

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЖИТОМИРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРОЕКОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

*На правах рукопису*

**ГОЛОВАЧ Катерина Сергіївна**

УДК 658.168.3:330.33.01:338.124.2

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

**Науковий керівник:**  
**Масловська Людмила Цезарівна**  
доктор економічних наук,  
професор

**Житомир – 2016**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	12
1.1. Сутність, ознаки та чинники виникнення кризових ситуацій у діяльності сільськогосподарських підприємств.....	12
1.2. Зміст та механізми антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами.....	31
1.3. Методичні засади виявлення, аналізу та подолання кризових явищ на підприємствах.....	47
Висновки до Розділу 1.....	64
Розділ 2. ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	68
2.1. Передумови і фактори виникнення криз у діяльності сільськогосподарських підприємств.....	68
2.2. Комплексний аналіз сільськогосподарських підприємств та оцінка їх фінансового стану.....	84
2.3. Аналіз і оцінка антикризових заходів та механізму їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах .....	107
Висновки до Розділу 2.....	121
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	125
3.1. Формування комплексного механізму антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах .....	125
3.2. Організація антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах.....	143
3.3. Удосконалення моделей прогнозування кризових ситуацій в сільськогосподарських підприємствах .....	159
Висновки до Розділу 3.....	173
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	176
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	181
ДОДАТКИ.....	204

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Нестабільність функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах динамічного і мінливого ринкового середовища спричиняє різні негативні явища, що призводять до кризи. Основною причиною виникнення кризових станів є передусім недостатня підготовленість управлінських кадрів для проведення своєчасної ідентифікації кризових явищ або невчасне реагування на них, що часто призводить до банкрутства підприємств. Стійке функціонування і розвиток підприємницьких структур можливі лише в умовах захищеності суб'єкта господарювання на всіх етапах його існування і залежить від впливу багатьох чинників. Вони є специфічними для кожного суб'єкта господарювання, діють системно, посилюючи при цьому негативний вплив на діяльність підприємства. Залежно від факторів виникнення, кризи бувають об'єктивними (закономірними), спричиненими зміною фаз життєвого циклу підприємства, а також ситуаційними, зумовленими дією зовнішніх і внутрішніх обставин.

Для забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємств необхідно використовувати такі важливі функції управління як аналіз, прогнозування та планування їх діяльності, що забезпечать не лише окреслення подальшої перспективи розвитку, а й можливості попередити кризу, запобігти її поглибленню та не допустити банкрутства. Вищезазначене зумовлює актуальність і практичну значимість обґрунтування теоретичних і методичних засад моніторингу факторів та діагностики кризових явищ, розроблення механізмів антикризового управління для сільськогосподарських підприємств.

Проблематика економічних криз є предметом наукових досліджень багатьох зарубіжних учених. Питання кризи, як закономірного явища розвитку економічної системи, концептуально обґрунтовано у працях Дж. Кейнса, М. Кондратьєва, Е. Альтмана, Д. Рікардо, У. Бівера,

Г. Спрінгейта, П. Самуельсона, Р. Дж. Хоутрі, М. Туган-Барановського, Й. Шумпетера та ін. Дослідженню теоретичних і прикладних засад антикризового управління підприємств присвячено праці вітчизняних учених: В. Амбросова, Р. Біловол, М. Дем'яненка, Л. Лігоненко, П. Макаренка, В. Ніценка, О. Остапенко, М. Павловського, О. Терещенка, І. Єпіфанової, В. Гросул, Г. Іванова та ін. Незважаючи на значну кількість та ґрунтовність проведених досліджень, окремі питання, пов'язані з формуванням механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах, висвітлено недостатньо. Зокрема, бракує комплексних досліджень, зорієнтованих на розробку ефективних інструментів і механізмів попередження криз функціонування і розвитку сільськогосподарських підприємств. Саме це зумовило вибір теми дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Житомирського національного агроекологічного університету за темою: «Розробити і обґрунтувати стратегічні напрями та пріоритети формування конкурентоспроможного аграрного сектора економіки Північно-Західного регіону України» (номер державної реєстрації 0110U002406; 2013–2014 рр.) та ініціативної теми «Формування системи антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах» (номер державної реєстрації 0115U006568; 2015–2016 рр.). У межах цих тем автором запропоновано і поглиблено теоретико-методичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо формування комплексного механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах.

**Конкретна особиста участь автора в одержанні результатів.**

Дисертаційне дослідження є завершеною роботою автора. Наведені у дисертації положення, висновки й пропозиції є особистими авторськими розробками. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення, які є результатом власних досліджень.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні підходи щодо визначення сутності кризи діяльності і кризи розвитку у сільськогосподарських підприємствах;
- поглибити трактування поняття антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах, доповнити антикризові важелі та інструменти;
- систематизувати і удосконалити класифікацію передумов і факторів кризових явищ у діяльності сільськогосподарських підприємств;
- проаналізувати сучасний фінансовий стан сільськогосподарських підприємств, виявити та оцінити кризові явища у їх діяльності;
- провести аналіз антикризових заходів і механізму їх реалізації у сільськогосподарських підприємствах;
- удосконалити методичний підхід до діагностики й прогнозування кризових явищ сільськогосподарських підприємств на основі економіко-математичного моделювання;
- розробити рекомендації щодо удосконалення організації антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах;
- обґрунтувати модель, типові стратегії і комплексний механізм антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах.

*Об'єктом дослідження* є процес удосконалення механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методологічних, методичних та практичних проблем, що виникають у процесі реалізації механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах.

**Методи дослідження.** Теоретичною й методологічною базою дисертаційної роботи слугували фундаментальні положення сучасної економічної науки, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблеми дослідження. Методологічним інструментарієм дисертаційного дослідження є *системний метод наукового пізнання* економічних явищ і процесів, адаптований до формування механізму превентивного антикризового управління та подолання кризи у сільськогосподарських підприємствах.

