

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є.В. ХРАПЛИВОГО**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ «БАКАЛАВР»

на тему: «**Організація антикризового управління підприємством на  
прикладі приватного підприємства «\*\*\*\*\*»  
Львівського району Львівської області»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи МО-41

Спеціальність: 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

Козлінська Юлія Андріївна

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., в.о. доцента Федик О.В.

(прізвище та ініціали)

**ДУБЛЯНИ 2023**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА**

**Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого**

Освітній ступінь «Бакалавр»  
Спеціальність - 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва спеціальності)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)  
к.е.н, доцент Войнич Л.Й.  
(ступінь, звання, прізвище та ініціали)  
«30» грудня 2022 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Козлінській Юлії Андріївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи: **«Організація антикризового управління підприємством на прикладі приватного підприємства «\*\*\*\*\*» Львівського району Львівської області»**

Керівник роботи: Федик Ольга Володимирівна, к.е.н., в.о. доцента

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

Затверджено наказом по університету від 30.12.2022р. №453/к-с

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи: до 15.06.2023 р.

3.Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: статистичні збірники, науково-навчальна література, фінансові звіти підприємства, методичні рекомендації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретико-методологічне обґрунтування антикризового управління аграрним підприємством. 1.1 Сутність та типологія криз в діяльності агропідприємства. 1.2 Завдання та функції антикризового управління аграрним підприємством. 1.3. Методика дослідження. Розділ 2. Дослідження передумов формування антикризового управління в ПП «\*\*\*\*\*». 2.1 Виробничо-організаційна характеристика

функціонування ПП «\*\*\*\*\*». 2.2 Аналіз ресурсного потенціалу ПП «\*\*\*\*\*». 2.3 Аналіз передумов виникнення кризових ситуацій в ПП «\*\*\*\*\*». Розділ 3. Вдосконалення механізму антикризового управління в ПП «\*\*\*\*\*». 3.1. Вдосконалення організації антикризового управління в ПП «\*\*\*\*\*». 3.2 Створення комплексного механізму антикризового управління в ПП «\*\*\*\*\*».

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки.

6. Дата видачі завдання: 30.12.2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи  | Строк виконання етапів роботи |
|-------|--|-------------------------------|
| 1.    | Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми для кваліфікаційної роботи).                                | 30.12.22-<br>24.02.23         |
| 2.    | Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).   | 24.02.23-<br>03.04.23         |
| 3.    | Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Кінцеве редагування матеріалу кваліфікаційної роботи; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК | 03.04.23-<br>03.05.23         |
| 4.    | Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).                          | 03.05.23-<br>05.06.23         |
| 5.    | Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).   | 05.06.23-<br>16.06.23         |

Студентка: \_\_\_\_\_ Козлінська Ю.А.  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н, в.о. доцента \_\_\_\_\_ Федик О.В.  
(наук. ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

УДК: 338.43.02(477)

Організація антикризового управління підприємством на прикладі приватного підприємства «\*\*\*\*\*» Львівського району Львівської області. Козлінська Ю.А. – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого – Дубляни, ЛНУП, 2023.

Кваліфікаційна робота: 75 стор. текстової частини, 16 рисунків, 5 таблиць, 37 джерел.

### **Анотація**

В кваліфікаційній роботі розглядається теоретико-методологічне обґрунтування антикризового управління аграрним підприємством.

подається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження, проводиться аналіз передумов виникнення кризових ситуацій та явищ в діяльності досліджуваного підприємства.

На основі результатів проведеного аналізу пропонується вдосконалення механізму антикризового управління в досліджуваному підприємстві.

**Ключові слова:** криза; кризові явища; антикризове управління; банкрутство; платоспроможність; діагностика; антикризові заходи.

### **Annotation**

The qualification paper examines the theoretical and methodological justification of the anti-crisis management of the agricultural enterprise.

The organizational and economic characteristics of the research object are given, the prerequisites for the emergence of crisis situations and phenomena in the activity of the investigated enterprise are analyzed.

Based on the results of the analysis, it is proposed to improve the anti-crisis management mechanism in the investigated enterprise.

**Key words:** *crisis; crisis phenomena; crisis management; bankruptcy; solvency; diagnostics; anti-crisis measures.*

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП   | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ | 8  |
| 1.1 Сутність та типологія криз в діяльності агропідприємства                                    | 8  |
| 1.2 Завдання та функції антикризового управління аграрним підприємством                         | 13 |
| 1.3 Методика дослідження  | 24 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПП «*****»                | 28 |
| 2.1 Виробничо-організаційна характеристика функціонування ПП «*****»                            | 28 |
| 2.2 Аналіз ресурсного потенціалу ПП «*****»   | 33 |
| 2.3 Аналіз передумов виникнення кризових ситуацій в ПП «*****»                                  | 40 |
| РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПП «*****»                         | 49 |
| 3.1 Вдосконалення організації антикризового управління в ПП «*****»                             | 49 |
| 3.2 Створення комплексного механізму антикризового управління в ПП «*****»                      | 60 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ  | 69 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ  | 72 |

## ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну та оголошення воєнного стану, нестабільність економічних процесів з відповідною динамікою змін, істотно вплинули на ринкове середовище нашої держави та спричинили негативні наслідки на ринку економічних відносин. Такі зміни суттєво вплинули і на сільськогосподарський ринок в силу особливостей його функціонування і неможливості швидкого перенесення активів підприємств та їх засобів виробництва на території безпечних зон нашої держави.

Однією з вагоміших причин виникнення кризових станів, поряд з тими, що ми озвучили вище, є й неналежна готовність управлінських кадрів по здійсненню своєчасного попередження та виявлення кризових явищ на стадії їх настання, що може стати причиною банкрутства підприємства або його стагнації.

Важливими передумовами стабільної роботи та розвитку підприємства є налагоджена система антикризового управління за допомогою прогнозування, виявлення та аналізу алгоритму дій з боку управлінського персоналу по локалізації негативних наслідків, які можуть настати внаслідок несвоєчасної та не ефективної діяльності апарату управління підприємством. Саме ці обставини й обумовлюють актуальність обраної теми та підкреслюють значимість з'ясування теоретико-методологічних засад у сфері дослідження кризових факторів та діагностики їх явищ, а також спонукають до виявлення та науково-теоретичного обґрунтування механізмів та засобів антикризового управління в агропідприємстві.

Метою дослідження виступає потреба в обґрунтуванні науково-теоретичних засад та організації антикризового управління у сфері агропромислової діяльності підприємства.

Для реалізації поставленої мети перед нами постав ряд завдань, які полягали у:

- дослідженні науково-теоретичних та прикладних засад сутності та типології криз в діяльності агропідприємства;
- окресленні завдань та функцій антикризового управління агропідприємством;
- аналізі фінансово-економічного стану та ресурсного потенціалу досліджуваного агропідприємства;
- розробці матеріалу рекомендаційного характеру в частині вдосконалення організації антикризового управління у досліджуваному агропідприємстві.

Підприємство, на основі діяльності якого проводилось наше дослідження стало приватне підприємство «\*\*\*\*\*», Львівського району Львівської області.

Об'єктом дослідження став процес організації антикризового управління на прикладі ПП «\*\*\*\*\*».

Предметом дослідження стала система методологічних та прикладних аспектів, які відбуваються в процесі реалізації антикризового управління в ПП «\*\*\*\*\*».

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи виступили: внутрішня документація підприємства; статистичні дані; річні звіти підприємства та наукова література економічного спрямування.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою нашого дослідження стали наукові доробки вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері проблематики дослідження кризових економічних явищ та способів протидії ним.

У процесі роботи нами було використано методи системного аналізу, порівняння; синтезу із застосування графічних та табличних прийомів відображення інформації для зручного її сприйняття.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1 Сутність та типологія криз в діяльності агропідприємства

Економічні дестабілізуючі фактори негативним чином впливають на діяльність суб'єктів господарювання. Це стосуються також і діяльності аграрного бізнесу, до яких причетні також і невизначеність зовнішнього середовища та збільшення кількості конкурентів, які задіяні у сфері агропромислового виробництва.

Причиною посилення зовнішніх факторів впливу виступає ще й неналежна та іноді, не завжди професійна діяльність управлінського апарату підприємства, а також дисбаланс відновлюваних процесів та наявність упущень в організації процесів виробництва. Наявним недоліком може виступати і не достатня мотивація праці працівників через малу заробітну платню або відсутність соціальних гарантій. Саме поняття «криза» не має єдиного наукового підходу розуміння, свідченням чого є різноманітне її трактування, що й вимагає окремого ґрунтовного дослідження у визначенні її поняття та сутності, що надасть змогу створити можливості по запобіганню її негативних наслідків шляхом прогнозування кризи та вироблення механізмів по її локалізації.

З практичної точки зору кризові явища постійно викликають неабияку зацікавленість з боку вчених економістів, як в Україні, так і за її межами. Кризові явища за своїми масштабами можна досліджувати як на мікро, так і на макрорівні.

Виникненню криз в господарській діяльності підприємств раніше не приділялася належна увага, що мабуть і стало причиною не достатньо ефективного реагування на її прояви. В останні роки внаслідок зростання економічної та політичної нестабільності на макроекономічному рівні



спостерігається загострення умов функціонування бізнесу внаслідок зростання невизначеності в масштабах зовнішнього середовища. А це і викликає інтерес та спонукає науковців досліджувати кризові явища як на макроекономічному так і мікроекономічному рівнях.

Можна впевнено констатувати, що між вченими відсутній уніфікований підхід стосовно пояснення сутності кризи, а відповідно відсутнє й єдине розуміння підходів здійснення антикризового управління. Коваленко В.В. та ін. у монографії «Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання» виникнення кризи трактують наступним чином: «Виникнення кризи і її розвиток – не випадковість, а закономірність, що вимагає нових підходів до дослідження причин її виникнення та розвитку» [19, с.12].

Кухта П.В. під словом криза розуміє утруднене, або ж важке становище суб'єктів у певному проміжку часу внаслідок впливу певних факторів. Також, описуючи дане явище, він говорить: «Кризу слід розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витoku економічних змін» [21]. Однак таке розуміння є лише однією з її ознак. Значення даного явища бере свої коріння з грецького лексикону і має декілька ознак та означає тяжкий перехідний стан; різкий перелом; гостра нестача. Морфологічне значення кризи також означає тяжкий перехідний стан.

На рівні функціонування конкретного підприємства під поняттям криза розуміють настання певних проблемних факторів, які можуть містити як дрібні перешкоди у його діяльності, так і повну його ліквідацію. На думку Дубинської О.С., криза на рівні підприємства є нічим іншим, як формою порушення функціонування підприємства у певному проміжку часу і має циклічний характер виникнення таких порушень на різних етапах діяльності підприємства та характеризується поетапним накопиченням протиріч в середині системи господарювання підприємства та у межах взаємодії із зовнішнім оточенням і негативно впливає на процеси його функціонування.

Вона наголошує: «Якщо криза виявиться непереборною, підприємство або припинить своє існування, або може існувати тривалий час в умовах кризи» [14]. Інші вчені, під поняттям «криза» розуміють загострення протиріч в економічній системі, які загрожують стабільній та ефективній діяльності підприємства [3, с. 34-45].

Загалом, криза може радикальним методом оновлювати систему господарювання, тому криза на мікроекономічному рівні може також виступати переломним моментом у системі розвитку підприємства, що дає змогу впроваджувати економічні зміни. В наукових джерелах, зокрема в працях Топій І.І., криза описується в якості «поворотної межі» на шляху до кращих чи гірших наслідків, і настання кризового явища потребує прийняття кардинальних рішень з метою виправлення ситуації. Однак, таке розуміння кризи більше наближене до макроекономічного рівня. Що ж стосується кризи на рівні конкретного підприємства, тобто на мікрорівні, то на даному етапі інтерпретують поняття «криза» також по різному [36].

Отже, поняття «криза» на мікроекономічному рівні за змістовною її основою може розглядатися в якості переломного моменту в конкретно визначеному часі що призводить до погіршення функціональних параметрів підприємства, який (переломний момент) може спричинити банкрутство підприємства або призвести до його руйнації. Іншою стороною кризи можуть виступати явища порушення рівноваги у діяльності підприємства по причині змін у середовищі підприємства, або ж настанні непередбачуваних ситуацій. В даному контексті поняття «криза» обумовлюється різноманітними ознаками, такими як відхилення у діяльності підприємства та можливе його банкрутство, що спричинені внутрішніми та зовнішніми факторами. Якщо можливості реагування менеджменту підприємства на фактори впливу зовнішнього середовища є недостатніми, тоді внутрішні кризові ознаки мають виступати безпосереднім об'єктом управлінського впливу [9].

У зарубіжних та вітчизняних наукових джерелах спостерігається неоднозначна інтерпретація кризового явища на підприємстві, яке

поділяється вченими, як на позитивний, так і негативний момент у діяльності підприємства. Кухта П.В. у своїх наукових працях каже: «Криза так само потрібна системі що розвивається, як і стабільний стан. Вона порушує стійкість системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи» [21]. Коли криза розглядається в якості негативного фактору, то увага зосереджується на її дестабілізуючому впливі, що може спричинити банкрутство підприємства. У позитивному ж розумінні наявність кризи розглядається з позицій можливості розвитку суб'єкта господарювання та впровадження інновацій. З даних біполярних позицій можна зробити припущення, що криза виступає саме переломним моментом у ході процесів та дій, яка впливає на процеси оптимізації системи діяльності підприємства, або призводить до його руйнації у випадку відсутності можливостей та навичок управлінського апарату підприємства адаптуватися до кризових умов з метою збереження підприємства та подальшого його розвитку [21].

На думку Жадько А.О., даний двоякий підхід до оцінки кризових явищ є цілком притаманним країнам зі стабільною розвиненою економічною системою, в якій підприємство здатне відновити баланс за допомогою існування стабільного зовнішнього середовища [15].

Надалі спробуємо здійснити порівняння двох економічних понять – кризи діяльності та кризи розвитку в якості об'єкту управління для досягнення мети створення механізму забезпечення балансу функціонування системи господарювання на певних етапах діяльності підприємства. Криза діяльності може характеризуватися циклічністю та повторюваністю її виникнення на певних етапах функціонування підприємства та супроводжується відхиленнями реальних показників від запланованих, внаслідок впливу зовнішніх на внутрішніх факторів на результати діяльності підприємства. Такі фактори впливу можуть носити як передбачуваний, так і не передбачуваний характер, і як наслідок, можуть проявлятися в якості позитивного чи негативного результату. Криза ж розвитку виступає проявом загострення наявних змін та суперечностей, які вимагають переорієнтації

структури організації та управлінської системи підприємства, які функціонують без належної ефективності. Різноманітність кризових чинників та характеру їх впливу потребують здійснення аналізу та класифікації кризи як явища, з метою винайдення методів управління підприємством, яке знаходиться у кризовому стані. Як відомо, кризи можна класифікувати за певними ознаками їх станів у конкретній економічній системі, метою чого є уніфікація інструментарію аналізу кризи та її впливу на діяльність підприємства з метою прогнозування та створення антикризового механізму дій.



Рис. 1.1 – Класифікація криз агропідприємства [18; 37; 13]

Саме класифікація криз виступає первинним етапом, спрямованим на визначення способів та методів управління ними [21].

В науковій літературі зазначається різноманітна класифікація криз та причин їх виникнення, яка відображена нами на рис. 1.1.

З даної класифікації випливає, що кризи є різними не лише за їх походженням та причинами їх виникнення і наслідками, а й за своєю сутністю. А це означає, що існують кризи, на які можна вплинути управлінськими діями, та такі, на які дії управлінського характеру не матимуть бажаного результату. Така класифікація дозволяє ефективніше їх визначати та надає можливість управлінському апарату підприємства обирати необхідні види способів та методів щодо локалізації криз.

## **1.2 Завдання та функції антикризового управління аграрним підприємством**

Функціонування підприємства у невизначеному економічному стані ставить перед керівником підприємства важливі вимоги щодо спроможності виявляти та долати проблемні неочікувані події. Застосування основних важелів антикризового управління з боку керівного складу надасть можливість підприємству запобігти поширенню та заподіяння збитків внаслідок виникнення кризових та форс мажорних обставин. Наше дослідження є особливо актуальним в силу запровадженого карантину в Україні та оголошення воєнного стану у зв'язку із повномасштабним вторгненням військ російської федерації. Дані обставини спричинили негативні наслідки не лише для громадян України, а й для бізнесу зокрема. Так, під час повномасштабного вторгнення у південних регіонах нашої держави спостерігались жахливі процеси викрадення сільськогосподарської техніки та привласнення і знищення врожаю агресором. Особливих втрат зазнали агропідприємства Херсонщини, Миколаївщини та Запоріжжя.

