризиків сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2008. № 12/1 (33). С. 58-62.*
 97. Платежеспособність (методика Дюрана). URL: <http://investment-analysis.ru/metodFSA2/duran-solvency.html> (дата звернення: 11.03.2019).
 98. Плікус І. Й. Антикризове управління в забезпеченні фінансової безпеки бізнесу з позиції стратегічного та ресурсно-орієнтованого позиційного підходу. *Теоретико-методологічні засади розвитку фінансової системи України на основі інноваційно-інвестиційних стратегій: монографія. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2019. С. 228-237.*

99. Повстенюк Н. Г. Передумови та особливості виникнення економічних криз на підприємствах в умовах економічної нестабільності. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 123-130.
100. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
101. Пристайко В. В. Поняття та принципи антикризового управління: загальна характеристика. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2017. № 2, т. 28 (67). С. 16-19.
102. Приб К. А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2019. № 10. С. 51-59.
103. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ME06025?an=1334> (дата звернення: 03.07.2020).
104. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 40-45.
105. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
106. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки Української академії друкарства. 2016. № 1. С. 235-239.
107. Сабадаш В. В., Коваленко Є. В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки. Механізм регулювання економіки. 2012. № 2. С. 126-132.

108. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с.
109. Сак Т. В., Ющишина Л. О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. 2019. Т. 2, № 18. С. 66-74.
110. Сас Л. С. Інноваційний менеджмент у процесі технологічного оновлення виробництва сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2018. Вип. 1 (51). С. 262-265.
111. Сидяга Б. В. Управління антикризовою діяльністю сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ: Нац. аграр. ун-т, 2008. 26 с.
112. Сич О. А., Калічак І. І. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства. Молодий вчений. 2017. № 2. С. 333-339. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_2_80 (дата звернення: 17.05.2019).
113. Сільське господарство Львівської області за 2018 рік: стат. зб. Львів: ГУСуЛЮ, 2019. 178 с.
114. Сільське господарство Львівської області за 2020 рік: стат. зб. Львів: ГУСуЛЮ, 2021. 145 с.
115. Сільське господарство показало найвищий приріст виробництва в 2021 році. URL: <https://landlord.ua/news/silskehospodarstvo-pokazalo-naivyshchyi-pryrist-vyrobnytstva-v-2021-rotsi/> (дата звернення: 05.01.2022).
116. Сільське господарство України за 2019 рік: стат. зб. / за ред. О. М. Прокопенка. Київ: Держ. служба статистики України, 2020. 230 с.
117. Сільське господарство України за 2020 рік: стат. зб. / за ред. О. М. Прокопенка. Київ: Державна служба статистики України, 2021. 230 с.
118. Слобода Л. Я., Банах Ю. В. Класифікація ризиків поглиблення фінансової кризи та характеристика їхнього прояву в Україні. *Регіональна економіка*. 2009. № 1. С. 156-164.

119. Смерічевський С. Ф., Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. 3-тє вид., допов. і перероб. Київ: Вид. дїм «Кондор», 2020. 396 с.
120. Соколова Л. В., Порохненко О. А. Проблеми вибору моделей оцїнки ймовїрностї банкрутства підприємств. Глобальнї та нацїональнї проблеми економїки. 2015. Вип. 7. С. 910-915.
121. Солтис І. В., Янишин Я. С. Проблеми антикризового управління у сїльськогосподарських підприємствах України. Бізнес і туризм: інновацїї та практичний досвід: зб. матерїалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 8 квїт. 2019 р.). Луцьк, 2019. С. 36-38.
122. Старинець О. Г. Антикризове управління телекомунїкацїйними підприємствами: стан та перспективи розвитку: монографїя. Київ: Талком, 2018. 320 с.
123. Сушко В. І., Павлюк Т. С. Класифїкацїя моделей оцїнки ймовїрностї банкрутства підприємств. Економїка: теорїя та практика. 2014. № 1. С. 72-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom_2014_1_15 (дата звернення: 18.04.2020).
124. Телїн С. В. Антикризове управління – превентивний захїд попередження банкрутства. Економїка промисловостї. 2010. № 2. С. 72-76.
125. Терещенко О. О. Антикризове фїнансове управління на підприємствї: навч. посїб. Київ: КНЕУ, 2004. 560 с.
126. Терещенко О. О. Антикризове фїнансове управління на підприємствї: монографїя. 2-ге вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.
127. Терещенко О. О. Дискримїнантна модель їнтегральної оцїнки фїнансового стану підприємства. Економїка України. 2003. № 8. С. 38-44.
128. Тивончук І. О., Стецюк П. І., Тивончук О. І. Фїнансовї кризи: анаїз причин та механїзмів їх прояву. Вісник Нацїонального унїверситету «Львївська полїтехнїка». Серїя «Проблеми економїки та управління». 2011. № 698. С. 112-118.

129. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2016. Т. 23, № 2. С. 187–192.
130. Тимощук О. Л., Дорундяк К. М. Оцінювання ймовірності банкрутства підприємств за допомогою дискримінантного аналізу та нейронних мереж. Системні дослідження та інформаційні технології. 2018. № 2. С. 22-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sdtit_2018_2_5 (дата звернення: 19.04.2020).
131. Ткаченко О. С. Методичні підходи щодо оцінки економічного оздоровлення сільськогосподарських підприємств. Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: кол. моногр. / за заг. ред. І. П. Приходька; ДДАЕУ. Дніпро: Пороги, 2020. С. 47-59.
132. Товажнянський В. Л., Перерва П. Г. Інноваційні технології в антикризовому розвитку машинобудівних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 113-119.
133. Товажнянський В. Л., Перерва П. Г. Формування комплексної системи показників антикризового механізму стійкого розвитку підприємства. Економічні науки: зб. наук. праць. Серія: Економіка та менеджмент. Луцьк: ЛНТУ, 2010. Вип. 7 (26), ч. 3. С. 207-223.
134. Туган-Барановський М. І. Вибране: Періодичні промислові кризи. Історія англійських криз. Загальна теорія криз. 1997. 576 с.
135. Удосконалення діагностики кризи на підприємстві: фінансово-економічний зріз / О. Д. Вовчак, І. Я. Кулиняк, Л. І. Гальків, М. Л. Павлишин, Т. М. Горбенко. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 3(38). С. 292-303.
136. Федик О. В. Проектування заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2021. Вип. 63. С. 205-208.

137. Фучеджи В. І. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 691. С. 240–245.
138. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 186-192.
139. Хаустова В. Є., Проноза П. В. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. Проблеми економіки. 2011. № 4: С. 13-23.
140. Ходаківський Є. І., Кравчук В. І. Розробка моделі алгоритму процесу антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Молодий вчений. 2018. № 10 (1). С. 402-406.
141. Чернявський А. Д. Антикризове управління фірмою: навч. посіб. Київ: Зовнішня торгівля, 2005. 328 с.
142. Чечетова Н. Ф., Лелюк Н. Є. Наслідки впливу пандемії COVID-19 на економіку України. Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 18-19 лист. 2021 р. Харків, 2021. С. 288-294.
143. Чумак В. Д., Гвіздзжинська І. Ю. Прогнозування можливого банкрутства підприємств на основі дискримінантного аналізу. Економіка та суспільство. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/560/536/> (дата звернення: 20.06.2021).
144. Шавурська О. В. Оцінка ймовірності банкрутства як метод прогнозування фінансово-економічного стану підприємства. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 4 (94) С. 22-28.
145. Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві. Вісник ЖДТУ. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2. С. 98-105.
146. Шевченко А. Р., Зачосова Н. В. Методи діагностики кризового стану підприємства. Актуальні проблеми природ-

- ничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка–2019»: XXI Всеукр. наук. конф. молодих учених. Черкаси, 2019. С. 268-269.
147. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков: ХНАДУ, 2003. 188 с.
148. Шкляр В. В. Концептуальна схема механізму антикризового менеджменту на підприємствах водного транспорту. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2346> (дата звернення: 12.12.2021).
149. Экономический словарь URL: http://vseslova.com.ua/word/Экономические_кризисы-124634 (дата обращения: 05.06.2020).
150. Юнацький М. О. Використання дискримінантного аналізу для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПАТ «ЦГЗК»). Східна Європа: *економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 3 (14). С. 249-256.
151. Янишин Я. С., Батюк Г. В., Колодій І. В. Особливості антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Економіка АПК*. 2019. № 26. С. 36-39.
152. Янишин Я. С., Солтис І. В. Особливості антикризового управління у сільському господарстві: закордонний досвід. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 19-21 берез. 2019 р.). Львів, 2019. С. 175-178.
153. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58-62.
154. Яценко Б. І. Теоретичні основи інноваційного управління конкурентним статусом підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=12&u=2015> (дата звернення: 15.03.2022).

155. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Укр. бестселер, 2013. 427 с.
156. A Bankruptcy Classification Model for Small Firms / J. G. Jr. Fulmer, J. E. Moon, T. A. Gavin, J. M. Erwin. *The Journal of Commercial Bank Lending*. July 1984. Vol. 66, No. 11. P. 25-37.
157. Fisher I. The Debt-Deflation Theory of Great Depression. *Econometrica*. 1933. Vol. 1(October). P. 337-357.
158. Gilpin D. R., Murphy P. J. Crisis management in a complex world. New York: Oxford University Press, 2008. 224 p.
159. Heinrich M. Kritik der politischen Ökonomie: Eine Einführung. Stuttgart: Schmetterling, 2005. S. 169-175.
160. Integrated assessment, analysis and management of financial security and stability of joint-stock companies operating in the agricultural sector: a case study of Ukraine / O. Stashchuk et al. *Scientific papers-series management economic engineering in agriculture and rural development*. 2021. 21 (2). P. 589-602.
161. Keynes J. M. Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes. Berlin, 1983.
162. Kolodii I. V. Methods of bankruptcy forecasting as tools of anti-crisis management. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матеріали 1-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 28 трав. 2021 р.)*. Херсон, 2021. С. 110-111.
163. Kolodii I. V., Kovaliv V. M., Kolodiy A. V. Diagnosis of financial state and bankruptcy threats of agricultural enterprises of Lviv region in anti-crisis management system. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2022. Vol. 22, iss. 1. P. 321-329.
164. Kolodiy A. V., Kolodii I. V. The importance of anti-crisis financial management in modern business conditions. *Problems of implementation of science into practice: abstracts of XIII International scientific and practical conference (Oslo, 20-21 April 2020)*. Oslo, 2020. P. 63-64.

165. Kotliński W., Kolodii I. V. Cechy zarządzania kryzysowego za granicą: istota i specyfika. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 18-20 берез. 2020 р.)*. Львів, 2020. С. 140-142.
166. Sablowski T. Krisentendenzen der Kapitalakkumulation. *Das Argument*. 2003. 251. S. 438-452.
167. Standard score. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Standard_score (Last accessed: 15.12.2021).
168. Tough calls to make: Contingency theory and the Centennial Olympic Games / C. R. Yarbrough, G. T. Cameron, L. M. Sallot, A. McWilliams. *Journal of Communication Management*. 1998. 3 (1). P. 39-56.
169. Walas-Trębacz J., Ziarko J. Podstawy zarządzania kryzysowego. Kraków: Wyd. Oficyna Wyd. AFM, 2011. 355 s.
170. Yanyshyn Ya., Kolodiy A., Kolodii I. Financial risks of agro-industrial complex enterprises in the conditions of a pandemic and implementation of anti-crisis measures for their leveling. *Scientific Papers. Series: Management, Economic, Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2020. Vol. 20, iss. 4. P. 589-594.