У процесі дослідження використано загальнонаукові і спеціальні методи. Для уточнення сутності понять «криза на підприємстві» та «антикризове управління» використано *абстрактно-логічний метод*. Оцінку рівня фінансового забезпечення та ефективності ділової активності підприємств здійснено із застосуванням: *статистико-математичного методу*, зокрема таких його прийомів, як *порівняння* (зіставлення даних у динаміці), *групування* (для ідентифікації груп підприємств з подібними кількісними та якісними характеристиками фінансового стану), *кореляційно-регресійний аналіз* (для встановлення тісноти зв'язку між основними факторами), *факторний аналіз* (для виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів, що безпосередньо впливають на появу кризових явищ), що забезпечило формування системи показників моніторингу і діагностики кризових ситуацій у діяльності підприємств. За допомогою *соціологічного методу* виявлено основні проблеми і напрями поліпшення фінансування сільськогосподарських підприємств. Методом *експертних оцінок* оцінено обумовленість кризових ситуацій у сільськогосподарських підприємствах чинниками їх внутрішнього і зовнішнього середовищ. На основі *SWOT- та PEST-аналізу* ідентифіковано загрози й можливості, сильні і слабкі сторони сільськогосподарських підприємств щодо прояву в них кризових ситуацій та їх адаптаційної здатності. *Дискримінантний аналіз* дав змогу розробити інтегральний показник визначення кризового стану сільськогосподарських підприємств. Методи *економіко-математичного моделювання*, зокрема

*MDA-модельовання та скорингові моделі*, використано для визначення можливостей попередження і превентивного управління кризовими ситуаціями на підприємствах, а також для оцінки ймовірності банкрутства. *Логіко-регресійне модельовання* застосовано для прогнозування кризових явищ у діяльності сільськогосподарських підприємств і вибору важелів та інструментів антикризового впливу. З метою економічного обґрунтування адекватності пропонованих моделей для конкретних сільськогосподарських підприємств використано *монографічний метод*. У роботі також використано *графічний та табличний* прийоми, *методи аналізу і синтезу, синергетичний підхід*.

**Ступінь обґрунтованості запропонованих здобувачем положень, висновків та рекомендацій.** Наукові положення, висновки і рекомендації, отримані автором у процесі дослідження, належним чином аргументовані та науково обґрунтовані, оскільки базуються на критичному осмисленні здобутків вітчизняних та зарубіжних учених з питання формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах; відповідності використання наукових методів до завдань, поставлених у процесі дослідження; структурованості та логічній послідовності етапів дослідження; значних обсягах опрацьованих інформаційних джерел.

*Інформаційними джерелами* дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, офіційні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної служби статистики України, Управління агропромислового розвитку Житомирської обласної державної адміністрації та Головного управління статистики у Житомирській області, фінансова звітність сільськогосподарських підприємств Житомирської області, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, результати власних досліджень.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основні положення та результати дослідження, які виносяться на захист і характеризують наукову новизну та особистий внесок автора, полягають у наступному:

*вперше:*

- обґрунтовано методичний підхід до оцінки ймовірності настання і наслідків кризи у сільськогосподарських підприємствах з використанням Logit-моделі, який ґрунтується на однозначності інтерпретації результатів та відсутності так званих «зон невизначеності», зменшує суб'єктивність оцінок, дозволяє прогнозувати кризові явища і приймати антикризові рішення в умовах бінарного вибору (з двох альтернатив);

*удосконалено:*

- зміст поняття «криза на підприємстві» з ідентифікацією понять «кризи діяльності» та «кризи розвитку» як об'єктів фінансового і антикризового менеджменту підприємств, що, на відміну від існуючої практики, забезпечуватиме формування комплексного механізму підтримування рівноваги господарської системи;
- тлумачення антикризового управління, яке, на відміну від усталених, є безперервним комплексом управлінських заходів з прогнозування, моніторингу та діагностики кризи, подолання з мінімальними втратами її проявів, забезпечення функціонування підприємства у період кризи та його розвитку у післякризовий період;
- класифікацію та оцінку передумов і факторів кризових явищ у діяльності сільськогосподарських підприємств за їх походженням і керованістю з використанням методів стратегічного аналізу та експертних методів, що враховує як ключові ринкові тенденції економіки та галузі, так і стан елементів внутрішнього середовища підприємств;
- методичний інструментарій комплексного аналізу тенденцій фінансового стану підприємств за допомогою побудови агрегатної



моделі та «графа» фінансової спроможності, що, на відміну від існуючого, забезпечує об'єктивність і наочність отриманих результатів; *дістали* подальшого розвитку:

- диференційовані, в залежності від характеру прояву кризи, заходи щодо відновлення фінансової стійкості і підтримування фінансової рівноваги суб'єктів господарювання, які, на відміну від застосовуваних у практиці, включають попереджувальні, екстрені та докорінні;
- заходи щодо удосконалення організації антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах, які, на відміну від усталених, включають створення групи внутрішнього антикризового контролю, діяльність якої має здійснюватися на основі запропонованих проектів положення про групу, її завдань, функцій та посадової інструкції антикризового менеджера;
- модель, стратегічні підходи, типові антикризові стратегії і комплексний механізм антикризового управління, які, на відміну від існуючих, враховують стадії життєвого циклу сільськогосподарських підприємств.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробленні методичних підходів і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи попередження виникнення кризи у сільськогосподарських підприємствах та впровадження ефективного антикризового управління.

Методичні засади визначення ймовірності настання кризи використовуються Управлінням агропромислового розвитку Житомирської обласної державної адміністрації при розробці антикризових програм і проведенні семінарів для управлінського персоналу суб'єктів господарювання (довідка № 2349/5 від 30.11.16 р.). Пропозиції щодо створення служби внутрішнього антикризового контролю на підприємстві узято до уваги управлінням агропромислового розвитку Житомирської районної державної адміністрації (довідка № 010148/392 від 29.11.16 р.).

Рекомендації щодо формування та реалізації механізму антикризового управління шляхом узгодження організаційних і бізнес-процесів з використанням інструментів превентивного, реактивного, ситуаційного характеру знайшли практичне застосування у діяльності ФГ «Царіцино» Житомирського району Житомирської області (довідка № 12 від 29.11.16 р.). ТОВ «Агрофірма Брусилів» смт. Брусилів Житомирської області враховано запропоновані у дисертації концептуальні положення формування механізму антикризового управління, які забезпечують системну взаємодію функціональних складових (бізнес-процесів) підприємства, його структурних елементів та управлінських важелів у реалізації антикризових заходів (довідка № 45 від 05.12.16 р.). Пропозиції щодо створення служби антикризового контролю, моніторингу і діагностики взято до використання у діяльності ФГ «ЯНКО-07» Попільнянського району Житомирської області (довідка № 57 від 06.12.16 р.). Рекомендації щодо методики визначення ймовірності настання кризи у сільськогосподарських підприємствах у контексті сучасних ринкових перетворень використано ТОВ «Укрзернопром-Троянів» с. Троянів Житомирського району (довідка від 02.12.16 р.). Пропозиції щодо шляхів удосконалення антикризового управління на основі діагностики кризового стану сільськогосподарських підприємств, моніторингу зовнішнього середовища і внутрішніх бізнес-процесів та прогнозування кризових явищ за допомогою Logit-моделі використано у практичній діяльності менеджерів СОК «Троянів плюс» с. Троянів Житомирського району (довідка від 01.12.16 р.).