Дослідження управління антикризовими процесами є відносно новим у сучасній економічній науці. У більшості випадків наукові розробки вітчизняних науковців базуються на теоретичному досвіді зарубіжної економічної науки. Однак не зважаючи на це, у сучасній українській економічній науково-теоретичній науці спостерігаються власні бачення виходу підприємств із кризи, а це вимагає особливого подальшого дослідження з огляду на актуальність тематики дослідження. З метою правильного розуміння кризових явищ, методики запобігання та їх локалізації, варто виробити власний національний обґрунтований та ефективний механізм бачення завдань та функцій антикризового менеджменту. У зв'язку з цим особливої уваги потребує диференціація етапів виникнення кризових явищ. Це обумовлено тим, що кожен такий етап в силу існування на певних стадіях має певні особливості та відмінності у їх протіканні.

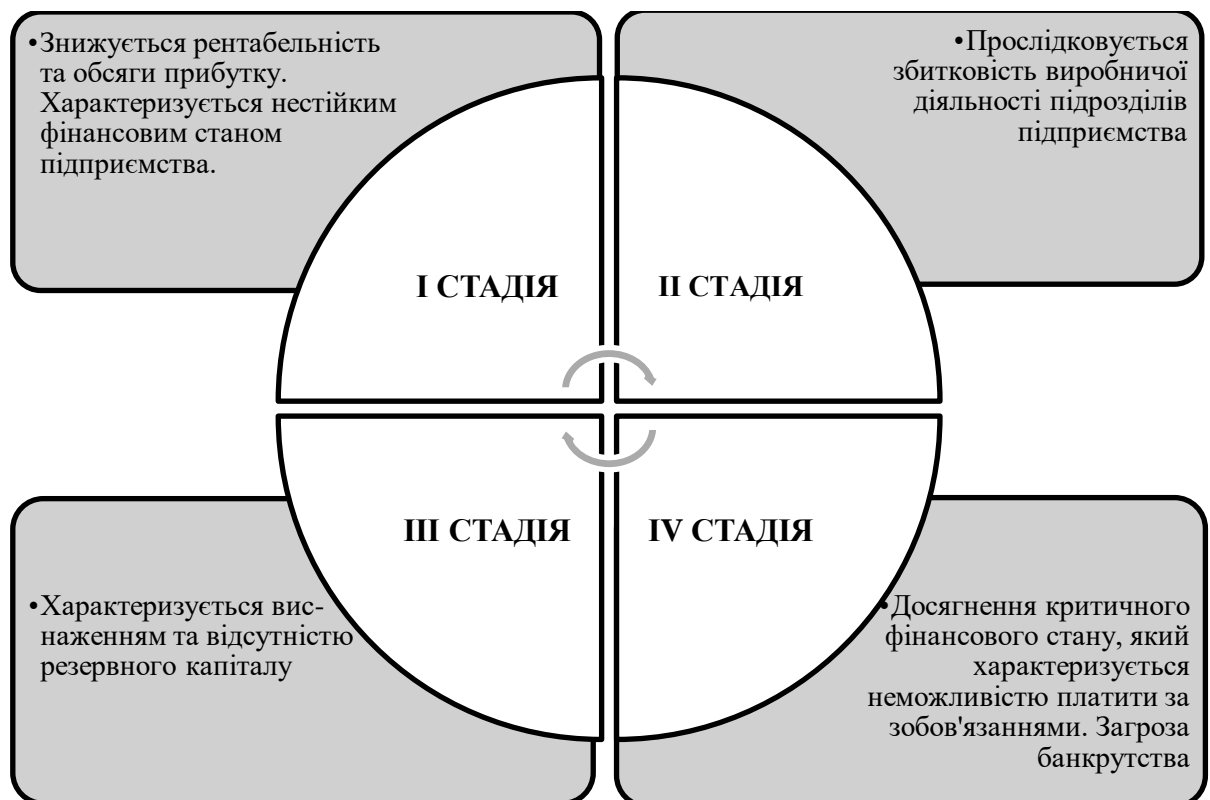


Рис. 1.2 – Основні ознаки стадій розвитку кризового стану в агропідприємстві [2; 10; 29]

З огляду на наукові вітчизняні економічні дослідження у сфері настання кризових явищ та формуванні механізмів їх протидії, виділяють основні чотири етапи виникнення та перебігу кризи на підприємстві, які зображені на рис. 1.2.

На перших двох стадіях, криза наділена ознаками певної невизначеності і кваліфікується як «м'яка». Їх перебіг характеризується високою здатністю керованості кризою та можливістю запобігання її ускладнень. Ось чому вже на цих стадіях необхідно застосовувати превентивні методи антикризового управління за допомогою комплексу заходів уповільнюючого характеру.

Для наступних двох стадій притаманними ознаками є наявність повної або часткової неплатоспроможності аграрного підприємства. Причиною цього виступають неефективні дії суб'єкта господарської діяльності, що і вимагає вжиття стабілізуючих заходів з метою виходу із такої ситуації, яка і виступає об'єктом систематизованого та комплексного прийняття мір та заходів за допомогою антикризового управління для приведення стану підприємства до умов ефективного його функціонування.

Згідно із поданою класифікацією стадій криз та їх розвитку дещо видозмінилось змістовне визначення антикризового управління. У випадках, коли кризи виникали несподівано та раптово, під поняттям антикризового управління розумілося використання комплексу заходів, спрямованих на подолання та локалізацію раптової кризової ситуації. Досягнення успішних результатів по її локалізації забезпечувалося професійними та вчасними діями управлінського апарату. У зв'язку з цим має місце наукове обґрунтування Адамської О.С, де вона вказує, що «антикризове управління – це процес здійснення заходів виходу з кризи, профілактики кризи, прогнозування кризи, який враховує своєчасну діагностику кризової ситуації, аналіз причин її виникнення» [1].

Поступово приходило усвідомлення факту, що запобігання кризовим ситуаціям полягає у системності застосування взаємопов'язаних та

взаємозалежних дій, які стосуються усіх чотирьох стадій розвитку кризи на підприємстві. Доповненням визначення поняття антикризового управління виступило наступне її уточнення, яке полягає у визначенні даного поняття в якості сукупності скоординованих дій з метою попередження та запобігання кризової ситуації шляхом послаблення кризової гостроти з метою локалізації її негативних наслідків [1].

Розуміння сутності кризової ситуації та її впливу на розвиток підприємства, виступає не лише усвідомлення керівником наслідків впливу дії кризи на діяльність підприємства, а й передбачає встановлення характеру перебігу такої кризи. Усвідомлення залежності подолання кризи від процедури її розпізнання, сутність антикризового управління почали розглядати в якості поетапності дій, складовими якої є процес ідентифікації кризи; планування та формування антикризових дій, а також запровадження антикризових заходів, спрямованих на локалізацію наслідків кризи [7, с. 21-36].

Згодом визначення антикризового управління зазнало змін і було деталізовано та обумовлено характером застосування прогностичних та превентивних дій, які б мінімізували настання кризових ситуацій.

В процесі трансформації визначення антикризового управління, в економічній літературі знаходить свій прояв наступне її визначення в якості системного здійснення заходів стосовно аналізу та передбачення настання криз; розробки комплексу дій стосовно запобігання її впливів; навчанню персоналу компетентностям виконання антикризових заходів; дослідженню внутрішнього та зовнішнього середовища в частині виявлення кризових ознак; впровадження плану дій, спрямованих на запобігання настання кризових наслідків.

Послідовність антикризового управління знаходить свій прояв у застосуванні методів управлінського впливу стосовно виявлення та оцінки різноманітних проявів настання кризи та застосування способів управлінського реагування на локалізацію кризових наслідків. Таким чином,



процедура антикризового управління виступає процесом діяльності управлінського апарату підприємства по попередженню, своєчасному виявленню та локалізації наслідків настання кризи.

При плануванні заходів запобігання кризовим наслідкам необхідно розрізняти тактичні та стратегічні цілі та завдання. Тактичними є такі дії, які спрямовані на недопущення настання збитків в діяльності підприємства внаслідок настання кризи. До таких дій можна віднести – отримання кредитів, ведення переговорів з кредиторами щодо реструктуризації боргу; запровадження змін у кадровому забезпеченні, які, у свою чергу, можна поділити на дії захисного, або ж наступального характеру. До впливу дій захисного характеру можна віднести: мобілізацію внутрішніх ресурсів; заощадження в частині витрат на соціальні виплати; оптимізація кадрового ресурсу; скорочення або ж повне закриття філій та представництв. До наступальних заходів прийнято відносити модернізацію виробництва новітніми технологічними засобами шляхом реалізації та застосування у роботі підприємства новітніх енергозберігаючих засобів виробництва. Як приклад – використання сільськогосподарської техніки з найменшим ресурсом витрат паливно-мастильних матеріалів.

Стратегічні заходи антикризового характеру включають в себе запровадження переоцінки засобів виробництва; політики розподілу доходів підприємства та залучення зовнішніх інвестицій. На основі цього впроваджується методика фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання та проводиться планування застосування продуктивних заходів превентивного та локалізаційного характеру.

Першочергово антикризове управління повинно бути направлене на оцінку реального фінансового стану підприємства та своєчасного виявлення причин гіпотетичної неплатоспроможності підприємства, яке здійснюється за допомогою послідовного алгоритму антикризового управління, який відображений нами на рис 1.3.

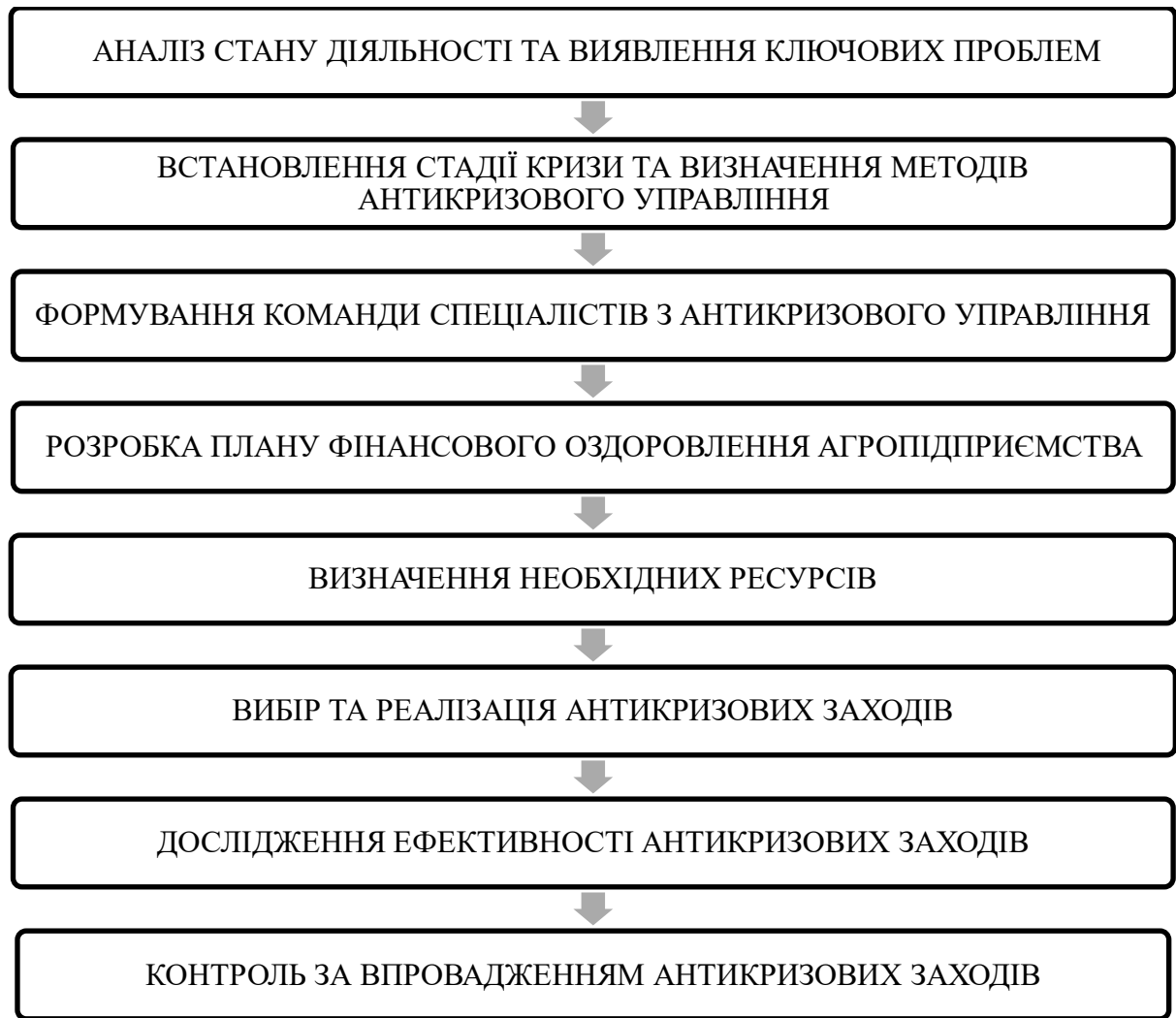


Рис. 1.3 – Алгоритм антикризового управління агропідприємством [11; 20]

Діагностика, або ж виявлення реального фінансового стану підприємства проводиться на основі основних показників річної звітності його діяльності. Встановлюється причина проблем функціонування підприємства із визначенням ступеня глибини кризи.

Виходячи зі встановлених цілей та завдань по впровадженню антикризових заходів, проводиться розробка програми щодо повернення агропідприємства до стану попередніх фінансових показників та визначаються межі строків забезпечення такого досягнення. Встановлюється перелік необхідних ресурсів, застосування яких є необхідним для реалізації даної програми. Поряд з цим проводиться формування команди з

антикризового управління, яка може бути як внутрішня, так і зовнішня, із залученням професійних фахівців відповідного напрямку діяльності.

Керівником такої групи має стати найдосвідченіший фахівець зі сфери антикризового управління підприємством, який здатен брати на себе відповідальність за запропоновані кроки по виводу підприємства із кризового стану; наділений лідерськими та антистресовими якостями. Такі спеціалісти повинні мати неодмінну підтримку з боку керівника та персоналу підприємства.

Така команда, на чолі із беззаперечним лідером та фахівцем своєї справи забезпечує реалізацію антикризових заходів, які повинні вивести підприємство на відповідний фінансовий рівень до кризового періоду.

В силу того, що система антикризового управління повинна досягати поставлених цілей та завдань, її структура повинна бути сформована із професійних суб'єктів відповідної галузі.

До кола їхніх завдань входить:

- розроблення власної професійної антикризової програми дій щодо локалізації кризових явищ;
- встановлення часових меж реалізації програми;
- розробка системних рекомендацій способу перепрофілювання напрямків діяльності у разі неможливості виведення підприємства із кризового стану [20; с. 37-52].

Перелічені завдання такого управління підприємством у його кризовій фазі нададуть можливість суб'єктам господарювання не лише усунути негативні наслідки кризового стану, а й забезпечать вихід підприємства на якісно новий рівень своєї діяльності.

Однак не кожне підприємство може своєчасно виявити передкризовий стан і залучити фахівців з антикризового управління, закономірним наслідком чого може настати етап стагнації підприємства, або ж його банкрутство.

У зв'язку із цим застосування антикризових заходів і залучення фахівців відповідної галузі передбачає запровадження комплексних системних дій з метою виявлення та попередження кризової ситуації для запобігання настанню негативних наслідків від кризових впливів. Застосування таких заходів стає можливим за умови реалізації спеціально спрямованих на запобігання настанню негативних наслідків відповідних методів управління, які спрямовуватимуться на запобігання банкрутства підприємства та виводу його із кризового стану.

Проте, найважливішим внутрішнім фактором, який і виступає першоджерелом зростання кризи на підприємстві виступають: неякісна система його управління, а також відсутність практичної складової досвіду та знань у сфері управління підприємством в кризові періоди; розбалансованість відносин в середині управлінського апарату; нехтування стратегічним підходом до управління підприємством [17].

Низький рівень контролю за діяльністю підприємства з боку його керівного складу виступає також одним із факторів настання кризи і як наслідок, може призвести до банкрутства самого підприємства. Проявом низького рівня управлінського складу агропідприємства виступають: відсутність стратегічного планування його розвитку; недосконалість у процесах контролю за діяльністю підприємства; нехтування застосуванням маркетингових механізмів. Неякісний контроль з боку апарату управління призводить до розбалансованості дій, і як наслідок, такий недолік призводить до банкрутства агропідприємства. Проявами неякісного контролю з боку апарату управління виступають наступні компоненти:

- низька забезпеченість ресурсною базою;
- завищений рівень використання витрат;
- невиправдані витрати на підприємстві;
- низька продуктивність праці внаслідок використання застарілих технічних засобів виробництва, яка уповільнює процес вирощування продукції, і як наслідок наявність зайвих витрат на виробництво;

- низький рівень власного капіталу, причиною чого є низький рівень фінансових ресурсів підприємства;
- висока ступінь залежності від запозичених коштів, і як наслідок, високий відсоток для погашення кредитів;
- впровадження необдуманих великих інвестиційних проєктів за умови їх ризикованості;
- отримання форс мажорних збитків внаслідок запровадження фінансових операцій, які завдають втрат власному капіталу [17].