ДОДАТКИ

Додаток А Порядок розрахунку та критеріальні межі коефіцієнтів фінансового стану підприємств

Коефіцієнт	Порядок розрахунку	Нормативне значення	Критичне значення
1	2	3	4
Коефіцієнти ліквідності			
Коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності (K_{ca})	грошові кошти та їх еквіваленти / <u>поточні зобов'язання</u>	Понад 2	Нижче 1,0
Загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності) (K_{ca})	оборотні активи / <u>поточні зобов'язання</u>	0,2 – 0,25,	Критична межа 0,2 – 1,0
Проміжний коефіцієнт покриття (K_{cm})	оборотні активи і дебіторська заборгованість / <u>поточні зобов'язання</u>	У межах 0,7 – 0,8	
Рівень операційної платоспроможності (P/OI)	грошові кошти та їх еквіваленти / середньоденний обсяг витрат на здійснення діяльності	Віще 0	
Коефіцієнти фінансової стійкості			
Коефіцієнт фінансової стійкості	власні кошти / позикові кошти	В межах 0,7-0,9	
Коефіцієнт забезпечення власними коштами (K_{svk})	власні оборотні кошти / оборотні активи	Понад 0,1	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (K_{fna})	власний капітал / валюта балансу	Понад 0,5	

1	2	3	4
Коефіцієнт заборгованості (K_z)	зобов'язання/активи	Якщо відношення менше 0,5, велика частина активів підприємства фінансується за рахунок власних коштів. Якщо коефіцієнт більше 0,5, велика частина активів підприємства фінансується за рахунок позикових коштів. Чим вище коефіцієнт, тим більше буде ризик пов'язаний з роботою фірми.	
Коефіцієнт фінансового левирингу ($K_{\phi,л}$)	довгострокові позики / власний капітал	Менше 1	
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості ($K_{кр/дб}$)		Близько 1	
Коефіцієнти ліквідної активності			
Оборотність обігових коштів ($K_{обк}$)	виручка / середня за період сума оборотних активів	Збільшення значення показника говорить про те, що підприємству необхідно менше ресурсів для того, щоб підтримувати поточний рівень активності. Це веде до вивільнення частини фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на інтенсифікацію поточної діяльності. Зниження оборотності призводить до зростання потреби у фінансових ресурсах. В умовах відсутності доступу до дешевих фінансових ресурсів це призведе до збільшення фінансових витрат підприємства.	

1	2	3	4
		<p>Вичче значення порівнянню з конкурентами говорить про інтенсивне використання оборотних активів. Збільшення показника протягом періоду дослідження є хорошою ознакою, адже свідчить про постійну роботу підприємств щодо поліпшення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами.</p>	
Оборотність товарно-матеріальних запасів ($K_{\text{товар}}$)	собівартість продукції / середньорічна сума запасів	Для сільськогосподарських підприємств – 3-6	
Оборотність дебіторської заборгованості ($K_{\text{деб}}$)	виручка (чистий дохід) / середня за період сума дебіторської заборгованості	Для сільськогосподарських підприємств – 4,8	
Коефіцієнт тривалості операційного циклу ($T_{\text{оп}}$), днів	сума одного обороту запасів / середній період погашення дебіторської заборгованості.	Показує час трансформації запасів підприємства в гроші. Таким чином, операційний цикл є часом між покупкою запасів і отриманням грошей за продані товари або надані послуги (гроші отримані як від продавців, так і від погашення дебіторської заборгованості).	<p>Бажаним є зниження показника протягом періоду дослідження.</p> <p>Зниження значення показника може бути досягнуто як за рахунок оптимізації виробничого процесу, так і за рахунок підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю.</p>