Результати наукових досліджень з проблематики формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах використовуються у навчальному процесі Житомирського національного агроекологічного університету при викладанні дисциплін «Фінансовий менеджмент» та «Управління фінансовою санацією підприємства» (довідка № 1449 від 14.09.16 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є завершеною роботою автора. Наведені у дисертації положення, висновки і пропозиції є особистими розробками автора. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення, які є результатом власних досліджень.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати і висновки наукових досліджень апробовано у доповідях та обговореннях на Міжнародних науково-практичних конференціях: «Trends of modern science – 2016» (Великобританія, 2016), «Перспективи реформування національної економіки» (Тернопіль, 2016), «Інформаційна та економічна безпека (INFESCO-2016)» (Харків, 2016), «Науковий диспут: питання економіки та фінансів» (Київ – Будапешт – Відень, 2016), «Стратегічні пріоритети в XXI столітті» (Київ, 2016); Всеукраїнських: «Фінансова політика в аграрному секторі економіки» (Житомир, 2014), «Кооперативні читання: 2015 рік» (Житомир, 2015).

**Публікації.** Результати дисертаційного дослідження відображено у 14 наукових працях (4,97 друк. арк.), з яких 13 – одноосібні (4,64 друк. арк.), у т. ч. 6 статей у наукових фахових виданнях (3,11 друк. арк.), 2 з яких включено до міжнародних наукометричних баз (0,79 друк. арк.), 4 публікації в інших виданнях (1,53 друк. арк.)

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (200 найменувань), додатків. Текстова частина містить 180 сторінок комп'ютерного тексту, 26 таблиць і 33 рисунки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### 1.1. Сутність, ознаки та чинники виникнення кризових ситуацій у діяльності сільськогосподарських підприємств

Ускладнення умов господарювання під впливом дестабілізуючих факторів невизначеності зовнішнього середовища та загострення конкуренції на ринку спричинюють виникнення у функціонуванні суб'єктів господарювання кризових явищ різного характеру та генезису. Зовнішні впливи посилюються внаслідок недосконалості та недостатньої гнучкості менеджменту підприємств, погіршення відтворювальних процесів, недоліків в організації виробництва і мотивації праці, що спричинює виникнення кризових явищ і ситуацій на підприємстві. Оскільки поняття «криза» є багатогранним та інтерпретується в науковій літературі по-різному, доцільним є аналіз підходів щодо уточнення її сутності, своєчасного розпізнавання та попередження.

У сучасній науковій літературі триває полеміка щодо визначення сутності й природи криз у розвитку соціально-економічної системи. Існувала точка зору, що кризи є характерною рисою капіталістичного способу виробництва і повинні бути відсутні за соціалістичного ладу. У минулому існували навіть такі теоретичні концепції, що обґрунтовували неможливість виникнення криз при соціалізмі, а існуючі проблеми забезпечення стабільного розвитку пояснювалися тільки «труднощами зростання». Держава, втручаючись у господарську діяльність того чи іншого підприємства, не допускала та й не могла допустити його банкрутства (не існувало навіть такого поняття). Проте практика суспільного та економічного розвитку в усі періоди історії свідчить, що криз уникати поки-що не вдається.

Це обумовлює важливість своєчасного розпізнавання криз, розуміння їх сутності та виявлення симптомів [75].

Кризові явища в економічних системах завжди викликали підвищений інтерес у вчених різних країн, але розглядалися вони, в основному, на макрорівні. На рівні суб'єктів господарювання цим питанням, донедавна, приділялося недостатньо уваги, що не давало змоги ефективно впливати на розвиток кризових явищ, робити їх більш керованими. Але в останні десятиріччя внаслідок загострення політичної та макроекономічної нестабільності навіть у розвинених країнах з традиційно стабільною економікою значно ускладнилися умови функціонування всіх суб'єктів господарювання, що спричинено наростанням невизначеності зовнішнього середовища. За таких умов, зростає увага до розгляду криз на рівні окремого підприємства, особливо в країнах з перехідною економікою [54].

На сьогодні серед фахівців немає єдиного підходу як щодо тлумачення сутності кризи, так і щодо змісту антикризового управління. Зазвичай термін «криза» розуміється як скрутне, важке становище. Але це лише одне з його значень. Даний термін походить від грецького *krisis* – різкий перелом, період загострення протиріч, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність. Виходячи з етимології слово «криза» також тлумачиться, як «вирок, рішення з якого-небудь питання або в сумнівній ситуації» та «вихід, рішення конфлікту (наприклад, військового)» [75].

Криза – це не обов'язково погана новина, це просто констатація факту. І якщо ставитися до цього факту як до будь-якого іншого, якщо розуміти, що в цей складний і непередбачуваний час, у якому ми живемо і працюємо, все можливо, в тому числі і криза, яка може означати крах для вас і вашого бізнесу, стає зрозумілою основна ідея книги С. Фінка «Криза-менеджмент». Автор зазначає, що «при відповідному плануванні криза може обернутися благом для вашої компанії» [170, с. 71]. Китайці вже багато століть тому погодилися із запропонованою С. Фінком концепцією про те, що криза – не

обов'язково зло. Криза («Вей-джі» – з китайської) перекладається на європейські мови як комбінація слів «небезпека» і «можливість».

У сучасній літературі поняттям «криза на підприємстві» характеризують різні проблемні фактори у його діяльності: від простих перешкод у функціонуванні через організаційні негаразди до повної ліквідації підприємства. На думку В. Подольської криза на рівні підприємства – форма порушення параметрів життєздатності підприємства, що проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється накопиченням протиріч у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії із зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливостей його функціонування та розвитку [99, с. 336]. З. Шершньова наводить таке визначення: «Криза – загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги» [133, с. 149]. Згідно з визначенням В. Василенка: «Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі» [20, с. 12].

Криза порушує стійкість системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи. Стабільний стан і криза можуть виступати постійними антагонізмами у розвитку будь-якої системи; при цьому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільне існування. Ці дві сторони (криза і стабільність) не можуть існувати одна без одної, це свого роду закон єдності і боротьби протилежностей (оскільки без боротьби – немає й розвитку).

Отже, кризу слід розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін. Будь-яка соціально-економічна система (підприємство, галузь, економіка в цілому, суспільна формація тощо) має дві тенденції свого існування:

- функціонування, що спрямоване на підтримку і збереження функцій, що визначають цілісність соціально-економічної системи, її якісну визначеність та сутнісні характеристики;

- розвиток – придбання нової якості, що змінює стабільність та умови функціонування соціально-економічної системи. Факторами розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна характеру виробництва, впровадження нової технології, посилення мотивації діяльності тощо.

Зв'язок функціонування і розвитку спричинює можливість і закономірність настання та подолання криз. Функціонування стримує розвиток і, в той же час, є його живильним середовищем; розвиток руйнує багато процесів функціонування, але створює умови для його більш стійкого здійснення [20, с. 11]. Проте кризи не тільки відбивають протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати й у самих процесах функціонування. Вони можуть бути не обов'язково руйнівними, перебігаючи з різним ступенем гостроти.