Також, варто наголосити, що кризи, які виникають на мікроекономічному рівні, пов'язані з наявністю:

- втрати контролю над процесами управління підприємством;
- індивідуальних проблем, таких як паніки та перевиснаження;
- недостатньої інформації та обмеження часом з метою вжиття необхідних дій;
- організаційних проблем, тобто зосередження уваги на короткострокових завданнях із визначенням не чітких цілей та завдань і прийняття рішень без належного аналізу.

Вище зазначений аналіз кризових проявів на підприємстві дає нам змогу стверджувати, що подолання кризи у достатній мірі залежить від злагоджених дій управлінського персоналу підприємства, які мають важливе значення для запровадження комплексної системи антикризових заходів з метою локалізації кризових явищ. В контексті кризового фактору, вельми важливим виступають не лише причини самої кризи, а й її наслідки. Адже спроможність відновлення системи організації виробництва суттєво підвищує шанси підприємства на досягнення її цілей та завдань, не зважаючи на кризові прояви.

Безумовно, що внаслідок впливу кризових явищ, підприємство зазнає певних змін у виробничому циклі. Такі зміни можуть мати свою градацію та поділятися на різноманітні види, наприклад за часом дії – короткострокові та довгострокові; за наслідками – відновлювальні чи руйнівні та ін. Зауважимо,

що такі дії можуть носити як позитивний, так і негативний прояв. Саме це і зумовлює потребу керівного складу підприємства підходити до прийняття управлінських рішень у кризовий період з високим ступенем відповідальності, оскільки такі рішення можуть носити як позитивний, так і негативний результат.

Різноманітні кризові наслідки визначаються та обумовлюються не лише її характером, а й ефективністю управління нею, що здатне пом'якшити перебіг кризового стану, або ж навпаки – погіршити. Здатність управління кризовими явищами у значній мірі залежатиме від усвідомлення причинно-наслідкового зв'язку впливу кризи на діяльність підприємства, а також фахового рівня суб'єктів, які приймають рішення щодо локалізації проявів кризового стану та їхньої мотивації у процесах здійснення своєї професійної діяльності.

Вчені також відзначають, що негативні наслідки кризового стану мають свій прояв у:

- незбалансованості виробництва;
- збільшенні собівартості продукції;
- зменшенні обсягів реалізації вирощеної продукції із недоотриманням запланованих прибутків від її реалізації;
- втраті напрацьованої клієнтської бази, і як результат, зменшенні обсягів замовлень та укладенні угод на реалізацію вирощеної продукції;
- скороченні кадрового потенціалу підприємства, і як наслідок, скороченні соціальних благ для працівників (премій та надбавок);
- втраті підприємства прибутків;
- збільшенні неліквідного майна через неможливість його реалізації внаслідок банкрутства підприємства [23; 33].

Досить часто у діяльності підприємства спостерігається тенденція продовження кризових явищ, незважаючи на зникнення кризових факторів. Така тенденція обумовлена тим, що підприємство не спромоглося відновити масштаби свого виробництва через те, що кризові наслідки вже стають

підставою для породження нових кризових причин. Таким чином створюється так би мовити замкнене коло у причино наслідкових кризових явищах, причини породжують наслідки, а наслідки створюють нові причини кризових явищ.

Важливим моментом у розпізнанні початків кризи виступає своєчасне виявлення її ознак, які сигналізують про її настання. Засобом такого виявлення може виступати і неабиякий практичний досвід управлінського апарату та аналіз ним ситуації, в якому опинилося підприємство із можливістю прийняття адекватних рішень з метою локалізації кризових явищ у роботі агропідприємства. Такий досвід варто використовувати на будь якому етапі функціонування підприємства, оскільки із виникненням кризової ситуації причини кризи необхідно локалізувати якомога скоріше, адже у випадку несвоєчасного прийняття рішення, підприємство може потрапити у глибоке кризове становище, наслідки якого з упущенням часу стає локалізувати все складніше.

З позицій антикризового управління важливим моментом є розуміння економічної природи кризи у цілісному її комплексі, який може мати чимало стадій розвитку.

На думку вчених в економіці можуть мати прояв наступні кризові стадії:

- гіпотетична криза, коли її симптоми ще відсутні, однак фінансове становище в якому перебуває підприємство дає підстави констатувати початок кризи;
- прихована криза, характерними ознаками якої виступають такі ознаки, які ще представляється за можливе виявити без застосування професійної методики її визначення, яка надає можливість своєчасно виявити наближення кризи та своєчасно вжити превентивні заходи;
- гостра криза, яку в стані подолати за допомогою прийняття термінових рішень за відсутності достатнього часу. Дана стадія кризи є контрольованою і потребує мобілізації усіх наявних ресурсів підприємства;

➤ гостра криза, яку неможливо подолати внаслідок неспроможності подолання попередньої кризової стадії. Остання стадія в більшості випадків супроводжується банкрутством та ліквідацією підприємства через неможливість розрахунків по своїх боргах перед кредиторами [24; 32].

Отже, як бачимо дані стадії перебігу кризового стану вимагають швидкої професійної реакції з боку управлінського апарату. З числа різноманітності причин виникнення та перебігу кризового стану, важлива роль по його локалізації відводиться саме управлінському апарату підприємства, оскільки від його професійності та здатності приймати правильні антикризові рішення ще на етапі передбачення чи виявлення кризи залежатиме результативність діяльності агропідприємства. Тому й результат діяльності та рівень професіоналізму управлінського персоналу напряму залежить від застосування ним якісних методик щодо виявлення та локалізації кризових явищ та їх наслідків, що в свою чергу вимагає формування цілісної системи функціонування антикризового менеджменту.

### **1.3 Методика дослідження**

Питання методології наукового дослідження є надзвичайно актуальними для будь-якої науки, особливо економічної, в силу того, що такі результати визначаються, насамперед, ступенем розвитку понятійного методологічного апарату. В економічній науці методологія розглядається через призму загальної наукової методології, тобто застосовуються спеціальні вчення про методи, яким притаманна власна специфіка, яка обумовлена особливостями об'єкту та предмету дослідження та метою пізнання.

Одним із перспективних напрямів методології сучасної економіки виступає поглиблене вивчення системних економічних досліджень конкретної економічної галузі знань.



Варто відзначити, що пізнання відображає об'єктивний зміст предмета дослідження. Враховуючи застосування комплексного підходу у системі методології дослідження, ми би виділили три основні групи методів, кожен з яких сформований за допомогою відповідних складових елементів. До таких загальних груп ми би віднесли:

1. Загально-наукові методи, які розкриваються за допомогою формально-логічних та діалектичних знань;
2. Групові методи, до складу яких належать методи, які притаманні усім галузям науки;
3. Спеціально-наукові методи, які застосовуються в рамках лише економічної науки.

Методологічною основою будь-якої науки виступає діалектичний метод пізнання, за допомогою якого ми змогли дослідити теоретико-методологічні основи створення та вдосконалення системи антикризового управління агропідприємством комплексно. Основні завдання діалектичного методу пізнання полягають у вивченні явищ та процесів комплексно у їх тісному взаємозв'язку.

Методологічним засобом нашого дослідження виступив також системний метод наукового пізнання економічних явищ та процесів. Даний метод використовувався нами при формуванні та вдосконаленні системи антикризового управління агропідприємством. Цей інструментарій дозволяє нам здійснити комплексний аналіз методологічних засад вдосконалення антикризових дій з метою теоретичного обґрунтування шляхів передбачення та подолання кризи і дати належну оцінку перспективам науково-теоретичного розвитку системи вдосконалення антикризового управління.

Окрім законів діалектики у своїй роботі ми використовували загальнонаукові та спеціально наукові методи дослідження. Для визначення складової антикризового управління та методики превентивного аналізу кризових явищ, нами був використаний абстрактно-логічний метод дослідження.

Вагомим значенням наділений і економіко-статистичний метод, який включає в себе процес спостереження; порівняння (співставлення даних у його часовому вимірі), який був використаний нами при оцінці реального стану підприємства порівняно із господарською діяльністю попередніх років; формування; групування; розрахунків аналітичних показників. За допомогою нього ми змогли здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ПП «\*\*\*\*\*».

Використовуючи соціологічний метод дослідження нами виявлено базові проблемні аспекти антикризового управління на досліджуваному підприємстві та на основі цього запропоновано шляхи його вдосконалення. Метод соціологічного дослідження включає в себе проведення різного роду досліджень які ґрунтуються на здійсненні контент-аналізу, опитуваннях, проведенні експериментів, на методах експертних оцінок та соціологічних спостереженнях.

Окрім загальноприйнятих методів дослідження з метою аналізу явищ та процесів, які відбуваються у до кризовий, кризовий та посткризовий періоди, нами були використані соціальний та історичний методи дослідження. Застосування цих методів паралельно із діалектичними методами пізнання формує змістовну частину методики економічного аналізу дослідження антикризового управління.

У своїй роботі поряд із вище перерахованими методами, нами був використаний графічно-табличний прийом, за допомогою якого подана інформація подавалась у вигляді таблиць та рисунків, для кращого їх сприйняття, а також абстрактно-логічний метод, за допомогою якого було визначено поняття антикризового управління агропідприємством.

Управлінській економічній науці також притаманні й властиві саме їй методи дослідження. Аналізуючи управлінські процеси, доволі часто застосовують хронометражний спосіб спостереження з метою встановлення витрат часу для виконання управлінських дій. З метою вирішення управлінських питань подекуди приходиться зіштовхуватись із системою

технічних та організаційних моментів. У зв'язку з цим, при вивченні питання превентивного управління антикризовими явищами виникає потреба використання комплексного аналізу значної кількості явищ. Проведення SWOT-аналізу дозволило визначити нам сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства.

Комплексний підхід при дослідженні питань запобігання та локалізації кризових явищ вимагає вивчення їх у тісному взаємозв'язку між собою із використанням методів дослідження різноманітних наук. У цьому контексті варто відмітити цінність методологічних досліджень у сферах та галузях: економіки; статистики; правознавства; суспільствознавства, тощо. Такий підхід суттєво розширює результати дослідження та підкреслює цінність економічної науки через призму її тісного взаємозв'язку із галузями, які відзначені нами вище.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПП «\*\*\*\*\*»

#### 2.1 Виробничо-організаційна характеристика функціонування ПП «\*\*\*\*\*»

Місцем розташування ПП «\*\*\*\*\*» Львівського району Львівської області є території сіл Чижиків, Дмитровичі, Виннички та Чишки. Основне місце знаходження сільгоспприємства – с. Чишки. Воно знаходиться приблизно в десяти кілометрах від м. Львова та в дванадцяти кілометрах до найближчої залізничної колії, яка розташована у селі Підбірці. Матеріальною базою для створення даної агрофірми стали майнові та земельні паї співробітників колишнього КАТП «Винниківська». ПП «\*\*\*\*\*» має статус юридичної особи з відокремленим майном, розрахунковим рахунком в банківській установі та має власну печатку.

Вдалій реалізації вирощеної продукції та способам її доставки сприяють наявність шляхів з твердим покриттям та продумана логістика. Основним пунктом здачі вирощеної продукції, зокрема зерна, виступає м. Винники.

Географічно, агропідприємство розташоване в зоні Західного Лісостепу, який характеризується помірним кліматом. Вирощуванню сільгосппродукції сприяють м'які зими та помірно тепла температура в літку, що сприяє підвищеній врожайності. Найнижчий температурний режим спостерігається у січні та лютому. На ці місяці припадає середня температура до мінус 8 градусів, а в літній період середня температура складає близько плюс 17,7 градусів. Середня добова температура в діапазоні плюс 5 градусів складає близько 200 діб. Активний вегетаційний період рослин складає близько 155-160 днів на рік при середній температурі повітря близько 10,5 градусів. Відповідно до статистичних даних, річна кількість опадів не

перевищує 679 мм. Західні та північно-західні вітри є переважними вітрами даного регіону. Осінній період є сприятливим для збору врожаю через сухі та теплі погодні умови, а перші приморозки настають не раніше кінця жовтня. Весняний період характеризується повільним підвищенням температури у березні і приморозки можуть спостерігатись ще й у кінці квітня. Відносна вологість повітря коливається у межах 75% без особливих коливань впродовж року. Розвитку та дозріванню більшості вирощеної продукції сприяють середня вологість повітря у літній період та відносно висока температура повітря у липні та серпні.

Родючість ґрунтів за своїми властивостями є неоднорідною, а найпоширенішими видами ґрунтів є чорнозем та сірі опідзолені ґрунти. Присутній також і темно-сірий ґрунт. Таким чином, відповідно до поданої характеристики природних умов, можемо зробити висновок, що дані умови є сприятливими для ведення агропромислового бізнесу та вирощення і зберігання продукції у даному регіоні.

Вагомого значення для мікроекономічних показників набуває зовнішнє середовище підприємства при організації ведення аграрного бізнесу. В межах територій діяльності досліджуваного агропідприємства свою діяльність провадять 13 агропромислових підприємств та 107 фермерських господарств. Окрім них, сільськогосподарську діяльність здійснюють 38000 особистих селянських господарств. Для проведення сільськогосподарської діяльності виділено у власність та надано у користування близько 55000 гектарів землі. Чотирнадцять харчопереробних підприємств цього регіону забезпечують переробку сільськогосподарської продукції, до найпотужніших з яких належать – ПП «Оліяр», ТЗОВ «Барком», АПП «Львівське».

З огляду на це, ПП «\*\*\*\*\*» здійснює свою діяльність у доволі конкурентному аграрному середовищі відповідного регіону, що й стимулює його до застосування сучасних технологій з метою підвищення власної конкурентоздатності.

За основними рельєфними показниками, територія ведення бізнесу ПП «\*\*\*\*\*» поділяється на північну та центрально-південну частини. Рельєф території є горбисто-рівнинним. Північна частина території є рівнинною. Мікрорельєф перебуває у вираженні замкнутих понижень. Земельний комплекс підприємства є неоднорідним, а за своїми властивостями характеризується різним коефіцієнтом родючості та будови ґрунтів. Поряд із чорноземом опідзоленим та темно-сірими ґрунтами, наявні також й низинні торфовища, тому географічне розташування підприємства можна охарактеризувати як сприятливе для проведення ефективної сільськогосподарської діяльності.

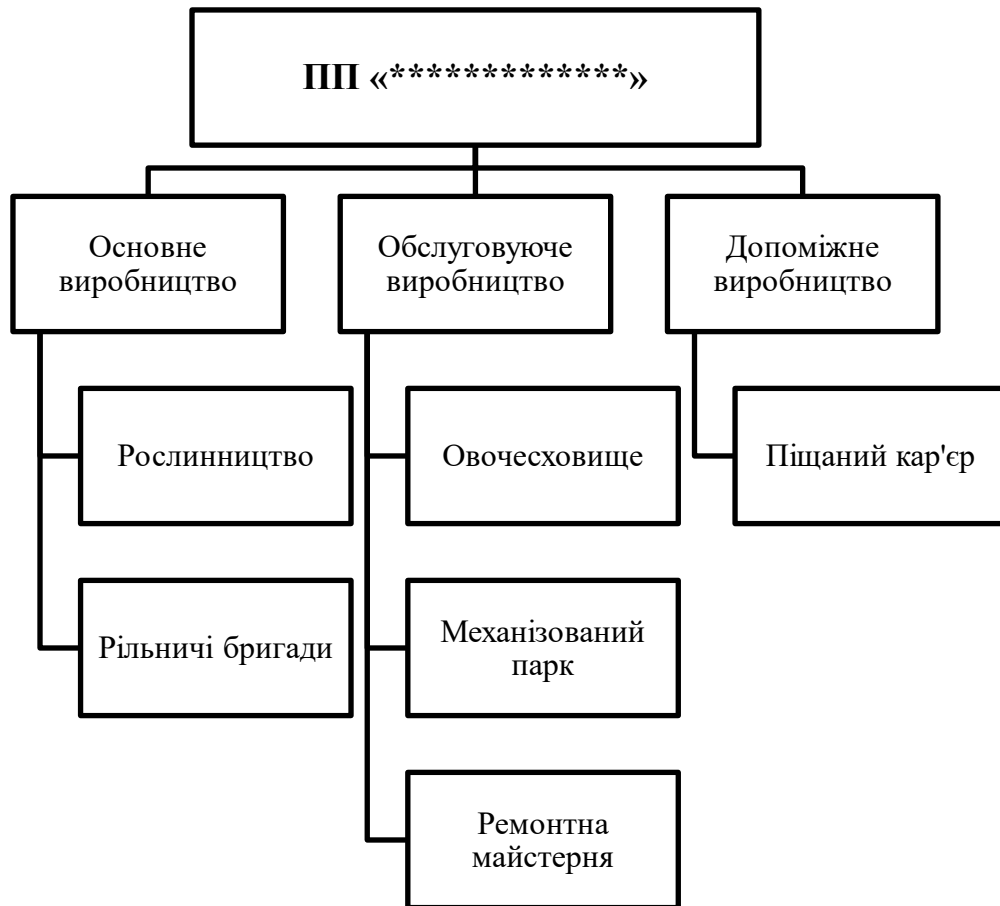


Рис. 2.1 – Організаційна структура ПП «\*\*\*\*\*»

У структурному складі ПП «\*\*\*\*\*» функціонують підрозділи, які здійснюють основні завдання діяльності підприємства та, обслуговуючі і допоміжні підрозділи, які схематично відображені на рис. 2.1.