1	2	3	4
Оборотність кредиторської заборгованості ($K_{кр}$)	собівартість продукції, послуг / середньорічна сума кредиторської заборгованості	Для сільськогосподарських підприємств – 4,8	Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською означає, що підприємство використовує кошти кредиторів як джерело фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується підприємством для фінансування своїх інших операцій. Результат розрахунку показує, скільки разів підприємство погасило свої зобов'язання перед постачальниками, підрядниками.
Тривалість фінансового циклу ($T_{фц}$), днів	$(360 * \text{Середньорічна сума запасів} / \text{Собівартість}) + (360 * \text{Середньорічна сума дебіторської заборгованості} / \text{Виручка}) - (360 * \text{Середньорічна сума кредиторської заборгованості} / \text{Собівартість})$	Якщо значення показника є нижчим нуля, то це говорить про проблеми з ліквідністю. Підприємство залучає великі суми кредиторської заборгованості, що може мати негативні довгострокові наслідки.	Позитивною динамікою є скорочення показника
Коефіцієнти рентабельності (прибутковості)			
Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу ($УР_{вк}$)	чистий прибуток / середньорічна вартість <u>власного капіталу</u>		Максимізація цього показника – важливе завдання, яке необхідно виконати управлінням підприємства
Рентабельність активів (P_A)	чистий прибуток / середньорічна величина активів	>0,14	

1	2	3	4
Рентабельність обороту (продажів) (P_O)	прибуток / виручка	>0,3, в умовах високого податкового тиску - > 0,15	
Рентабельність операційних витрат (P_{op})	валовий прибуток / операційні витрати	Чим вищим є значення коефіцієнта, тим ефективнішою вважається діяльність підприємства	
Економічна прибутковість	прибуток / собівартість	Чим вищим є значення коефіцієнта, тим ефективнішою вважається діяльність підприємства	

Додаток Б

**Стандартизовані коефіцієнти для рейтингування
сільськогосподарських підприємств за інтегральними
показниками дискримінантних моделей ймовірності
банкрутства**

Підприємство	Рік			
	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
Коефіцієнт Бівера				
ДП «ДГ «Оброшине»	0,12	0,20	0,08	0,03
ПАФ «Білий Стік»	1	1	1	1
ДП «ДГ «Радехівське»	0,01	0,05	0,02	0,01
ТзОВ «Данута»	0,08	0,07	0,06	0,13
ФГ «Агротем»	0,00	0,00	0,01	0,01
ФГ «Повернення»	0,05	0,05	0,10	0,05
П'ятифакторна модель Альтмана				
ДП «ДГ «Оброшине»	0,27	0,24	0,22	0,23
ПАФ «Білий Стік»	0,71	0,69	0,42	0,72
ДП «ДГ «Радехівське»	0,43	0,38	0,56	0,58
ТзОВ «Данута»	0,67	0,61	0,51	0,78
ФГ «Агротем»	0,44	0,42	0,28	0,31
ФГ «Повернення»	1	1	1	1
Модель Ліса				
ДП «ДГ «Оброшине»	0,13	0,11	0,25	0,22
ПАФ «Білий Стік»	1	1	1	1
ДП «ДГ «Радехівське»	0,25	0,22	0,25	0,22
ТзОВ «Данута»	0,63	0,56	0,75	0,67
ФГ «Агротем»	0,25	0,22	0,13	0,22
ФГ «Повернення»	0,75	0,67	0,88	0,56
Модель Таффлера				
ДП «ДГ «Оброшине»	0,25	0,24	0,12	0,13
ПАФ «Білий Стік»	1	1	1	1
ДП «ДГ «Радехівське»	0,12	0,52	0,10	0,12
ТзОВ «Данута»	0,10	0,25	0,23	0,14
ФГ «Агротем»	0,06	0,05	0,04	0,07
ФГ «Повернення»	0,07	0,08	0,09	0,22