Сучасне визначення цього поняття представлено у словнику Вебстера, який трактує її як «поворотну крапку до кращого або до гіршого», як період у діяльності, що вимагає прийняття адекватного рішення. Таке трактування кризи є більш прийнятним для макрорівня. Що стосується кризи на мікрорівні – рівні конкретної господарської одиниці, то сьогодні сформувалося безліч авторських дефініцій, кожна з яких тлумачить це поняття по-різному [122, с. 85].

Загалом, проведений аналіз існуючих тлумачень поняття «криза» свідчить про численні інтерпретації його визначення. З метою їх систематизації найбільш поширені підходи вчених до визначення поняття «криза» стосовно суб'єктів господарювання узагальнено у Додатку А.

Наведені дефініції поняття «криза на підприємстві» за його основним змістом і характером прояву розглядаються як: переломний момент (А. Чернявський, А. Градов, Л. Бартон та ін.); погіршення параметрів функціонування, реальність банкрутства, руйнівна сила (Дж. Кейнс, В. Василенко, М. Туган-Барановський та ін.); природне явище життєвого шляху підприємства, порушення рівноваги (В. Подольська, Л. Лігоненко та ін.); потенціал змін (Л. Грейнер, Дж. Вебстер); наслідок зміни зовнішніх і

внутрішніх відносин (Б. Кузін, Б. Бродський та ін.); непередбачувана ситуація (К. Балдин, В. Кошкін та ін.) тощо. У наведених визначеннях простежуються різні доміанти кризи: від прояву кризи (відхилення) до кризового явища, кризової ситуації та банкрутства, спричинені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Якщо можливості впливу менеджменту підприємств на виклики зовнішнього середовища є обмеженими, то внутрішні кризові ознаки є об'єктом цілеспрямованого управлінського коригування.

У працях зарубіжних та вітчизняних науковців прослідковується двояке тлумачення феномену кризи на підприємстві – негативне та позитивне. Коли йдеться про кризу як негативне явище, що має місце на підприємстві, то акцентується на її руйнівному впливі і загрозі банкрутства. Позитивне розуміння кризи як об'єктивного процесу асоціюється із розвитком суб'єкта господарювання як системи. Звідси випливає, що криза підприємства є переломним моментом у послідовності процесів, подій та дій, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності менеджменту адаптуватися до нових умов та розвиватися. Зазначена діалектична єдність підходів до розуміння кризи на підприємстві виявляється в існуванні станів системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють один одного [75].

Підхід учених, які надають кризі позитивного або негативного забарвлення, представляється на думку А. Жадько, цілком виправданим для країн зі стабільною економікою, де кризове підприємство відносно легко може відновити рівновагу за рахунок зв'язків зі стабільним зовнішнім середовищем [54]. Проте у сучасній вітчизняній економіці існує значна кількість дестабілізуючих чинників, які важко навіть прогнозувати.

Зазначене спонукає автора цього дослідження до необхідності ідентифікації понять «криза діяльності» та «криза розвитку» як об'єктів менеджменту підприємства з метою формування механізму свідомого і превентивного підтримування рівноваги господарської системи. Криза



діяльності, на нашу думку, характеризується циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється відхиленнями фактичних показників від запланованих відповідно до дії зовнішніх та внутрішніх чинників, які можуть мати як плановий, так і ситуаційний, реактивний або стихійний характер, як негативні, так і позитивні наслідки. Криза розвитку, на нашу думку, – це явища загострення суперечностей та змін у діяльності підприємства, які потребують перебудови організаційної структури і системи управління, що неефективно функціонують та взаємодіють із зовнішнім оточенням, і їх зорієнтованості на реалізацію стратегічних пріоритетів суб'єкта господарювання.

Багатоманітність чинників кризи, її станів та характеру зумовлюють необхідність класифікації криз, необхідної і призначеної для диференціації засобів та способів управління ними. Кризи класифікують за істотно характерними ідентифікаційними ознаками різних кризових станів соціально-економічної системи з метою узагальнення інструментарію їх аналізу, прогнозування та визначення перспективних антикризових заходів. Класифікація криз є першим кроком до диверсифікації засобів і способів управління ними [75].

Однією із умов успішного антикризового управління і подолання кризи є своєчасна та об'єктивна ідентифікація її типу (характеру) і причин виникнення. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі існує надзвичайно широка класифікація причин та типів кризи за різними ознаками (рис. 1.1). Як видно, кризи є неоднаковими не тільки за їх походженням, причинами і наслідками, але і за самою своєю суттю та можливостями піддаватися управлінським впливам. Наведена класифікація криз дозволяє точніше їх ідентифікувати, аналізувати та обирати диференційовані засоби і способи управління ними. Так, класифікуючи кризи на стихійні, штучні і змішані, управлінські дії можуть варіювати від заходів щодо пом'якшення перебігу стихійних до нівелювання змішаних та штучних криз, а також

цілеспрямованих ризикових дій з метою, наприклад, послаблення конкурента.



**Рис. 1.1. Типологія криз сільськогосподарських підприємств**

Джерело: розроблено на основі [7, 25, 57, 65].

Залежно від характеру кризових явищ – циклічного, структурного, або модифікованого – менеджмент підприємства може обирати адекватні заходи щодо зниження їх гостроти, скорочення тривалості та забезпечення швидкого подолання. За глибиною перебігу кризові явища на підприємстві мають або позитивний характер (за умови швидкого виходу з кризи і оновлення), або ж негативний (якщо мають затяжний характер, що може призвести до банкрутства).

Ступінь керованості криз залежить від причин їх виникнення. Так, кризи, що мають об'єктивний характер, важче піддаються впливу менеджменту підприємств, оскільки вони обумовлені несприятливими впливами зовнішнього середовища та необхідністю циклічної модернізації і реструктуризації галузі й економіки в цілому. Кризи, спричинені суб'єктивними чинниками (помилками чи недостатньо кваліфікованим менеджментом підприємств) можуть бути нівельовані або усунені виключно власними цілеспрямованими управлінськими діями керівництва.

Причини можуть бути як зовнішніми (екзогенними), так і внутрішніми (ендогенними). Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку, конкуренцією та загальним станом світової економіки. Друга група причин пов'язана з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною та інвестиційною політикою самого підприємства.

Виникнення криз залежно від етапу життєвого циклу суб'єкта господарювання потребує специфічного характеру управління ними для нівелювання негативних наслідків. Чинники середовища спричинюють різний агрегований стан кризи, від якого залежить здатність підприємства впливати на їх подолання.