Кількісний склад організаційної структури підприємства формується в залежності від розміру та концентрації виробництва, розташування сільськогосподарських угідь та виробничих об'єктів; системи логістики та транспортних шляхів, а також залежить від професійного рівня та кваліфікації працівників, задіяних у виробничому процесі.

Виробництво продукції на агропідприємстві забезпечується внутрішніми господарськими підрозділами, до складу яких входять автопарк з ремонтними майстернями та рільничі бригади. ПП «\*\*\*\*\*» на праві власності володіє й піщаним кар'єром.

Рільничі бригади задіяні у рослинницькій сфері виробництва відповідають умовам та вимогам діяльності підприємства, однак, виходячи із власних спостережень, організація та умови праці даної бригади потребують організаційної трансформації. Позитивним фактором для ведення агробізнесу ПП «\*\*\*\*\*» є наявність у складі його матеріальних активів овочесховища, який варто відзначити у нашій роботі. Введення в експлуатацію овочесховища відбулось завдяки вдалому прийняттю керівником агропідприємства раціональних і економічно обґрунтованих управлінських рішень.

Потужна матеріальна база ПП «\*\*\*\*\*» характеризується наявністю у ньому якісної сучасної техніки та вантажних автомобілів, що є запорукою успішного ведення аграрного бізнесу. Належна матеріальна база, якісний та професійно навчений персонал у поєднанні з активними та сучасними формами прийняття управлінських рішень виступають одними з основних складових успішного розвитку та досягнення цілей в діяльності цілого агропідприємства. Що стосується наявної матеріальної бази підприємства, то в даному контексті не можна не відзначити важливу роль управлінського персоналу в діяльності агропідприємства. Адже

використання економіко-правових механізмів, таких як отримання сільськогосподарської техніки у лізинг, залучення кредитних коштів для придбання продукції та добрив, організація прийняття інших важливих рішень в діяльності підприємства обумовлюється та забезпечується прийняттям комплексу управлінських рішень та взяття на себе відповідальності за їх реалізацію.

Грамотно сплановане прийняття управлінських рішень дозволило підприємству залучити активи проекту «Агро-Львів» та забезпечити ПП «\*\*\*\*\*» сучасною сільгосптехнікою.

Спорудження овочесховища потребувало значних інвестицій, і у випадку несвоєчасного введення його в експлуатацію призвело би до втрати врожаю та недоотримання прибутків за результатами своєї діяльності. Тому при допомозі реалізації даного проекту виявилось за можливе придбати сучасне холодильне та вентиляційне обладнання, а також закупити та встановити енергозберігаючі сандвіч-панелі. Завдяки цьому, підприємство має змогу реалізовувати власну продукцію протягом цілого року, використовуючи можливість її продажу за вигідними для себе цінами, коли їх коливання залежить від періоду їх реалізації, адже коливання цін на продукцію на пряму залежить від того, чи продукція продана осінню, коли масштаби збору врожаю є значно більшими, ніж у весняний період.

Система управлінською діяльністю ПП «\*\*\*\*\*» організована за принципом субординаності та підпорядкування, а за своєю природою є ієрархічною та відповідає сучасним методам лінійно-функціональної системи управління.

Елементи структури управління ПП «\*\*\*\*\*» відображені нами на рис. 2.2.

Визначена системна структура наділена рядом переваг. Вона є економічно обґрунтованою в силу збалансованої кількості суб'єктів управління, дозволяє створити просту та зрозумілу процедуру зв'язків між



субординованими суб'єктами управління; забезпечує розподіл прав та обов'язків між керівним складом та спеціалістами.



Рис. 2.2 – Структура апарату управління ПП «\*\*\*\*\*»

Щодо кількісного штату адміністративного персоналу, то він, на нашу думку, може бути при потребі оптимізований, відповідно до умов ринкових відносин.

## 2.2 Аналіз ресурсного потенціалу ПП «\*\*\*\*\*»

Функціонування аграрного підприємства забезпечується його потужною ресурсною базою, складовими елементами якої є: трудові ресурси, а також матеріальні та фінансові активи. Забезпечення такої діяльності обумовлюється взаємним зв'язком між цими елементами, і у випадку некоректного функціонування одного з них, під загрозу ставиться ефективність досягнення кінцевого результату, що й призводить до виникнення кризових ситуацій на підприємстві.

Характеризуючи ресурсний потенціал агропідприємства з боку антикризового управління, необхідно проаналізувати наступне коло питань:

- чи достатня наявна кількість та якість ресурсної бази;
- чи дійсно така ресурсна база здатна забезпечити ефективний цикл виробництва на підприємстві;
- чи його потенціал адаптований до сучасних викликів застосування інноваційних технологій та до прийняття інноваційних рішень;
- якими можуть бути перспективи розвитку та зміни ресурсної бази.

У подальшому необхідно оцінити ефективність використання даних ресурсів у конкретному агропідприємстві. Одним з найважливіших ресурсів в діяльності сільгосп підприємств виступає земля. Оскільки особливістю ведення агропромислового бізнесу є те, що досягнення результатів від такої діяльності неможливо уявити без землі, на якій вирощується сільгосппродукція і відсутність саме землі унеможлиблює такий вид діяльності. Тобто земельний ресурс у сільському господарстві заміни не підлягає. Обсяги виробництва агропідприємства в першу чергу залежать від наявності та площі земель, а також від якості ґрунтів, на яких вирощується сільгосппродукція, інакше за наявності неналежної якості ґрунтів у сільгоспвиробника або зменшується врожайність, або він несе додаткові витрати на закупівлю надмірної кількості добрив. Кінцевий результат діяльності підприємства, а отже і загальні обсяги виробництва на пряму залежить від ефективного використання землі, а таке використання взаємозалежне від таких факторів, як наявність виробничих потужностей; наявність фахового персоналу; достатня кількість обігових коштів. Оскільки використання перелічених вище факторів є неможливим без наявності земельного ресурсу, то й приходимо до висновку, що земля є основним багатством сільгоспвиробника, а уже від ефективного її використання та обробки залежить досягнення фінансової стабільності підприємства та рівень забезпечення працівників.

В економіці сільського господарства загальноприйнятим терміном, який вживається до поняття земельний ресурс, прийнято вживати термін – сільськогосподарське угіддя. Це загальний термін, який включає в себе – орні землі, сінокоси, пасовища, тощо. Території земель, на яких проводиться вирощування агропромислових культур називається рілля, а території випасу тварин сільськогосподарського призначення та заготівлі сіна – відповідно, пасовищами та сінокосами.

У випадках наявності значного рівня розораності земель, сільгоспідприємству необхідно вживати захисних заходів щодо запобігання виникненню ерозії, оскільки вона й призводить до погіршення якості ґрунтів.

В контексті вище сказаного, проаналізуємо динаміку зростання угідь ПП «\*\*\*\*\*», яка відображена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Сільгоспугіддя у власності та користуванні

ПП «\*\*\*\*\*»

| Показники             | Площа, га |          | 2022 рік до 2020 року, % |
|-----------------------|-----------|----------|--------------------------|
|                       | 2020 рік  | 2022 рік |                          |
| Сільгоспугіддя        | 781       | 782      | 100,1                    |
| в т.ч. взяті в оренду | 781       | 782      | 100,1                    |
| з них рілля           | 781       | 782      | 100,1                    |

З цієї таблиці випливає, що площа користування землею фактично не змінилася, а це говорить про достатній рівень її кількості для підприємства, щоб забезпечувати його діяльність.

Для остаточної оцінки користування землею підприємством, проведемо аналіз даних, зазначених у таблиці 2.2.

Проводячи аналіз даних, зазначених у таблиці, приходимо до висновку, що по господарству загалом площі землі для вирощування зернових та зернобобових культур збільшилися на 7,1%, а саме збільшилися обсяги посівів озимої пшениці. Це обумовлено сприятливою ціновою динамікою на ринку зерна. Однак, у цей самий період спостерігається зменшення посівних

площ під соєю і таке зменшення використання площ сягає 3%, а ріпаку озимого 5,7%.

Таблиця 2.2 – Посівні площі сільгоспкультур у

ПП «\*\*\*\*\*»

| Показники  | Площа, га |          | 2022 рік до<br>2020 року, % |
|--|-----------|----------|-----------------------------|
|  | 2020 рік  | 2022 рік |                             |
| Культури зернові та<br>зернобобові (пшениця озима) | 280       | 300      | 107,1                       |
| Соя  | 361       | 350      | 97,0                        |
| Ріпак озимий                                       | 140       | 132      | 94,3                        |

Висока родючість посівних площ та її структура виступають впливовим фактором та впливають на структуру та обсяги вирощеної продукції агропідприємства. Тому, враховуючи напрямок спеціалізації агропідприємства та вирощування тих чи інших культур, необхідно проводити планування посівних площ у найближчій перспективі з проведенням економічних розрахунків потреби вирощування тих чи інших сільськогосподарських культур. Для встановлення спеціалізації досліджуваного підприємства на певних видах культур, проведемо аналіз структури його товарної продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура товарної сільгосппродукції

ПП «\*\*\*\*\*»

| Продукція                                       | 2020 рік  |      | 2021 рік  |      | 2022 рік  |      |
|---|-----------|------|-----------|------|-----------|------|
|   | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    |
| Культури зернові та<br>зернобобові<br>(пшениця) | 2450,1    | 30,2 | 4670,5    | 30   | 4579,20   | 37,9 |
| Боби сої  | 3525,0    | 43,4 | 8006,2    | 51,3 | 4345,5    | 35,9 |
| Насіння ріпаку                                  | 2142,4    | 26,4 | 2917,5    | 18,7 | 3169,0    | 26,2 |
| Всього по<br>підприємству                       | 8117,5    | 100  | 15594,2   | 100  | 12093,7   | 100  |

Проведений системний аналіз даних, що відображений в таблиці 2.3 дає підстави зробити висновок, що в період 2020-2022 років ПП «\*\*\*\*\*» вирощувала та реалізовувала виключно продукцію рослинництва. Баланс реалізації в залежності від періоду роботи дещо змінювався. Так, за 2020 рік найбільший обсяг продукції склали боби сої (43,4%). Порівняно із бобами сої, вирощування пшениці та насіння ріпаку мали нижчі обсяги виробництва і склали 30,2% та 26,4%. В подальшому, у 2021 році прибутки від продажу бобів сої зберегли тенденцію до зростання і склали 51,3% від усієї товарної маси доходів підприємства. 2022 рік відзначився зміною у виробництві, а тому питома вага вирощеної пшениці досягла 37,9%. Наступним за показниками підприємства йдуть боби сої, чий показник складає 35,9%. Обсяги насіння ріпаку досягли 26,2%, що обумовлювалося збільшенням площ посіву під зернові та зернобобові на 7,1%.

Натомість, у таблиці 2.4 відобразимо видатки підприємства в залежності від її сфери виробництва.

Аналізуючи дані таблиці 2.4 робимо висновки, що виробничі витрати ПП «\*\*\*\*\*» з 2020 року по 2022 рік зросли майже за всіма пунктами, за винятком двох складових.

Так, прямі матеріальні витрати в досліджуваному агропідприємстві в 2022 році становили 9332,9 тис. грн., що є на 81,6% більше ніж в 2020 році. Зокрема, суттєво зросли витрати на паливо-мастильні матеріали, аж у 5,4 рази, що обумовлено було дефіцитом палива та суттєвим його здороженням. Натомість на мінеральні добрива витрати знизилися на 13,6%.

Витрати на електроенергію також додали суттєво в плюсі та збільшилися у 2022 році в порівнянні з 2020 у 3,3 рази.

Витрати на запасні частини, будівельні та ремонтні матеріали за аналізований період збільшилися на 48,3%.

Що стосується витрат на оплату праці та інших прямих витрат, то тут спостерігається аналогічна динаміка. Витрати на оплату праці у 2022 році склали 2167,0 тис. грн. що на 81,5% більше по відношенню до 2020 року.

Таблиця 2.4 - Виробничі витрати

ПП «\*\*\*\*\*»», тис. грн.

| Складові витрат  | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2022 рік до 2020 року, % |
|--|----------|----------|----------|--------------------------|
| Прямі матеріальні витрати, усього                                    | 5140,1   | 7898,6   | 9332,9   | 181,6                    |
| <i>в т.ч. посадковий матеріал та насіння</i>                         | 836,0    | 816,0    | 847,1    | 101,3                    |
| <i>в т.ч. мінеральні добрива</i>                                     | 742,4    | 2287,0   | 641,6    | 86,4                     |
| <i>в т.ч. мастильні матеріали та пальне</i>                          | 1011,5   | 2405,3   | 5457,5   | в 5,4 рази               |
| <i>в т.ч. електроенергія</i>   | 373,0    | 1152,8   | 1245,2   | в 3,3 рази               |
| <i>в т.ч. запасні частини, будівельні та ремонтні матеріали</i>      | 245,1    | 402,1    | 363,4    | 148,3                    |
| Прямі витрати на оплату праці  | 1194,2   | 1915,9   | 2167,0   | 181,5                    |
| Інші прямі витрати, усього:  | 3463,8   | 3745,4   | 4157,2   | 120,0                    |
| <i>в т.ч. відрахування на соціальні заходи</i>                       | 262,8    | 424,7    | 476,1    | 181,2                    |
| <i>в т.ч. орендна оплата за паї</i>                                  | 1460,0   | 1800,0   | 1937,0   | 132,7                    |
| <i>в т.ч. амортизація</i>  | 1450,6   | 1230,3   | 1453,7   | 100,2                    |
| Загальновиробничі витрати (оплата за послуги стороннім організаціям) | 1267,7   | 1110,7   | 928,4    | 73,2                     |

Пріоритетністю антикризового управління, у першу чергу, виступає оцінка фінансового стану підприємства, яка безпосередньо впливає й на його економічний стан. Економічний стан підприємства виступає всебічним та комплексним результатом проведення господарської діяльності та

відображає реальний баланс між дохідною та видатковою частиною бюджету підприємства. Такий баланс ще називається внутрішній фінансово-господарський стан підприємства, результати якого відображені нами у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Фінансові результати діяльності

ПП «\*\*\*\*\*»

| Показники  | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2022 рік до 2020 року, % |
|--|----------|----------|----------|--------------------------|
| Чистий дохід від реалізованої сільгосппродукції, тис. грн. | 11865,0  | 17402,7  | 17733,1  | 149,5                    |
| Інші операційні доходи, тис. грн.                          | 4438,0   | 2120,4   | 575,8    | 13                       |
| Собівартість реалізованої сільгосппродукції, тис. грн.     | 9169,1   | 15798,8  | 14896,1  | 162,5                    |
| Інші операційні витрати, тис. грн.                         | 6456,8   | 2600,0   | 2664,0   | 41,3                     |
| Інші витрати, тис. грн.                                    | 391,1    | 1184,9   | 837,9    | у 2,1 рази               |
| Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.           | 286,0    | 315,0    | 298,3    | 104,3                    |
| Чистий прибуток(збиток), тис. грн.                         | 286,0    | 315,0    | 298,3    | 104,3                    |
| Рівень рентабельності,%                                    | 3,1      | 1,9      | 2,0      | -1,1пп                   |

Дані, що наведені у таблиці свідчать, що дохідна частина агропідприємства від продажу продукції у 2022 році зросла на 49,4% у порівнянні із 2020 роком, а сама собівартість вирощеної продукції у динаміці досліджуваних років зросла на 62,4%.

На це вплинули й інфляційні процеси та подорожчання цін на паливно-мастильні матеріали та посівний матеріал, а отже, збільшилась і собівартість вирощеної продукції. Відбулося зростання і інших витрат на виробництво сільськогосподарської продукції ПП «\*\*\*\*\*» у 2022 році у порівнянні із 2020 роком у 2,1 рази. Таким чином чистий прибуток від діяльності ПП «\*\*\*\*\*» зріс лише на 4,3%.

Статистичний аналіз господарської діяльності ПП «\*\*\*\*\*» дає підстави стверджувати про її прибутковість, хоча рівень рентабельності підприємства є не надто високим та вказує на потребу

коригування діяльності ПП «\*\*\*\*\*». Такі корективи можуть бути ефективними, за умови своєчасної реакції управлінського апарату підприємства на економічні виклики, які перед ним постали.