Продовження дод. Б

1	2	3	4	5
Модель Спрінгейта				
ДП «ДГ «Оброшине»	0,10	0,08	0,14	0,11
ПАФ «Білий Стік»	0,80	0,75	0,66	1
ДП «ДГ «Радехівське»	0,11	0,12	0,27	0,22
ТЗОВ «Данута»	0,19	0,20	0,33	0,41
ФГ «Агротем»	0,10	0,09	0,17	0,12
ФГ «Повернення»	1	1	1	0,40
Модель Терещенка				
ДП «ДГ «Оброшине»	0,06	0,05	0,09	0,01
ПАФ «Білий Стік»	1	1	1	1
ДП «ДГ «Радехівське»	0,03	0,06	0,06	0,02
ТЗОВ «Данута»	0,03	0,03	0,03	0,05
ФГ «Агротем»	0,01	0,01	0,06	0,03
ФГ «Повернення»	0,09	0,08	0,26	0,08
Модель Матвійчука				
ДП «ДГ «Оброшине»	0,61	0,56	0,24	0,20
ПАФ «Білий Стік»	1	1	1	1
ДП «ДГ «Радехівське»	0,26	0,89	0,20	0,28
ТЗОВ «Данута»	0,08	0,07	0,04	0,10
ФГ «Агротем»	0,06	0,06	0,04	0,03
ФГ «Повернення»	0,32	0,34	0,08	0,06

Додаток В

Вихідна інформація для діагностики кризового стану та загрози банкрутства сільськогосподарських підприємств (згідно з Балансом (Звітом про фінансовий стан) та Звітом про фінансові результати (Звітом про сукупний дохід)),

тис. грн

Показник	ДП «Дослідне господарство «Оброшине» Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН України	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агро Фрутіка Бишків»	Приватна агрофірма «Білий Стік»	ДП «Дослідне господарство «Радехівське» Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН України	Товариство з обмеженою відповідальністю «Дануга»	Фермерське господарство «Агротем»	Фермерське господарство «Повернення»
1	2	3	4	5	6	7	8
2017 рік							
Гроші та їх еквіваленти	16	1324	3379	28	3	16	137
Запаси	932	5822	54532	9828	2236	945	3414
Оборотні активи	2312	7031	58637	12711	2902	1191	5110
Дебіторська заборгованість	40	846	12558	575	662	350	1604
Витрати діяльності	8658	21210	61697	50166	5638	112	522
Операційні витрати	8658	21210	61697	50166	5638	86	351
Поточні зобов'язання	576	6552	3592	6245	1836	616	295
Короткострокові позики	0	0	0	0	0	0	0
Довгострокові позики	0	0	0	0	0	3959	6491

Продовження дод. В

1	2	3	4	5	6	7	8
Валюта балансу	11701	12642	111343	50397	4950	3980	8723
Власний капітал	11125	(27405)	106417	44152	3114	2089	2143
Чистий дохід від реалізації	5997	12720	78431	48652	5802	2541	9088
Собівартість продукції	5718	12390	55846	45192	5270	2464	7169
Чистий прибуток	146	(4817)	19957	312	164	25	2048
Нерозподілений прибуток	(57)	(27438)	57505	0	614	16	0
Амортизація	314	3123	4956	138	845	23	98
Необоротні активи (залишкова вартість)	9389	5611	55965	37686	2048	1021	2095
2018 рік							
Гроші та їх еквіваленти	23	114	3653	59	0,1	19	152
Запаси	842	6260	35692	12132	2425	1041	4532
Оборотні активи	2528	7901	61658	15128	3223	1260	6012
Дебіторська заборгованість	104	1520	13635	625	510	363	1932
Витрати діяльності	8270	23713	64664	58714	4453	114	621
Операційні витрати	8270	23713	64664	58714	4391	88	423
Поточні зобов'язання	675	40333	3891	1836	1694	662	311
Короткострокові позики	0	0	0	0	470	0	0
Довгострокові позики	0	0	0	0	0	4351	6761
Валюта балансу	12475	13336	118048	52946	5095	4227	9280