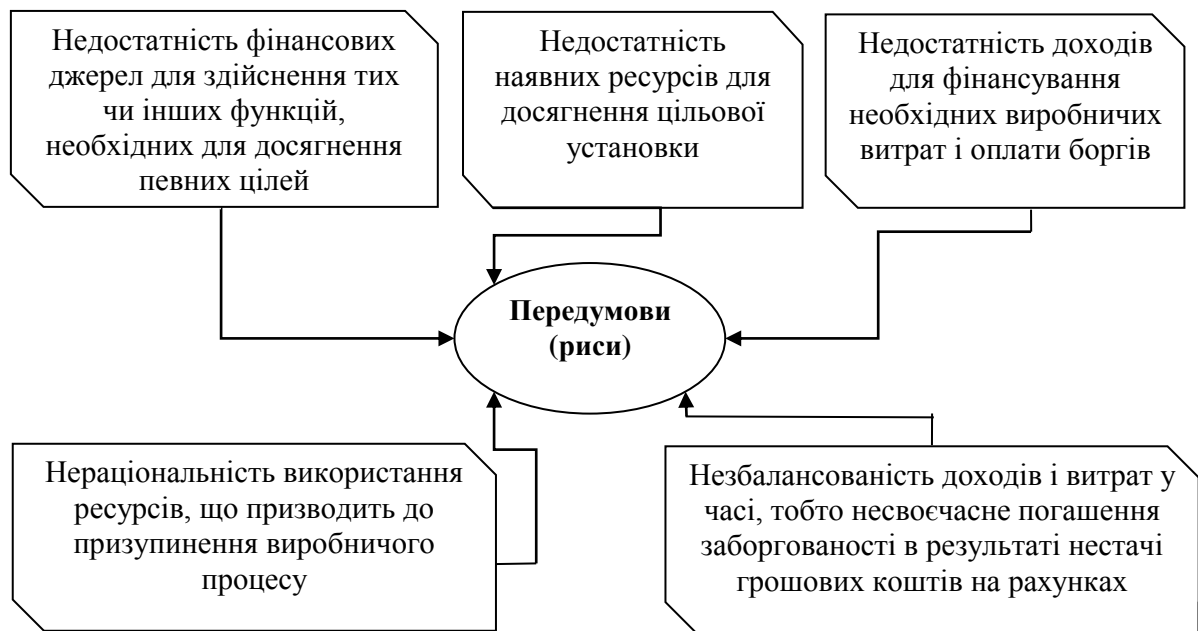
Особливістю кризи підприємства є те, що будучи локальною, вона як ланцюгова реакція може поширюватися на всю систему його функціонування і розвитку, оскільки існує органічна взаємодія та взаємозалежність усіх елементів системи, а проблеми потребують комплексного вирішення. Загальною типовою рисою виникнення кризи на всіх рівнях господарювання є нестача ресурсів для ефективного здійснення підприємством його цільових функцій. При цьому, до складу ресурсів підприємства відносяться не тільки природні, матеріально-технічні, людські та інформаційні, але й організаційно-управлінські ресурси, які дозволяють ефективно комбінувати всі інші види ресурсів. Як справедливо зазначає В. Пилипчук, «загальну

причину будь-якої економічної кризи слід сформулювати як недолік того чи іншого ресурсу або сукупність недоліків в організаційно-управлінській діяльності з комбінування і використання наявних ресурсів» [7].

Криза у діяльності підприємства не виникає раптово, маючи як свої причини, так і зовнішні прояви. З'ясувати загальну причину виникнення кризи у діяльності підприємства можна шляхом проведення діагностики її ознак. Типовими ознаками кризи у сільськогосподарських підприємствах є: недостатність ресурсів, передусім, фінансових, та нерациональність управлінських рішень щодо їх використання й оптимізації. Велике значення у розпізнаванні кризи має оцінка взаємозв'язку проблем на підприємстві. Класифікаційні ознаки і прояви кризи можуть «підказувати» проблеми, полегшувати оцінку ситуації та обирати адекватні управлінські рішення. Оскільки загроза кризи існує завжди, важливо своєчасно помітити ознаки її виникнення на підприємстві та спрогнозувати наслідки. Подолання криз є керованим процесом, а успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання передумов настання кризи (рис. 1.2).

Основні ознаки кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах знаходять свій прояв у різних сферах їх діяльності. У сфері техніко-економічних відносин кризові процеси можуть бути зумовлені зниженням рівня концентрації сільськогосподарського виробництва, значним послабленням внутрігосподарської спеціалізації.

Загальною причиною кризи у сільськогосподарських підприємствах є низький технологічний рівень виробництва. У порівнянні з розвинутими країнами світу, де сільське господарство розвивається з широким використанням досягнень біотехнологічної революції, сучасної техніки та комп'ютерних технологій управління, вітчизняна галузь сільського господарства використовує як застарілу техніку (трактори, комбайни тощо), так і застарілі економічні відносини.



**Рис. 1.2. Основні передумови виникнення криз  
у сільськогосподарських підприємствах**

Джерело: узагальнено та адаптовано автором на основі [7; 75].

Для сфери економічних відносин характерними є руйнація державного управління у ході розвитку сільського господарства і домінування застарілих важелів саморегулювання, що суперечить вимогам економічних законів. Досить повільно і держава, і вітчизняні сільськогосподарські товаровиробники сприймають досвід зарубіжних країн, де сільське господарство практично виводиться за межі механізму ринкового регулювання, а держава захищає вітчизняного товаровиробника від міжнародної конкуренції. Унаслідок низької ефективності державного регулювання господарсько-економічний механізм сільськогосподарських підприємств зазнав небезпечних деформацій, основними з яких є: диспаритет цін на промислові товари та сільськогосподарську продукцію, низька конкурентна спроможність сільськогосподарських підприємств, погіршення умов кредитування підприємств; монополізація ринку.

На рівні суб'єктів господарювання зазначені недоліки економічних відносин спричинили такі ознаки кризових явищ (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Основні ознаки кризових явищ  
у сільськогосподарських підприємств**

Джерело: розроблено автором на основі [7; 75].

Зазначені ознаки «сигналізують» про настання кризи тоді, коли відбувається перехід своєрідної межі у коливаннях показників нестабільності та їх нарощування. Ці ознаки тією чи іншою мірою характерні для усіх сільськогосподарських товаровиробників, а гострота їх прояву залежить від ефективності менеджменту, використання стратегічних підходів в управлінні підприємствами. Саме налагодження антикризового управління на рівні підприємства як первинної ланки галузі й національної економіки в цілому, яка створює реальні цінності, забезпечить нейтралізацію кризових явищ на вищих рівнях управління. До проявів кризи за економічною складовою у сільськогосподарських підприємствах, ми вважаємо, відносяться:

- недостатність власного капіталу;
- погіршення фінансового забезпечення і фінансового стану;
- загострення проблем збуту продукції;
- зниження якісних показників господарювання;

- зростання боргових зобов'язань;
- некомпетентність менеджменту підприємства щодо своєчасного розпізнавання ознак кризи та їх усунення;
- відсутність відповідного документального забезпечення процесу управління (положень про підрозділи, посадових інструкцій, регламентів бізнес-процесів, форм управлінської звітності тощо);
- неплатоспроможність упродовж деякого терміну;
- фактична грошова (фінансова) неспроможність, доки підприємство ще не потрапило під відкриття справи про банкрутство;
- банкрутство (фактична грошова неспроможність, зафіксована юридично).