### **2.3 Аналіз передумов виникнення кризових ситуацій в ПП «\*\*\*\*\*»**

Економічна природа управління кризовими явищами передусім залежить від підстав їх виникнення. А тому й кризи, які зумовлені об'єктивним характером, піддаються регулюванню управлінським способом з певною ускладненістю. Це зумовлене й впливами зовнішнього середовища на діяльність агропідприємств, а також потребою постійної модернізації даної галузі. Однак ті кризи, які обумовлюються суб'єктивними факторами, до числа яких входять як неналежний рівень кваліфікованості управлінського апарату, так і помилки, допущені ними в процесі здійснення своєї діяльності, можуть бути локалізовані особистими управлінськими діями цього ж персоналу, шляхом підвищення його кваліфікації у галузі управління підприємствами.

Виникнення кризового явища та його вплив на результати діяльності ПП «\*\*\*\*\*» може бути викликано зовнішніми та внутрішніми факторами впливу. Зовнішні причини безпосередньо пов'язані зі стратегією макроекономічного рівня, а також загальними світовими тенденціями розвитку економіки та безпосередньо виникненням негативної ситуації в країні. До цього можна віднести Covid 19, збройну агресію російської федерації проти України, вплив інфляційних процесів на діяльність підприємства, а також криза перевиробництва відповідної продукції країн експортерів, а відтак, і наявність конкуренції у відповідній галузі сільського господарства та ін. Внутрішні причини кризових явищ тісно пов'язані із невиправдано ризикованою стратегією маркетингу підприємства, а також із наявністю недоліків в організації його діяльності, а також відсутністю



застосування інноваційних сучасних технологій у процесі виробництва продукції.

Особливість кризи мікроекономічного рівня полягає у тому, що вона може розростатись та мати вплив на не лише на конкретний процес, а й на усю систему виробництва підприємства. Тут можна говорити про ефект ланцюгової реакції впливу одних факторів на інші. Причина такого ефекту криється у тому, що механізми системи функціонування агропідприємства є взаємозалежними один від одного, а тому й проблеми одного з елементів функціонування підприємства неодмінно будуть впливати негативним способом на інші елементи, тому усунення кризового стану повинно мати не локальний, а комплексний характер. До загальних причин виникнення кризових явищ варта віднести недостатню кількість ресурсів для функціонування агропідприємства. Недостатність ресурсів проявляється не лише у відсутності достатніх об'ємів природних чи матеріально технічних ресурсів, але й у відсутності якісного складу організаційно-управлінського апарату, який має забезпечувати ефективну діяльність та функціонування агропідприємства. Як вдало зазначають науковці, до базових причин економічної кризи необхідно відносити ресурсні недоліки, або цілу їх сукупність в управлінській діяльності [4].

Кризові явища на макрорівні не виникають раптово, а тому до числа завдань організаційно-управлінського апарату ПП «\*\*\*\*\*» варто віднести й прогнозування кризових процесів з можливістю їх професійної локалізації. Встановлення причин щодо виникнення кризових явищ на агропідприємстві можна здійснити шляхом аналізу її основних ознак, до яких відносяться: нестача ресурсів, як фінансових так і людських, а також непрофесійність здійснення управлінських рішень у сфері використання такого виду ресурсів. Належне значення передбачення та ідентифікації настання кризи полягає в оцінці виникнення низки комплексних проблем економічного характеру на підприємстві, оскільки безпосередній прояв кризових явищ на агропідприємстві може звернути

увагу кваліфікованого управлінського апарату на негативні явища, та обрати ним такі дії, які б дозволили своєчасно запобігти негативним наслідкам на підприємстві. А з цього випливає, що процедура запобігання та локалізації кризи на мікроекономічному рівні є керованою і залежить від професійності управлінського апарату. Саме це й означає, що на управлінський апарат ПП «\*\*\*\*\*» покладається неабияка відповідальність щодо розпізнання та встановлення передумов появи кризи на підприємстві (рис. 2.3).

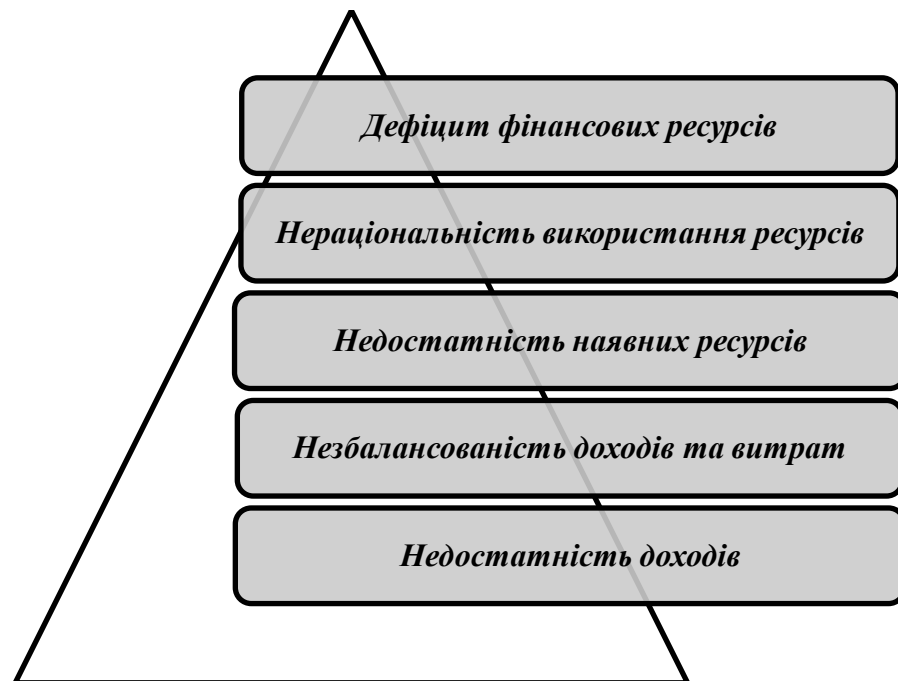


Рис. 2.3 – Базові передумови прояву кризи в агропідприємстві [4; 21]

Причиною кризових явищ на агропідприємствах можуть виступати й слабкий рівень технологічного оснащення. На відміну від національного функціонування аграрних підприємств, які використовують подекуди застарілу техніку, в країнах із розвинутою економікою сільськогосподарське виробництво розвивається із використанням сучасних технічних та біотехнологічних ресурсів та технологій.

Недоліком у системі сільськогосподарського виробництва є й повільне запровадження досвіду розвинених країн, в яких агропромислове

виробництво фактично виводиться за рамки механізму ринкового регулювання, оскільки в таких країнах держава запроваджує політику протекціонізму вітчизняного виробника, захищаючи таким чином від зовнішньої конкуренції. В результаті неналежної державної підтримки вітчизняного виробника сільськогосподарської продукції, останній зазнає негативних наслідків, коли спостерігається невизначена цінова політика на товари, відсутність можливості пільгового кредитування стратегічної економічної галузі в Україні, що призводить до відсутності конкурентоздатності вітчизняних товаровиробників порівняно із промисловими гігантами країн імпортерів. Причини, котрі викликають кризові явища у вітчизняних товаровиробників аграрного ринку представлено на рис. 2.4.

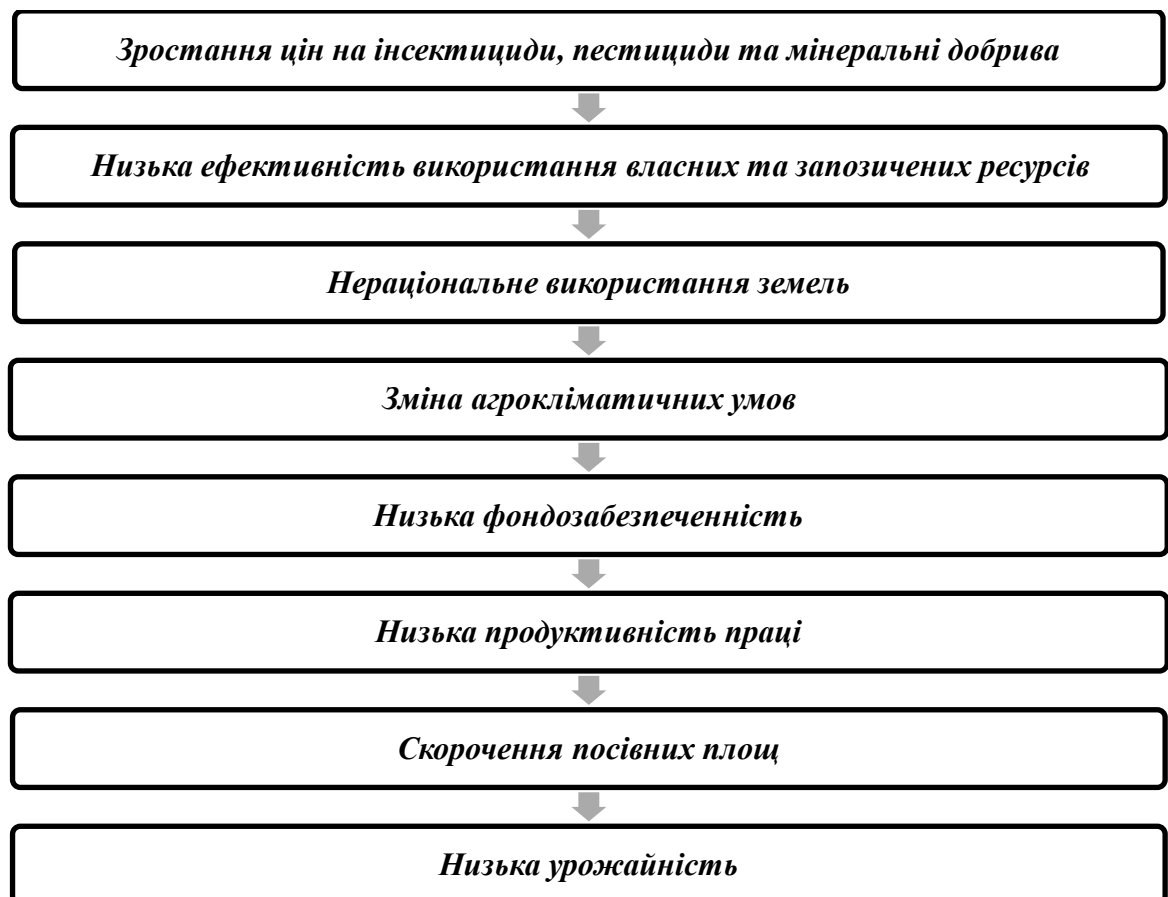


Рис. 2.4 – Причини кризових явищ вітчизняних товаровиробників аграрного ринку [12]

Такі ознаки, нажаль, можуть бути характерними для більшості виробників сільськогосподарської продукції. У той же час локалізація кризових явищ на підприємстві тісно пов'язана із професійністю управлінського апарату підприємства та використанням ним ефективних підходів у запобіганні кризових явищ. І саме запровадження антикризового управління на підприємстві здатне забезпечити локалізацію кризових явищ, які вже настали.

До ознак та причин кризи, в разі їх настання, на які потрібно завчасно звертати увагу керівництву ПП «\*\*\*\*\*», відносимо:

- дефіцит власного капіталу;
- незадовільний фінансовий стан;
- проблемність у збуті вирощеної продукції;
- погіршення якісних показників в результаті діяльності агропідприємства;
- низький рівень управлінського апарату в питаннях виявлення ознак потенційної кризи та можливості їх усунення;
- наявність заборгованості перед кредиторами, яка призводить до неплатоспроможності виробника продукції у майбутньому.

У разі правильного прогнозування, кризу можна вдало передбачити аналітичним способом, тому і завдання управлінського апарату ПП «\*\*\*\*\*» полягає у аналітичному прогнозуванні настання ймовірної кризи.

Є типові чинники, які здійснюють вплив на діяльність агропідприємств та системно впливають на появу нестабільної ситуації в процесі їхньої діяльності, а така нестабільна ситуація і спричиняє кризові явища. Дана позиція відноситься до зовнішніх факторів впливу, а це означає, що підприємство обмежене у впливі на них, однак здатне своєчасно їх передбачити та локалізувати шляхом прийняття оптимально виважених рішень та коректив (рис. 2.5).

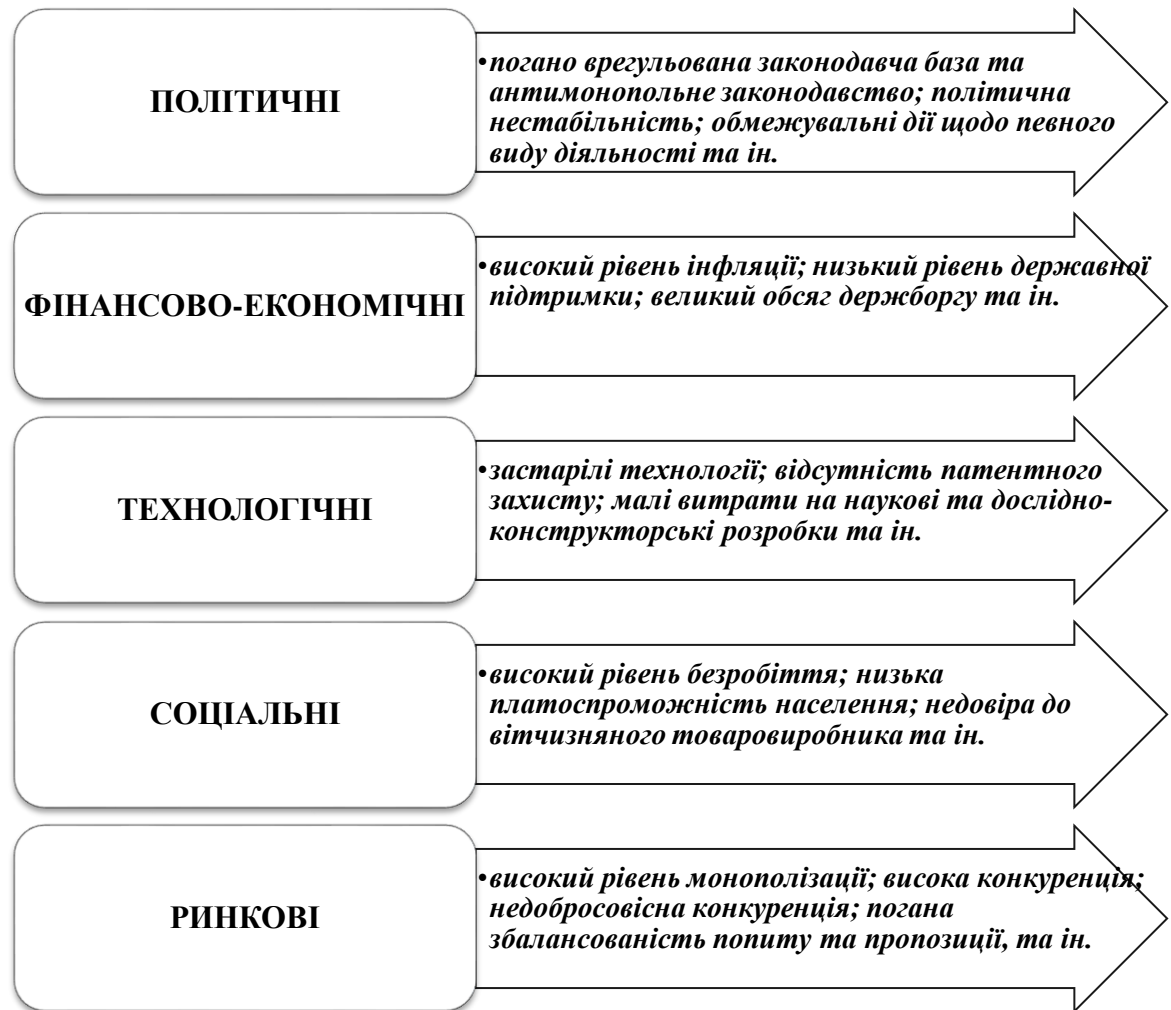


Рис. 2.5 – Перелік зовнішніх факторів впливу [4; 12; 17; 21]

Представлений на рис. 2.5 комплекс зовнішніх факторів впливу не є вичерпним і може бути доповнений, враховуючи специфіку діяльності агропідприємства. Варто зауважити, що зовнішні та внутрішні фактори впливу на агропідприємство взаємодіють комплексно, а не відокремлено один від одного, що й є причиною для обтяження наслідків та результатів такого впливу. Зовнішні фактори впливу спричиняють загальні передумови стосовно погіршення ситуації на виробництві та поділяються у свою чергу на: галузеві, в залежності від роду діяльності агропідприємства (вирощення чи переробка сільськогосподарської продукції); регіональні (залежно від регіону поширення); загальні (притаманні усім галузям агробізнесу). Але при правильному підході до організації управління бізнесом, агропідприємство

має усі можливі шанси локалізувати проблему та вийти зі скрутного становища. Такі дії особливо підкреслюють вагоме значення управлінського апарату агропідприємства при здійсненні ним діяльності, оскільки попереджувальні дії антикризового менеджменту сприяють створенню комплексної системи по впровадженню антикризових дій.