Продовження дод. В

1	2	3	4	5	6	7	8
Валюта балансу	12475	13336	118048	52946	5095	4227	9280
Власний капітал	11800	(26997)	114157	44511	3401	2210	2209
Чистий дохід від реалізації	6006	16562	83260	44849	4736	2640	9878
Собівартість продукції	5232	16035	57986	41550	4006	2615	7627
Чистий прибуток	92	408	21231	359	278	26	2251
Нерозподілений прибуток	35	(27030)	78736	0	901	8	0
Амортизація	810	3210	5219	224	765	25	102
Необоротні активи (залишкова вартість)	9947	5435	56390	37818	1872	965	2971
2019 рік							
Гроші та їх еквіваленти	5	2552	327	54	0,1	26	263
Запаси	1310	6375	45306	12353	2925	514	5322
Оборотні активи	3100	10157	60912	15247	4968	762	7349
Дебіторська заборгованість	71	2526	7066	629	478	30	2860
Витрати діяльності	7923	22559	60249	81052	4797	130	684
Операційні витрати	7923	22559	60249	81052	4693	98	321
Поточні зобов'язання	1367	46227	3315	8591	2915	662	1264
Короткострокові позики	0	0	0	0	428	0	0
Довгострокові позики	0	0	0	0	0	4351	6085

Продовження дод. В

1	2	3	4	5	6	7	8
Валюта балансу	13268	18377	123475	53465	6349	7221	10328
Власний капітал	11901	(27850)	120160	44874	3434	2210	2979
Чистий дохід від реалізації	5733	10959	65530	79468	4830	2366	9264
Собівартість продукції	4852	17141	57774	74871	4108	2119	6412
Чистий прибуток	101	(853)	6936	363	33	246	2852
Нерозподілений прибуток	0	(27883)	84735	0	934	80	0
Амортизація	374	3275	6887	249	863	27	107
Необоротні активи (залишкова вартість)	10168	8220	62563	38191	1381	2099	2708
2020 рік							
Гроші та їх еквіваленти	203	228	14894	49	0,1	72	241
Запаси	1097	8323	41544	11254	2819	987	7312
Оборотні активи	3932	10120	82006	13956	4338	2317	9337
Дебіторська заборгованість	412	1563	18541	517	631	153	106
Витрати діяльності	6538	26794	91879	68143	5515	116	792
Операційні витрати	6538	26794	91879	68143	5388	107	365
Поточні зобов'язання	2269	65142	5973	8629	2255	2596	4733
Короткострокові позики	0	0	0	0	0	0	0
Довгострокові позики	0	0	0	0	0	5031	4604
Валюта балансу	14034	25564	147618	53518	6189	10123	16715

Продовження дод. В

1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал	11765	(39578)	141645	44889	3933	2496	7377
Чистий дохід від реалізації	4240	10028	98860	69742	5992	1717	9878
Собівартість продукції	3558	14111	74880	62149	4750	2236	7154
Чистий прибуток	2	(11733)	21641	146	499	263	2061
Нерозподілений прибуток	0	(39611)	106220	0	1433	93	0
Амортизація	354	3354	7737	349	912	29	111
Необоротні активи (залишкова вартість)	10102	15444	65612	39562	1850	2537	6707

Наукове видання

**Колодій Ірина Володимирівна,
Ковалів Володимир Мирославович,
Колодій Андрій Володимирович**

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ
В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Монографія

Редактор Д. Б. Дончак
Коректор Н. В. Скосарьова

Підписано до друку 12.05.2023 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Ум. друк. арк. 13,25. Зам № 38/12-05

Видавництво «СПОЛОМ». 79008 Україна,
м. Львів, вул. Краківська, 9. Тел.: (380-32) 297-55-47.
E-mail: spolom_lviv@ukr.net.
Свідоцтво суб'єкта видавничої діяльності:
серія ДК, № 2083 від 02.02.2005 р.

Друк ФОП Гуменецький М. В. 81630 Львівська обл.,
Миколаївський р-н, с. Гонятичі, вул. Польова, 10.
Свідоцтво фізичної особи підприємця:
№ 083613 від 18.08.2008 р.