Найбільш чітко про настання ознак кризових явищ свідчать фінансові ресурси підприємства. У реальному ж виробництві підприємства можуть виникати такі кризові ситуації: затяжна криза у технічно відсталих підприємствах, що займають монопольне становище на ринку і продають свою продукцію за завищеними цінами при повному їх фінансовому благополуччі; ускладнення фінансового становища високоефективного в техніко-технологічному відношенні підприємства, яке випускає високоякісну продукцію, що користується попитом у суспільстві, з низькими витратами, внаслідок недостатнього регулювання грошових, фінансових, кредитних відносин на мезо- та макроекономічних рівнях; збіг кризи реального виробництва на підприємстві з фінансовою кризою, які взаємопідсилюють одна одну [7, 75].

Настання кризи завжди є явищем імовірним, тому завдання менеджменту підприємств полягає у її передбаченні та прогнозуванні. Існують типові фактори, що впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств і спричиняють у своєму системному характері появу в них нестабільних ситуацій, що призводять до кризових явищ у функціонуванні (розвитку). Це – зовнішні (екзогенні) фактори, особливістю яких є те, що підприємство не має на них прямого впливу, проте може їх своєчасно

виявити, нівелювати раптовість і гостроту їх впливу або запобігти їм (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Класифікація зовнішніх факторів кризи на підприємстві**

Джерело: розроблено автором на основі [7, 25, 63, 75].

Наведений на рис. 1.4 перелік зовнішніх факторів кризи не є остаточним та може бути змінений або доповнений залежно від виду діяльності конкретного підприємства і ситуації, що склалася. Зовнішні та внутрішні фактори кризи на підприємстві діють системно, а не поодинці. Це призводить до посилення наслідків дії будь-якого окремого фактора. Зовнішні кризові фактори створюють загальні передумови погіршення ситуації і поділяються на: загальні, регіональні або галузеві. Однак при відповідній організації управління та прийнятті необхідних

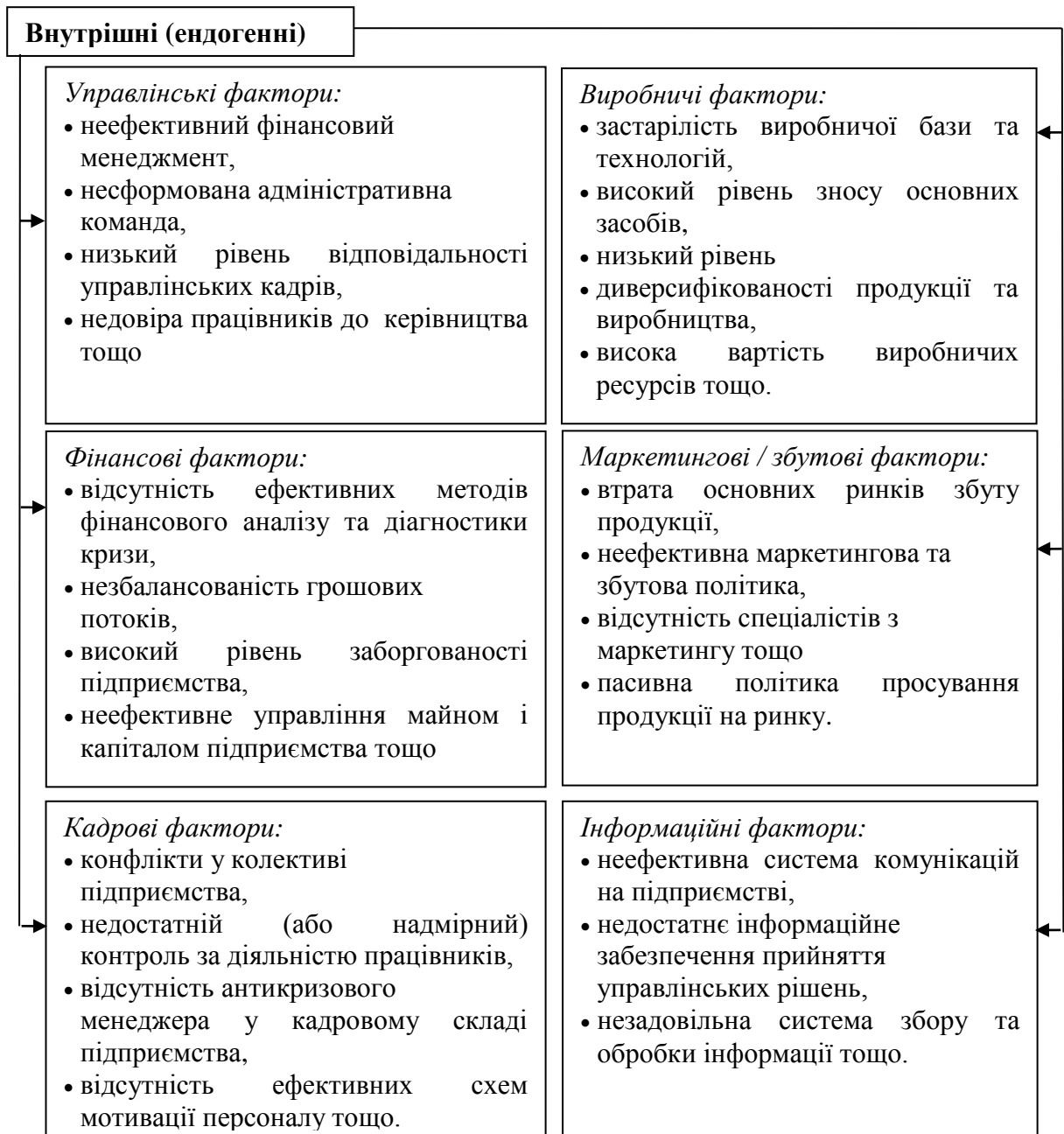


попереджувальних заходів підприємство має усі можливості уникнути банкрутства, незважаючи на негативний вплив зовнішнього оточення.

Це актуалізує використання на підприємстві превентивного антикризового управління та формування системи його повноцінного впровадження. Внутрішні фактори кризового стану поділяються на три підгрупи залежно від особливостей формування грошових потоків підприємства: фактори, пов'язані з операційною діяльністю; фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю; фактори, пов'язані з фінансовою діяльністю (рис. 1.5).

Відображені основні внутрішні фактори впливають на виникнення або прояви кризи у діяльності сільськогосподарських підприємств. На наслідки дії цих факторів можна впливати управлінськими рішеннями у межах самого підприємства, усуваючи характерні негативні прояви цих чинників. Виникнення й інтенсивність прояву внутрішніх чинників кризових явищ залежить від рівня кваліфікованості управлінських рішень, який, в свою чергу, зумовлений відповідним кадровим забезпеченням.