У свою чергу, внутрішні фактори кризового стану розмежовуються на підгрупи, які пов'язані із: операційною діяльністю; інвестиційною діяльністю; фінансовою діяльністю (рис. 2.6).

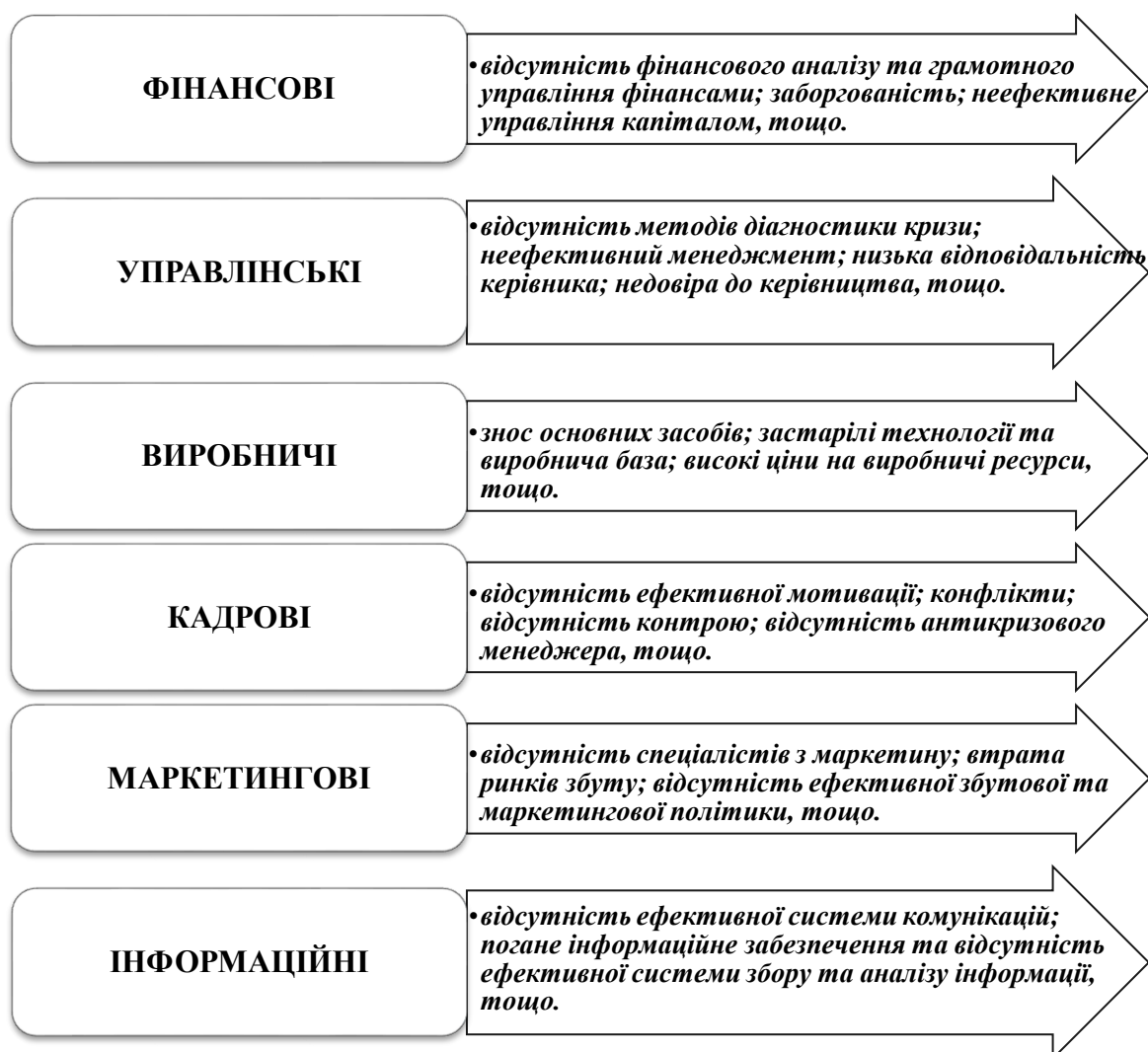


Рис. 2.6 – Перелік внутрішніх факторів впливу [12; 18; 27]

Внутрішні фактори впливу є керованими, і на них можна вплинути засобами реалізації та прийняттям вдалих та ефективних управлінських

рішень, локалізуючи при цьому самі прояви даних чинників. Адже своєчасна реакція управлінського апарату підприємства на внутрішні чинники таких явищ запобігає настанню негативних наслідків для підприємства. Така реакція стає ефективнішою при застосуванні матриці SWOT аналізу, і при відображенні на ній сильних та слабких компонентів діяльності агропідприємства, на основі якої, представляється за можливе вироблення ефективної стратегії управління кризами (рис. 2.7)

| <b>Сильні сторони</b>  | <b>Слабкі сторони</b>  |
|--|--|
| <p><i>Асортимент продукції;<br/>Матеріально-технічна база;<br/>Розвинена інфраструктура та добре місце розташування;<br/>Співвідношення ціна-якість продукції;<br/>Наявність постійних клієнтів;<br/>Досвідчений персонал.</i></p> | <p><i>Відсутність маркетингового відділу;<br/>Відсутність ефективної реклами;<br/>Відсутність антикризового менеджера;<br/>Відсутність ефективної системи мотивації персоналу;<br/>Швидке зношення техніки та необхідність її оновлення, що є досить дорого.</i></p> |
| <b>Можливості</b>  | <b>Загрози</b>   |
| <p><i>Освоєння нових ринків збуту та технологій;<br/>Вдосконалення конкурентоспроможності підприємства та його продукції;<br/>Збільшення асортименту продукції та покращення її якості;<br/>Експорт продукції.</i></p>             | <p><i>Нестабільність політичної та економічної системи в країні;<br/>Збройна агресія росії проти України;<br/>Зниження платоспроможності покупців;<br/>Зростання цін на енергоносії;<br/>Зростання імпорту.</i></p>  |

Рис. 2.7 – SWOT аналіз діяльності ПП «\*\*\*\*\*»

За результатами здійсненого SWOT аналізу агрофірми, бачимо, що слабкими сторонами ПП «\*\*\*\*\*» є відсутність інноваційних методик ведення бізнесу, що проявляється у відсутності антикризового менеджера, маркетингового відділу, ефективної системи мотивації, тощо. Задля запобігання та мінімізації наслідків від кризових ситуацій

управлінському складу ПП «\*\*\*\*\*» рекомендуємо усунути недоліки, вдосконалити стратегію функціонування та розвитку агрофірми до сучасних вимог ринку та наявних умов здійснення господарської діяльності.



## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

#### В ПП «\*\*\*\*\*»

#### 3.1 Вдосконалення організації антикризового управління в ПП

##### «\*\*\*\*\*»

Основне завдання антикризового управління полягає у відновленні стабільності розвитку агропідприємства за умови мінімального зменшення ринкової вартості підприємства. Забезпечення реалізації такого завдання втілюється у життєдіяльність підприємства шляхом його стабілізації. Специфіка впровадження стабілізаційних заходів полягає в обмеженості у часі щодо прийняття конструктивних рішень, а також в існуванні психологічної напруги в колективі через перебування підприємства у нестабільному або кризовому стані. Дисбаланс у процес діяльності підприємства вноситься і через невизначеність процесу стосовно прийняття управлінських рішень [30].

Процедуру стабілізаційних процесів в ПП «\*\*\*\*\*» пропонуємо здійснювати використовуючи алгоритмічні дії, які відображені нами на рис. 3.1.

Перший та другий кроки впровадження управлінських дій є виключно оціночними та полягають у проведенні своєрідної діагностики проблем, що виникають в ході діяльності підприємства. Головна їхня ознака полягає у тому, що керівний склад підприємства має змогу отримати інформацію оперативним шляхом і своєчасно спрогнозує та встановити гіпотетичну можливість настання кризи. Для певного кола управлінського складу національних агропромислових підприємств властива проблематичність моніторингу кризових явищ з причин відсутності у них достатніх практичних економічних знань у сфері менеджменту, внаслідок чого вони вдаються до антикризових заходів вже на стадії неплатоспроможності підприємства,

пропустивши термін, коли їх можна було би застосувати, не доводячи агропідприємство до стану неплатоспроможності, або взагалі банкрутства.

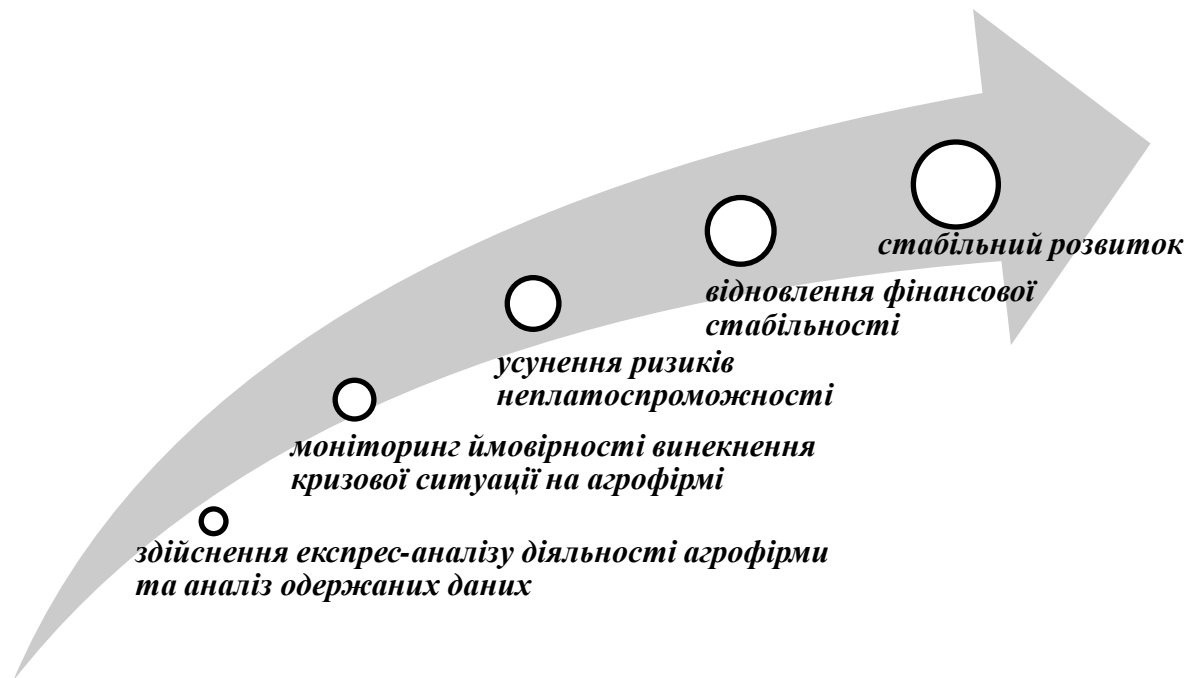


Рис. 3.1 – Послідовність проведення фінансових стабілізаційних дій в ПП

«\*\*\*\*\*»

З метою уникнення даної обставини, керівний склад ПП «\*\*\*\*\*» повинен своєчасно бути готовим до настання кризового стану, вдавшись до наступних дій:

- надати можливість конкретно визначеному та відповідальному працівнику, з числа персоналу бухгалтерії, можливість здійснення системного аналізу фінансової діяльності підприємства;
- ввести на підприємстві штатну посаду спеціаліста у сфері антикризового управління, чії фахові знання забезпечать уникнення агрофірмою негативних кризових впливів.

Третій крок алгоритму дій керівника ПП «\*\*\*\*\*» повинен бути спрямований на локалізацію причин виникнення його неплатоспроможності. У даному напрямку вже існує багато науково-практичних напрацювань. Перш за все з метою локалізації неплатоспроможності агрофірми його керівнику варто вдатись до збільшення

фінансових надходжень, а якщо це не представляється можливим, то необхідно зменшувати та оптимізувати витрати. Збільшення фінансових надходжень можна забезпечити передусім шляхом оперативного продажу вирощеної продукції, або ж за допомогою переведення активів у грошову форму. Тут варто зазначити, що розпродаж засобів виробництва та об'єктів нерухомого майна з метою переведення активів у грошову форму можна проводити лише у крайніх випадках, оскільки такий розпродаж буде явно здійснений за нижчою ціною від її балансової вартості, що з економічної точки зору є не вигідним для фінансового стану підприємства. Окрім цього, у випадку продажу засобів виробництва, підприємство фактично позбавляється можливості здійснювати свою діяльність у належному обсязі.

Не виключено, що при настанні кризового стану агропідприємства можуть виникнути проблеми із кредиторами або лізингодавцями. У такому випадку кошти, отримані підприємством йдуть в рахунок погашення боргу перед кредиторами. За обставин неплатоспроможності підприємства з метою збільшення резерву грошових коштів можна вдаватися до наступних дій: провести продаж дебіторської заборгованості шляхом факторингової операції; реалізувати запаси вже вирощеної готової продукції та надлишків виробничих запасів; здійснити продаж об'єктів невиробничої сфери.

Четвертий етап вище відображеного на рисунку алгоритму щодо відновлення фінансової стабільності агропідприємства повинен бути реалізованим за рахунок скорочення малоефективної сфери виробництва. До числа способів відновлення фінансової стабільності підприємства належать:

➤ припинення вирощування нерентабельної сільгосппродукції. Однак по відношенню до сільгоспвиробників такий спосіб відновлення стабільності є доволі проблематичним, оскільки кризові явища можуть настати у будь-який момент, а посіви сільськогосподарських культур здійснюються за певним графіком. Тому вдається до припинення вирощування нерентабельної продукції можна лише у період посіву, оскільки припинення вирощення вже посіяної культури призведе до настання ще більших збитків.

➤ виведення із активів агрофірми затратних об'єктів. Однак особливість ведення аграрного бізнесу полягає в тому, що така діяльність потребує утримання на балансі підприємства допоміжних потужностей виробництва.

➤ покращення організації праці. У цьому контексті відзначимо, що агропромислова галузь виробництва наділена специфікою сезонності проведення робіт, а відтак, і сезонністю зайнятості працівників, а тому оптимізація чи скорочення штату найманих працівників буде не зовсім виправданою. В такому випадку керівнику підприємства краще буде зберегти персонал, однак вдатись до скорочення соціального пакету для працівників (скорочення премій та надбавок), оскільки після виходу агропідприємства із кризи, роботодавцю знов прийдеться здійснювати найм працівників.

Оскільки настання кризи для підприємства є не лише економічним, а й психологічним ударом, то його управління повинно супроводжуватись психологічною та антистресовою підготовкою, здатністю працювати у критичних умовах, які пов'язані зі збільшенням психічного навантаження на працівників. У кризових умовах діяльності підприємства компетентність управлінського апарату є вельми значимою. У даному випадку їх діяльність мала би мати прояв у переході від розпорядницьких функцій до координаційних, оскільки координаційна діяльність, на відміну від розпорядницької, вимагає кардинальних дій за допомогою міцного управління, враховуючи обмеженість в часі для прийняття відповідних рішень.

➤ реструктуризація боргових зобов'язань, яка здійснюється у формі переуступки боргових зобов'язань; укладення форвардних та ф'ючерських контрактів на продукцію, що надає можливість повернення боргів кредиторам за допомогою отримання авансових коштів за продукцію, яка ще не вирощена. Ключовим моментом у таких правочинах є те, що ціна за ф'ючерським чи форвардним контрактом не повинна бути нижчою від собівартості продукції, яка буде вирощена у майбутньому.

П'ятий етап фінансової стабілізації передбачає збільшення грошових потоків. Після завершення кризи виправданими є стратегії, сутність яких скерована на посилення оптимізації виробництва, посилення позицій підприємства на ринку, створення ефективного механізму ціноутворення з метою якнайшвидшої стабілізації своєї діяльності [13; 28].

Заслуговує на увагу те, що в агропідприємствах які лише виходять із кризового стану, досягнення результатів фінансової стабільності найчастіше забезпечується шляхом збільшення накопичення вхідних потоків з одночасним скороченням вихідних.

Таке збільшення у стабілізаційному періоді стає можливим завдяки проведенню наступних заходів:

- заохочення та надання переваги збуту найбільш рентабельної продукції;
- використання залученого капіталу;
- оптимізації використання оборотних коштів;
- посилене використання резервів фінансування;
- збільшення об'ємів вирощення продукції.