Розгортання кризи на підприємстві є результатом спільної негативної дії обох груп факторів, ступінь впливу яких може бути різним. Виявлення ступеня негативного впливу окремих факторів на перебіг кризи підприємства здійснюється на основі комплексного аналізу, шляхом побудови матриці SWOT-аналізу. Відображення на матриці сильних і слабких сторін підприємства стосовно внутрішніх факторів кризи, а також позитивного та негативного впливу зовнішніх факторів, що обумовлюють кризовий розвиток суб'єкта господарювання, дозволяє обрати відповідну стратегію антикризового управління [52].



**Рис. 1.5. Класифікація внутрішніх факторів кризи на підприємстві**

Джерело: розроблено автором на основі [59, 25, 65, 84].

У контексті значимості менеджменту підприємства щодо недопущення (подолання) кризи значний інтерес представляють дослідження англійських учених, які розглядають розвиток кризи на підприємстві як результат комплексної дії трьох найважливіших чинників: неефективного керівництва, недостатнього контролю, незбалансованості у діях. Негативний прояв цих чинників посилюється при погіршенні кон'юнктури, тобто загальних умов діяльності підприємства. Головним внутрішнім фактором, що є

першопричиною розвитку кризи, вважається недосконале управління, основними недоліками якого є: владний склад керівників; недостатні знання науки і практики управління, незбалансована адміністративна команда; команда, яка погано працює, відсутність стратегічного підходу, слабка дисципліна; аморальність та недостатність ентузіазму [63, с. 123].

Неналежний рівень контролю як фактор кризи і банкрутства підприємства виявляє себе у трьох найважливіших царинах: відсутності планування та у необґрунтованому прийнятті рішень; недостатньому контролі; недостатності маркетингових зусиль. Недостатній контроль зумовлює включення до процесу розвитку банкрутства третього фактора – дисбалансу дій. Зовнішніми проявами дії цього фактора є [63, с. 124]:

- недостатня забезпеченість ресурсами;
- високий рівень витрат на одиницю обороту;
- неефективна структура витрат внаслідок високих відсотків, низької продуктивності праці або надмірних інвестицій в основні фонди (постійні активи) та негативної дії ефекту операційного важеля при скороченні обсягів виробництва;
- «перерозвиток», тобто виникає ситуація, за якої підприємство розширюється швидше, ніж його спроможність фінансувати себе. Вартість залучення позик в умовах критичної структури капіталу значно зростає, що може зумовити збитковість діяльності;
- недостатність власного капіталу у зв'язку з обмеженістю фінансових ресурсів засновників та нездатністю до самофінансування;
- надмірна залежність від кредитних ресурсів або перевищення кредиту як джерела капіталу з можливою втратою контролю над частиною підприємства;
- «глибока залученість», під якою розуміється висока питома вага умовно-постійних витрат, передусім, на оплату позикового капіталу;
- здійснення великих інвестиційних проектів, особливо, якщо у випадку невдачі ставиться під удар весь власний капітал підприємства;

- отримання значних форс-мажорних збитків за результатами проведення окремих господарсько-фінансових операцій, що зумовлюють одночасну втрату великого обсягу власного капіталу, який не може бути швидко відновлений.

Американський вчений Дж. Русен класифікує обумовленість криз на підприємстві відповідно до подальшої проблематики [177, с. 117]:

- контролю – повна втрата контролю; можливість недостатнього використання повного контролю, боротьба за контроль;
- індивідуальних проблем – випадковості, паніки, стресу та виснаження;
- проблем події – двозначність, загроза високопріоритетним цілям або ресурсам, ескалація потоку подій;
- проблеми часу – недостатність інформації, обмеженість часу для адекватних дій;
- організаційних проблем – відповідальності, центрування на короткострокових цілях, нечіткості цілей, рішень без попереднього аналізу.

Аналіз зазначених факторів кризових проявів, явищ і ситуацій, що повністю перебувають у площині менеджменту, має вирішальне значення для формування цілісної системи антикризового управління суб'єктами господарювання. У розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, а й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Наслідки кризи можуть призвести до різких змін або м'якого тривалого й послідовного виходу з неї.

Післякризові зміни у розвитку організації бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і незворотними. Причому вони можуть носити і позитивний, і негативний характер як для самої організації, так і для її оточення (соціуму, екології довкілля тощо). У зв'язку з цим керівництву підприємства необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття управлінських рішень антикризового характеру.

Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й якістю антикризового управління, що може або пом'якшувати кризу, або загострювати її. Можливості управління в цьому відношенні залежать від мети, розуміння причин і наслідків, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, відповідальності та ентузіазму. Незважаючи на те, що сам по собі ентузіазм не може забезпечити тривалого ефекту, виключати його з програм антикризового управління не варто. При цьому треба розуміти, що й ентузіазм буває різним за своїми джерелами, національними особливостями, традиціями, культурою і т.д. Якщо ентузіазм використовується для прикриття грубих помилок чи корисливої мети, то він не сприяє зняттю кризової напруги.

Як зазначає В. Орехов, кризова ситуація може призвести до таких негативних наслідків [90, с. 151]:

- неритмічності виробництва;
- підвищення собівартості продукції та різкого зниження продуктивності праці;
- постійного зменшення обсягів реалізації та, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції;
- втрати клієнтів і покупців готової продукції, зменшення кількості замовлень і контрактів із продажу продукції;
- втрати працівниками робочих місць і загострення у цьому зв'язку соціальної напруженості в суспільстві;
- втрати кредитором підприємства (банками, інвестиційними компаніями, фондами, державним бюджетом тощо) значних засобів, вкладених у підприємство;
- розпилення й омертвіння неліквідного майна, через те, що ліквідатори іноді не можуть знайти йому покупців.

Доволі поширеними є випадки, коли вплив факторів, що спричинили кризу, припинився, а кризові явища не зникають. Це можна пояснити тим, що виникає замкнене коло між причинами та наслідками кризових явищ, де

наслідки породжують нові причини. Щоб розпізнати кризу, необхідно своєчасно виявити її симптоми, причини, визначити фактори, що свідчать про можливість настання кризи. Засобами виявлення можливості настання кризової ситуації на підприємстві служать інтуїція та досвід, аналіз і діагностика стану. Їх необхідно застосовувати на всіх етапах існування підприємства, адже може виникнути ситуація, коли підприємство може увійти в глибоку кризу на найбільшій точці свого розвитку або в умовах досить сприятливої зовнішньої економічної ситуації.

У розпізнаванні кризи велике значення має оцінка взаємозв'язку проблем. Існування та характер такого взаємозв'язку може багато що сказати про небезпеку кризи і її характер. В управлінні підприємством як соціально-економічною системою повинен функціонувати так званий моніторинг антикризового розвитку. Він передбачає контроль за процесами розвитку і відстеження його тенденцій за критеріями антикризового управління. Для такого передбачення необхідний чіткий набір ознак і показників кризового розвитку, методологія їх розрахунку і використання у проведенні аналізу. Передбачення криз можливе тільки на основі спеціального аналізу ситуацій і тенденцій. У розпізнаванні криз використовуються усі показники оцінювання стану соціально-економічної системи, які будуть розглянуті у наступному підрозділі.