Паралельно із такими заходами виникає необхідність у скороченні використання вихідних фінансових потоків, сутність яких полягає у:

- мінімізації поточних виплат соціального характеру;
- домовленостях із кредиторами щодо строків погашення заборгованості;
- перегляду політики підприємства в частині виплат надбавок та премій.

З метою реалізації планів щодо ефективного антикризового менеджменту на агропідприємстві, керівному складу слід вирішувати питання стосовно залучення до співпраці спеціально навчених фахівців з неабияким практичним досвідом у даній сфері.

До числа завдань, які повинні вирішити антикризові менеджери відносяться наступні:

- чітке визначення цілей та завдань, а також винайдення алгоритму дій щодо плану їхньої реалізації виводу підприємства із кризи;
- прийняття таких рішень управлінського характеру, які б вирішували проблеми, що виникли на підприємстві внаслідок кризи;
- створення показників кризової площини та її меж з використанням передового досвіду у сфері антикризового управління та прийняття управлінських рішень;
- створення алгоритму дій стосовно підвищення платоспроможності агропідприємства.

Антикризові менеджери виконують завдання стосовно запровадження ефективного антикризового управління та створюють можливості для розширення виробничої діяльності агропідприємства, які відображають здатність агропідприємства долати стресові чинники на ринку. Створення системи антикризового менеджменту виступає невід'ємною частиною процесів управління підприємством [13].

Загалом, антикризова програма дій виступає базовим інструментом впровадження стратегії антикризового управління агропідприємством та формує фундаментальні засади системи стратегічного розвитку підприємства. Вироблена програма дій забезпечує реалізацію ефективної процедури планування та координації використання ресурсів впродовж усього процесу діяльності підприємства. І лише за умови її чіткого виконання забезпечується можливість досягнення поставленої мети і досягаються заплановані обсяги виробництва у відповідні її терміни.

Вчасно виявлені проблеми, які могли б виникнути на підприємстві і призвести до настання кризи у майбутньому, лише актуалізують важливість реалізації стратегії управління підприємством антикризовими менеджерами.

З огляду на це, спробуємо виділити найтипівіші можливі варіанти реалізації антикризових стратегій управління, котрі висвітлені нами на рис 3.2.



Рис 3.2 – Найтипівіші стратегії антикризового управління агропідприємством [5]

Вище зазначений перелік стратегій антикризового управління варто застосовувати впродовж усього процесу діяльності підприємства у до кризовому та кризовому періоді його перебування. На етапах становлення підприємства необхідно використовувати стратегію ринкової адаптації. Згодом, на стадії становлення, коли підприємство вже розпочне реалізовувати свої заплановані завдання, йому необхідно буде використовувати стратегію реструктуризації та відкидання зайвого. Пізніше, вже на стадії настання та перебігу кризи, виправданою буде застосування стратегії після кризового структурування.

В умовах настання кризи на агропідприємстві ним можуть бути реалізовані також наступні види стратегій:

➤ раціонального управління матеріальними ресурсами у кризових умовах, сутність якого полягає у раціональнішому використанні обладнання, будівель та інструментів при здійсненні своєї діяльності у кризовій стадії перебування підприємства ніж на стадії його стабільного розвитку. Для

досягнення такої мети виникає особлива потреба ефективного використання матеріальних ресурсів. Для запобігання виникненню надмірних витрат матеріальних ресурсів необхідно вдаватись до ефективних заходів їх економії;

- оптимізації фінансових ресурсів. Важливий фактор даної стратегії полягає у достатньому забезпеченні ресурсами агропідприємства з метою створення потенціалу щодо збільшення його фінансових можливостей. З огляду на це, виправданим буде крок по переводу короткострокових грошових зобов'язань у довгострокові шляхом ведення переговорів із кредиторами щодо продовження строків погашення заборгованості перед ними;

- вивчення платоспроможності споживачів. Дана стратегія впливає із встановлення реального балансу між попитом та пропозицією, а також політикою ціноутворення на агропідприємстві;

- людських ресурсів працівників. За умови настання кризи робоча сила розглядається як першочерговий об'єкт економії витрат підприємства, що стає причиною мінімізації виплат премій та надбавок, або взагалі веде до звільнення працівників, що призводить до де мотивації у роботі останніх.

Подолання кризи стає можливим за умови правильного та своєчасного застосування методики антикризової програми. В результаті подолання кризи, на підприємстві розпочинається новий етап його діяльності, який відзначається реалізацією вже після кризової стратегії, а саме:

- стратегії після кризового структурування. З метою визначення обсягів діяльності агропідприємства у цьому періоді перш за все мав би бути вивчений стан підприємства, специфіка його діяльності та існуючі у ньому ресурси. За наслідками вивчення динаміки розвитку, має бути встановлена мета подальшої його діяльності;

- стратегії після кризових змін. Зміни на цій стадії перебування підприємства є об'єктивно неминучими. Оцінка після кризового становища має стати точкою початку організаційного процесу таких змін. Подальшими



заходами після кризового управління можуть стати – започаткування такої організаційної структури, яка би змогла призвичаїтися до організаційних змін у найкоротшому періоді часу. Наступним кроком мав би стати перегляд способів управлінського підходу до функціонування агропідприємства. Варто відзначити, що кризові періоди на підприємстві потребують реалізації управлінських рішень якнайшвидше [13; 19].

Первинна функція у збалансуванні антикризового управління спирається на людський фактор. Адже саме конкретні особи вчиняють дії щодо вирішення надскладних питань, а це потребує якісної роботи цілого складу управлінського апарату. Склад управлінського апарату у системі антикризового менеджменту складається з:

- лідера, який спроможний нести пряму відповідальність за наслідки і забезпечувати одночасно контроль за синхронністю роботи підпорядкованого йому колективу. З такою роботою в стані справитись лише фахівець високого рівня підготовки;
- аналітика, який спроможний отримувати та опрацьовувати великі об'єми інформації та зможе консультувати групу фахівців у разі виникнення у них питань щодо стратегії подолання кризового явища;
- фахівця з документообігу, завдання якого полягає у фіксації перебігу триваючої кризи.

За наказом директора агропідприємства повинна бути створена група, до складу якої входили би її лідер, економіст-бухгалтер, аналітик. З метою залучення високоякісного складу такої групи необхідно звертати увагу на їх фаховий рівень, який забезпечується не лише попереднім їх практичним досвідом щодо подібних ситуацій, а й проходженням відповідних тренінгів та семінарів з питань, які стосуються антикризового управління компаніями, які знаходяться у кризових станах. Адже за результатами проходження таких тренінгів управлінський колектив набуває сучасних передових навичок щодо розробки та реалізації стратегії попереджувального антикризового управління [13].

За умови залучення до антикризових процесів групи, яка здійснює антикризовий внутрішній контроль на агропідприємстві суттєво покращиться порядок антикризового управління. До числа фахівців такої групи необхідно включити безпосереднього керівника агрофірми, бухгалтера та фахівця зі сфери виробництва. Даний склад вже знаходиться у штаті підприємства і не потребуватиме додаткових фінансових витрат на їх працю. Пропонуємо створити систему антикризового управління на засадах контролінгу для ПП «ПАФ Винниківська», котра відображена нами на рис. 3.3.



Рис. 3.3 – Система антикризового управління на засадах контролінгу [4]

Досліджуючи систему антикризового контролінгу, Бабіна Н.О. у своїх працях пише: «...він повинен забезпечити підтримку прийняття управлінських рішень, планування та контроль за екстремальних умов діяльності підприємства» [4].

Метою діяльності цієї системи є виявлення та встановлення ознак настання та розвитку кризи для встановлення її причин та відповідним вжиттям необхідних антикризових заходів.

Створення відповідної системи надасть можливість вчиняти профілактичні заходи антикризового характеру та аналізувати стан виконання робіт та їх ефективність в ПП «ПАФ Винниківська». Результативність здійснення господарської діяльності підприємства та ступінь його становища на пряму залежить від його підготовленості запобіганню розповсюдженню кризових процесів.

Ефективність внутрішнього антикризового управління можна визначити за допомогою:

- встановлення ознак та тенденційних явищ щодо покращення основних показників фінансової діяльності ПП «ПАФ Винниківська» з метою збереження її фінансової стабільності;
- встановлення оптимальної межі показників щодо визначення ліквідності та рентабельності агропідприємства;
- оцінка швидкості виконання антикризових заходів та визначення ефективності результатів їх впровадження;
- оцінка швидкості реагування на перші прояви кризових явищ та ефективність прийнятих управлінських рішень;
- покращення психологічного клімату та культури управління підприємством з метою локалізації конфліктних проявів серед персоналу.

Таким чином система організації внутрішнього антикризового управління виступає базовим підґрунтям для забезпечення та реалізації завдань щодо досягнення підприємством стійкого економічного стану, а тому й створення внутрішньої системи антикризового контролінгу на агропідприємстві є фундаментальним завданням його керівника для ефективної реалізації антикризового управління підприємством.

### **3.2 Створення комплексного механізму антикризового управління в ПП «\*\*\*\*\*»**

Ефективність антикризового управління підприємством визначається його вдало з проєктованою організаційною структурою, загальною ознакою якої виступає вчасність та поетапність реагування на явища кризового характеру, що складається зі створення антикризових механізмів впливу; прийняття виважених управлінських рішень із забезпеченням їх реалізації; моніторингу впливу прийнятих рішень.

Однак разом із об'єктивними факторами настання кризових випадків, суб'єкти здійснення господарської діяльності можуть і не мати належного практичного досвіду у сфері управління антикризовими явищами. Деякі з них не знайомі із методикою застосування антикризових заходів, а також може бути відсутній управлінський потенціал у сфері здійснення антикризового управління.

Вироблення та вдосконалення моделей і програм антикризового управління підприємством повинно спиратись на практику успішних національних та міжнародних компаній з метою створення оптимальної системи прийняття та реалізації рішень у сфері антикризового управління в залежності від того, на якому етапі проявила себе криза. До основних управлінських стадій можна віднести – попередження кризи; вихід із кризи; мінімізація наслідків кризи. До кожного з цих кризових етапів управлінський апарат підприємства здатен застосувати протидіючі заходи та адаптивні механізми, які направлені не лише на запобігання кризовим явищам, а спрямовані на перетворення кризи в інструмент додаткових можливостей [26; 31].

Так, якщо сільськогосподарське підприємство отримало кредит на закупівлю техніки у національній валюті, а за наслідками настання кризи ціни на виготовлену продукцію йдуть у гору, то відповідно такий скачок цін дасть можливість підприємству швидше розрахуватись по своїх

зобов'язаннях перед банком. Або, якщо агропідприємство має значні запаси паливно-мастильних матеріалів в період підняття цін на них, то дане підприємство опиняється у більш вигідній економічній ситуації по відношенню до конкурентів, які вимушені будуть купляти паливо-мастильні матеріали за новими цінами.

У практиці ведення бізнесу супутнім елементом кризових явищ може виступати також і настання форс-мажорних обставин. З правової точки зору, і це регламентовано нормами Господарського кодексу України, особа звільняється від відповідальності (штрафних санкцій за договором), якщо доведе, що на несвоєчасне виконання умов договору вплинули форс-мажорні обставини. В Україні у кожній області діють Торгово-промислові палати, які мають право визнавати ту чи іншу подію форс мажорною обставиною.

Базовою складовою механізму антикризового управління агропідприємством повинно складати вчасне виявлення ознак настання кризи та ознак передування кризи. А тому, здійснення прогнозування кризи, її вчасне виявлення із визначенням першочергових завдань підприємства у такий період, належна координація прийняття управлінських рішень є запорукою локалізації наслідків впливу кризи на діяльність агропідприємств. У такому випадку доцільно застосовувати комплекс дій, які націлені на попередження та реагування на кризи. Впровадження такої системи на підприємстві дозволить своєчасно повідомляти про настання певних проблем, які можуть негативно вплинути на результати діяльності підприємства.

Система попередження та реагування на кризу виступає сукупністю управлінських заходів щодо своєчасного попередження настання кризових явищ. У даному контексті важливу роль відіграє саме своєчасність такого попередження, оскільки в залежності від того, на скільки оперативно будуть вживатись антикризові заходи на підприємстві, залежатимуть і результати запровадження заходів, які дозволять попередити та застосувати комплекс дій по локалізації кризових явищ. Така система попередження забезпечує

можливість подолання кризових явищ за умови своєчасного реагування на них, а до основних завдань та функцій цієї системи ми би віднесли реалізацію антикризових заходів з метою мінімізації наслідків кризи.

Процедура превентивних заходів повинна складатись з послідовних дій, які, в свою чергу, поділяються на етапи [34].

До першого етапу належить визначення процесів, які стають джерелом спостереження. Зовнішнє спостереження містить в собі встановлення позицій конкуруючих суб'єктів відповідної галузі виробництва з урахуванням різноманітних макроекономічних засобів впливу, які тією чи іншою мірою здійснюють вплив на роботу агропідприємства. Внутрішнє спостереження передбачає аналіз бізнесових процесів у середині самого агропідприємства.

Наступний, другий етап включає в себе визначення сигналів настання кризи, які виявляють комплекс проблем у діяльності агропідприємства. На даному етапі важливим є оптимізація виробничих процесів завдяки здійсненню управлінським апаратом комплексу антикризових заходів.

Третій етап передбачає визначення оптимальних показників фінансового та майнового стану сільгоспідприємств, що включає в себе визначення рівня платоспроможності, конкурентоздатності та його ділової активності.

Четвертий етап зосереджує в собі формування механізмів для збору та передачі інформації. Для реалізації вимог цього етапу необхідно здійснювати моніторинг та аналіз інформації; проводити оцінку статистичної звітності; забезпечувати процедуру прозорості при здійсненні антикризового управління та швидкого пошуку інформації, яка є отриманою із достовірних джерел.

П'ятий етап полягає в аналізі результатів вивчення кризових впливів на діяльність підприємства та у формуванні алгоритму дій стосовно застосування превентивних заходів впливу та вихід із кризової ситуації.

Складові системи попередження та реагування на кризу відображені нами на рис. 3.4.

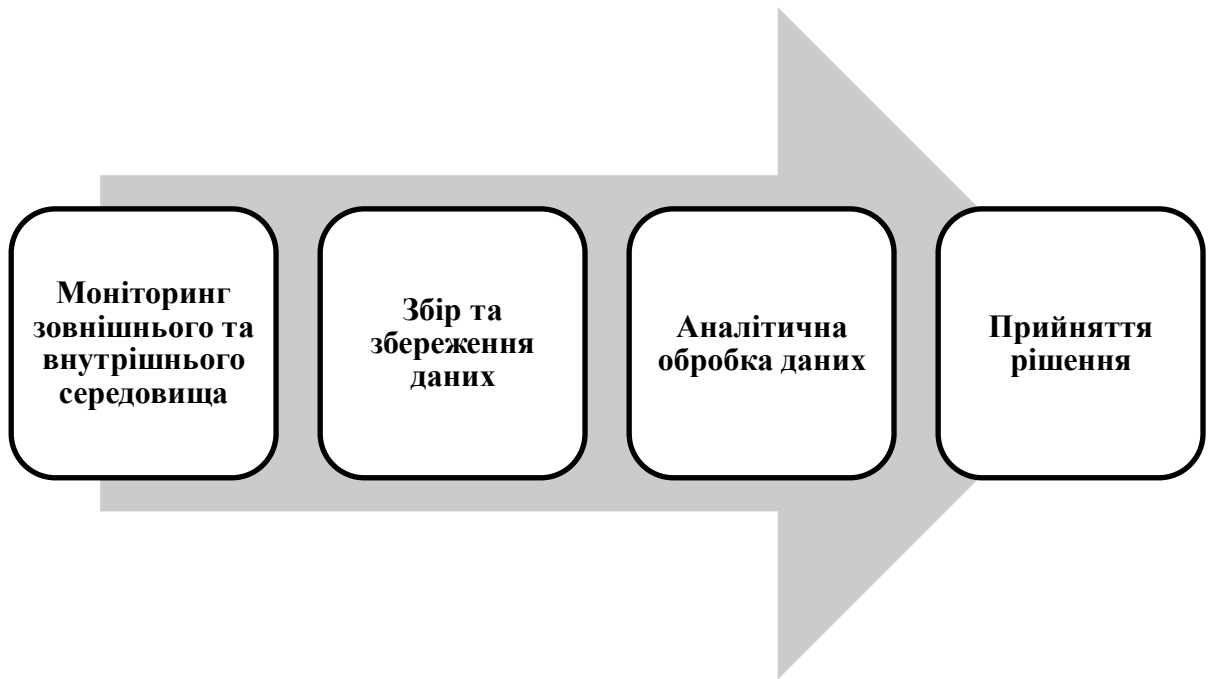


Рис. 3.4 – Складові системи попередження та реагування на кризу [6]

Як впливає із рис. 3.4 дана система для агропромислових підприємств складається з наступних складових:

- збір та збереження даних і показників, на основі контролю та моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- обробка та аналіз показників, які проводяться за допомогою обробки даних фінансової діяльності підприємства із виробленням стратегії в управлінні виробничою діяльністю підприємства;
- прийняття рішень та проведення антикризових заходів, які забезпечуються спроможністю менеджера спрогнозувати такі процеси в діяльності підприємства, завдяки яким забезпечиться вихід з кризи із мінімальними втратами [22]. Система раннього попередження кризи забезпечує створення інформативної обізнаності підприємства стосовно реальних обставин та ризиків у здійсненні підприємницької діяльності. На основі даної системи кризові менеджери забезпечують своєчасне прийняття управлінських заходів та пропонують програму виходу із кризової ситуації.

До системи превентивного попередження настання кризових явищ входить порядок циклічності застосовуваних дій на підприємстві. Для

досягнення ефективності антикризового управління, потрібно проводити дослідження та аналіз змін, які відбуваються на підприємстві під час кризових явищ, і у випадку необхідності, управлінський апарат може коректувати попередньо створений комплекс заходів з метою швидшого виходу із кризової ситуації. Така послідовна циклічність управління спрямовуватиметься на ефективний комплекс заходів по попередженню та належному інформуванню настання кризових явищ.

Ефективним механізмом забезпечення впровадження структурованого антикризового управління виступає розробка програми виходу з кризи. Створення антикризової програми необхідно започатковувати зі встановлення задач, часового проміжку впровадження антикризових дій, розробки рішень управлінського характеру стосовно перебігу кризових явищ з метою дослідження ситуації, в якій опинилося підприємство. Безпосередні форма та зміст антикризової програми включають встановлення першочергових кроків, які запроваджуватимуться у випадку настання кризової ситуації та поділяються за наступними кроками:

- проведення внутрішнього аудиту для встановлення обсягів капіталу та фінансів підприємства;
- оптимізація фінансових видатків;
- знаходження додаткових джерел фінансування виробничих процесів;
- моніторинг ефективності прийняття управлінських рішень;
- визначення рівня компетентності антикризового менеджера.

Створення програми антикризового управління для агропідприємства знаходить свій зовнішній прояв у вигляді збалансованого бізнес-плану, що містить в собі перелік антикризових заходів впливу на подолання кризи. Така програма повинна містити перелік таких заходів, як – страхування вирощеної продукції; отримання сільгосптехніки у лізинг за вигідними для підприємства умовами; ведення переговорів із кредиторами на предмет



реструктуризації боргу з можливістю відстрочки по сплаті відсотків за настання штрафних санкцій, тощо.

Фінансування програми відбувається за кошти власного бюджету або за кредитні кошти для забезпечення здійснення антикризових заходів. Для того, щоб підприємство змогло вийти із фінансової кризи, необхідно розглядати питання додаткового залучення додаткових фінансових капіталів з метою уникнення процедури банкрутства. Їх впровадження вимагає також і залучення професійних зовнішніх антикризових менеджерів для ефективного досягнення мети виходу підприємства із кризового стану.

Реструктуризація боргів може здійснюватись за рахунок політики підприємства, завданням якої є вирішення низки наступних питань:

- виведення підприємства із неплатоспроможного стану;
- оптимізації фінансової стабільності;
- вдосконалення діяльності управлінської структури підприємства;
- стійкому та стабільному зростанні фінансових показників підприємства, тощо.

Гарантією виходу підприємства із кризового стану виступає контроль за заощадливим формуванням та використанням резервних фондів. Застосування комплексної сукупності продуманих кроків з метою реалізації антикризової програми становить збалансований механізм антикризового менеджменту, який регламентує процедури попередження та усунення настання кризових наслідків у діяльності підприємства.

Цілісний механізм антикризового управління відображений нами на рис. 3.5 та складається із застосування інструментів впливу на причини та усунення настання наслідків від кризових явищ для стабілізації фінансового та майнового стану агропідприємства.

Криза може бути прогнозована, а тому і вчасно попереджена та локалізована, оскільки така локалізація відбувається за умови вчасного прийняття антикризових методів її подолання.



Рис. 3.5 – Механізм антикризового управління агропідприємством [13]

Однак є й кризові явища, які можуть виникнути несподівано та не очікувано. Наприклад, настання кризи в результаті настання несприятливих погодних умов, таких як посухи, заморозки, триваючі дощі, які призводять до загибелі врожаю. Тому виникає необхідність у застосуванні певних способів

антикризового управління, яке може бути реалізованим за допомогою використання тих чи інших інструментів, що зображені на рис. 3.6.

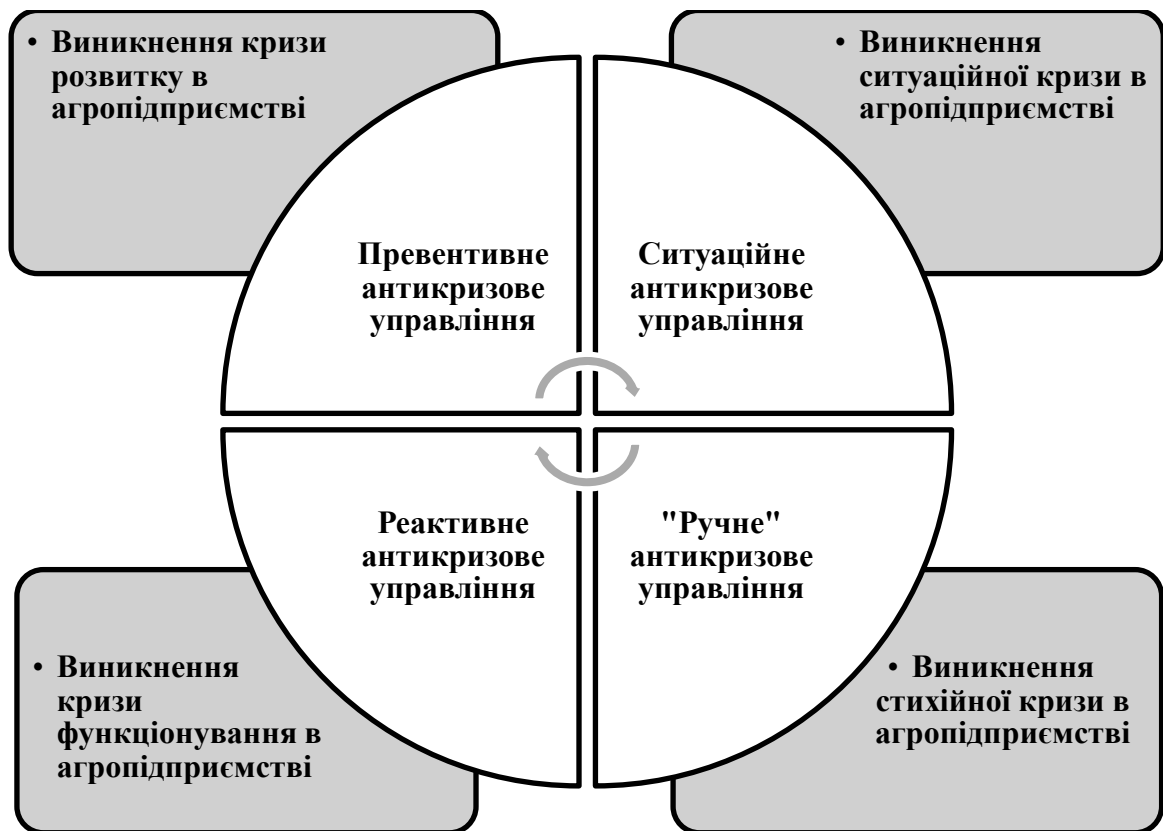


Рис. 3.6 – Схема вибору антикризового управління в агропідприємстві [13]

Превентивне, або ж як воно ще називається – попереджувальне антикризове управління використовується за умови настання кризи розвитку підприємства, основним інструментом якого виступає розробка антикризових заходів чи програм управлінським складом агропідприємства. У своїх наукових доробках Животенко В.О. вказує: «Превентивне антикризове управління це сумісна сукупність управлінських рішень на основі релевантної інформаційної бази» [16]. Отже, така програма містить сукупність виважених управлінських рішень, визначених часовими межами, а результативність її впровадження залежить від якості та своєчасності застосування антикризових заходів. Реактивне антикризове управління застосовується у разі існування функціональної кризи агропідприємства.

Воно передбачає підтримку для функціонування підприємства. Основна мета такого управління направлена на збереження виробництва агропідприємства та забезпечення його ліквідності.

Ситуаційне антикризове управління спрямоване на своєчасне реагування щодо настання непередбачуваних відхилень у процесі виробничої діяльності агропідприємства із використанням оперативної інформації щодо стану речей на підприємстві.

За умови настання непередбачуваної кризи, у агропідприємстві необхідно застосовувати так зване «ручне» управління за умови наявності в управлінського апарату значних знань та практичного досвіду по керівництву в такому режимі. Доцільними заходами такого управління виступатимуть розробка нових, або вдосконалення старих програм антикризового управління; застосування експрес-аналізу в методах боротьби з кризою, тощо [13].

Загалом, в умовах значно вираженої ймовірності настання кризових явищ, виникає нагальна потреба у здійсненні конструктивного антикризового управління в ПП «\*\*\*\*\*», яке ґрунтується на застосуванні ефективних методів подолання кризи та впровадженні превентивних заходів локалізації кризових явищ. Змодельована система механізмів по управлінню підприємством у кризовий період при грамотному і своєчасному її застосуванні, оперативного втручання антикризових менеджерів стане в нагоді ПП «\*\*\*\*\*» і забезпечить швидкий вихід агрофірми із можливої кризи з можливістю подальшого функціонування та розвитку.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідивши економіко-теоретичні аспекти організації антикризового управління та здійснивши аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного нами підприємства, приходимо до наступних висновків та пропозицій:

Поняття «криза» на мікроекономічному рівні за змістовною її основою може розглядатися в якості переломного моменту в конкретно визначеному часі що призводить до погіршення функціональних параметрів підприємства та може спричинити банкрутство підприємства або призвести до його руйнації. Іншою стороною кризи, можуть виступати явища порушення рівноваги у діяльності підприємства по причині змін як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищі підприємства, або ж настанні непередбачуваних ситуацій. Найважливішим внутрішнім фактором, який і виступає першоджерелом зростання кризи на підприємстві виступають: неякісна система його управління, а також відсутність практичної складової досвіду та знань у сфері управління підприємством в кризові періоди; розбалансованість відносин в середині управлінського апарату; нехтування стратегічним підходом до управління підприємством.

Встановлено, що антикризове управління – це процес здійснення заходів з виявлення кризи, прогнозування кризи, профілактики кризи, діагностику кризової ситуації та аналіз причин її виникнення. Важливим моментом у розпізнанні початків кризи виступає своєчасне виявлення її ознак, які сигналізують про її настання. Засобом такого виявлення повинен виступати практичний досвід управлінського апарату та аналіз ним ситуації, в якому опинилося підприємство із можливістю прийняття адекватних рішень з метою локалізації кризових явищ у роботі агропідприємства. Такі кроки варто використовувати на кожному етапі функціонування підприємства, оскільки із виникненням кризової ситуації, причини кризи необхідно локалізувати якомога скоріше, адже у випадку несвоєчасного

прийняття рішення, підприємство може потрапити у глибоке кризове становище, наслідки якого з упущенням часу стає локалізувати все складніше.

Підприємство, на основі діяльності якого проводилось наше дослідження стало приватне підприємство «Приватна агроторгова фірма «Винниківська», Львівського району Львівської області. Проведений системний аналіз фінансово-господарської діяльності агрофірми дає підстави зробити висновки, що в період 2020-2022 років ПП «\*\*\*\*\*» вирощувала та реалізовувала виключно продукцію рослинництва, а саме: пшеницю, сою, ріпак. Щодо фінансових показників діяльності, то тут спостерігалася наступна тенденція: дохід агропідприємства від продажу продукції у 2022 році зріс на 49,4% у порівнянні із 2020 роком, а сама собівартість вирощеної продукції у динаміці досліджуваних років зросла на 62,4%. На це вплинули й інфляційні процеси та подорожчання цін на паливно-мастильні матеріали та посівний матеріал, а отже, збільшилась і собівартість вирощеної продукції. Відбулося зростання і інших витрат на виробництво сільськогосподарської продукції ПП «\*\*\*\*\*» у 2022 році у порівнянні із 2020 роком у 2,1 рази. Таким чином чистий прибуток від діяльності ПП «\*\*\*\*\*» зріс лише на 4,3%.

Встановлено, що виникнення кризового явища та його вплив на результати діяльності ПП «\*\*\*\*\*» може бути викликано зовнішніми та внутрішніми факторами впливу. Зовнішні причини безпосередньо пов'язані зі стратегією макроекономічного рівня, а також загальними світовими тенденціями розвитку економіки та безпосередньо виникненням негативної ситуації в країні. Внутрішні причини кризових явищ можуть бути пов'язані із недостатністю матеріально-технічних, фінансових, кадрових ресурсів; нераціональністю використання ресурсів; непродуманою маркетинговою стратегією; несвоєчасним реагуванням на кризові прояви а також відсутністю застосування інноваційних сучасних технологій у процесі виробництва продукції.

Запропоновано шляхи вдосконалення антикризового управління в ПП «\*\*\*\*\*» які передбачають проведення послідовних фінансових стабілізаційних дій; створення системи антикризового управління на засадах контролінгу; використання системи попередження та реагування на кризу та реалізацію комплексного механізму антикризового управління, який забезпечить своєчасне реагування на кризові прояви, діагностику та встановлення глибини кризи та контроль за реалізацією антикризових заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз : [монографія]. К. : КНЕУ. 2005. 206 с.
3. Ареф'єва О.В., Прохорова Ю.В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Львів: Укр. акад. друкарства. 2011. 252 с.
4. Бабіна Н.О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2014. № 5. URL: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)
5. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства : монографія. К. 2009. 147 с.
6. Бурій С.А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М. 2006. 93с.
7. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ. 2005. 507 с.
8. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. К. : ЦУЛ. 2003. 504 с.
9. 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.
10. Гарматюк А. Криза, якість управління в умовах кризових ситуацій. *Вісник ТДТУ*. 1996. № 1. С. 163-167.
11. Глущенко С.В., Івахненко С.В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти: конспект лекцій: навч. посіб. Київ: НаУКМА. 2020. 92 с.



12. Головач К.С. Особливості кризи у сільськогосподарських підприємствах та антикризове управління. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2014. № 1-2(2). С. 193-202.

13. Головач К.С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.04.01. Житомир. 2017. 23 с.

14. Дубинська О.С. Дослідження причин виникнення кризових явищ у виробничо–організаційній системі підприємства. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку* : зб. наук. пр. Донецьк : ІЕП НАНУ. 2009. С. 164-175.

15. Жадько А.О. Поняття "кризи" на підприємстві та необхідність ідентифікації її причин як визначальний фактор успішності підприємницької діяльності. *Вісник Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2009. № 1. С. 58-63.

16. Животенко В.О. Проблеми організації системи превентивного антикризового управління. Херсон. держ. аграрний ун-т. 2015. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/2857>

17. Іванюта С.М., Іванюта В.Ф. Організаційно–економічний механізм упередження кризових явищ у підприємствах АПК. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2005. № 17. С. 193-194.

18. Коваленко О.В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: монографія. Запоріжжя. 2011. 466 с.

19. Коваленко В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. К Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст]: монографія. Одеса: 2013. 381 с.

20. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Кондор. 2008. 366 с.

21. Кухта П.В. Кризи, їх причини та наслідки *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439?op=1&z=1439>

22. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161-170.
23. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. К.: КНТЕУ, 2005. 824 с.
24. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ. 2005. 377 с.
25. Лях Л.М. Забезпечення фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств 2002 року : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.04.01. УААН. К. 2002. 20 с.
26. Мельниченко О.О. Організаційно-економічний механізм антикризового управління на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3(2). С. 99-103.
27. Мержа Н.В. Аналіз ймовірності банкрутства підприємств в економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 9 (51). С. 65-69.
28. 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.
29. Полянська А.С. Роль менеджменту знань у ситуаційному управлінні на підприємстві. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 157-162.
30. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 235-239.
31. Сак Т.В., Ющишина Л.О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Т. 2. № 18. С. 66-74.
32. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури. 2009. 568 с.

33. Смерічевський С.Ф. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. 3-тє вид., допов. і перероб. Київ: Вид. дім "Кондор". 2020. 396 с.

34. Телін С.В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства. *Економіка промисловості*. 2010. № 2. С. 72-76.

35. 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.

36. Топій І.І., Кондрат І.Ю. Теоретичний підхід до трактування поняття «криза» та виокремлення притаманних їй особливостей. *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 84-91.

37. Чернявський А.Д. Антикризове управління фірмою: навч. посіб. Київ : Зовнішня торгівля. 2005. 328 с.