Нарешті, з точки зору антикризового менеджменту принциповим є розуміння кризи як динамічного процесу, який перебігає впродовж кількох стадій. На думку М. Шакуума існує принаймні чотири основні стадії кризи [136, с. 55]:

- потенційна криза, коли відсутні достовірні її симптоми, стан, в якому постійно перебуває підприємство і дає точку відліку виникнення кризи.
- латентна (прихована) криза, для якої характерні приховані симптоми, наявність яких не піддається визначенню стандартними інструментами, але лише із застосуванням спеціальних методик раннього розпізнавання, за

допомогою яких можна ідентифікувати ознаки кризи і вжити попереджувальних заходів.

- гостра переборна криза, яка є відчутною на підприємстві, і потребує термінових рішень в умовах обмеженості часу. На даній стадії подолання кризи можливе за умови мобілізації усіх ресурсів, наявний потенціал яких поки-що достатній для цього.

- гостра нездоланна криза настає, якщо не вдалося подолати гостру переборну кризу і закінчується, як правило, банкрутством та ліквідацією підприємства.

Охарактеризована стадійність кризової ситуації об'єктивно вимагає гнучкої реакції на характер її прояву та перебігу, що забезпечується системою антикризового менеджменту. Таким чином, криза на підприємстві виникає як у результаті відхилень у функціонуванні основних бізнес-процесів (криза функціонування), так і в результаті неефективних організаційних процесів (криза розвитку). Виникнення кризи не відбувається раптово, а проявляється у вигляді певних «симптомів», що мають наростаючий характер, – кризових проявів, явищ, ситуацій, станів, банкрутства. Серед багатоманітності причин і чинників виникнення криз виключна роль належить недостатній готовності менеджменту підприємств щодо своєчасної ідентифікації кризових явищ або запізніле реагування на них, що актуалізує необхідність удосконалення методик ідентифікації кризових явищ та формування системи антикризового управління.

## **1.2. Зміст і механізми антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами**

Поняття антикризового управління є відносно новим у сучасній вітчизняній науці та практиці, що обумовлює різні підходи до тлумачення його сутності і змісту. З метою їх уточнення диференційовано фази виникнення кризової ситуації, залежно від яких змістовне наповнення

поняття «антикризове управління» має свої відмінності. Більшість науковців, які займаються проблематикою кризових явищ та управління ними виділяють чотири фази кризи на підприємстві (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Основні ознаки фаз розвитку кризи для сільськогосподарських підприємств**

Джерело: розроблено та адаптовано на основі [2; 23 90; 100; 136].

У першій та другій фазах криза ще носить характер невизначеності і може бути класифікована як легка (м'яка). У цих фазах існує досить висока можливість керованості та попередження глибокого стану кризи. А тому необхідною умовою є використання превентивного антикризового управління з системою сповільнених антикризових заходів.

Для третьої і четвертої фаз кризи характерним є наближення до повної або часткової неплатоспроможності підприємства. Це виявляється у специфічній, нестандартній, навіть, інколи, екстремальній діяльності суб'єкта господарювання, що потребує негайних заходів щодо виходу з такої



ситуації. Саме така ситуація, на нашу думку, є об'єктом системного антикризового управління, метою (і результатом) якого є приведення підприємства до стану нормального функціонування.

Відповідно до наведених фаз розвитку кризи на підприємстві еволюціонувало і визначення змісту антикризового управління. Так, в умовах, коли кризи виникали несподівано, під антикризовим управлінням розуміли подолання несподіваної кризової ситуації. При цьому успіх у її ліквідації залежав від професіоналізму керівництва та стану або фази кризи, що відображає наступна дефініція: «Антикризове управління – це реагування на непередбачені обставини, коли немає часу на планування» [160].

З часом прийшло розуміння того, що подолання кризової ситуації – це не одноразова дія, а комплекс взаємопов'язаних заходів, що належать не тільки до самого моменту кризи, але і стосовно її періодів (або фаз розвитку). Таке розуміння відображено у визначенні: «Антикризове управління – це скоординовані дії, спрямовані на запобігання кризовій ситуації, ослаблення гостроти кризи і усунення її негативних наслідків» [160].

У процесі подальшого усвідомлення суті кризової ситуації вчені і практики дійшли висновку, що важливим є як усвідомлення кризи (що вимагає негайного і рішучого реагування), так і встановлення її характеру. Розуміючи те, що ефективність подолання кризи залежить від виваженої та своєчасної її ідентифікації, суть антикризового управління стали тлумачити як три етапи дій, що включають в себе ідентифікацію кризи, планування антикризових заходів та здійснення заходів з подолання кризи [131, с. 53].

Пізніше наведене тлумачення антикризового управління було розширено і доповнено прогностичними і попереджувальними заходами щодо настання кризи, які зводили до мінімуму її наслідки. Це означає те, що якщо кризу не можна точно передбачити, то до неї можна завчасно підготуватися.

Таким чином, у науковій літературі з'явилося таке визначення [160]:

«Антикризове управління являє собою системне і постійне здійснення заходів щодо:

- аналізу та оцінки потенційних криз;
- розроблення планів дій щодо запобігання або подолання цих криз;
- підготовки персоналу до виконання антикризових планів;
- моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища на предмет виявлення ознак криз;
- у разі необхідності – впровадження та ефективного здійснення планів антикризових заходів;
- нейтралізації наслідків криз».

Наведені дефініції антикризового управління відображають бачення цього виду управління у сучасній зарубіжній науці. Відмітимо, що, англійською мовою «антикризове управління» – «crisis management». Цей термін за кордоном має кілька синонімів. Наприклад, у США у тому ж сенсі застосовують термін «turnaround management», або просто «turnaround» (дослівно – «оборот кругом»). Стосовно приватних підприємств антикризове управління має за кордоном й іншу назву – «corporate recovery» (що у перекладі означає «корпоративне оздоровлення») [131, с. 54]. Виходячи з етимології, слово «антикризовий» означає протилежний кризі, спрямований проти кризи (з грецького *anti* – «проти», *crisis* – «межа між двома станами, переломний момент»; «рішення») [1, с. 281].

Авторську систематизацію наукових підходів до сутності антикризового управління наведено у Додатку Б. Перша група авторів (С. Беляєв, І. Герчикова, В. Кошкін, І. Ларіонов) визначає антикризове управління як систему управління, яка використовується у рамках механізму (процедури) банкрутства. Так, на думку І. Герчикової, антикризове управління є мікроекономічною категорією, яка відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні та ліквідації [24, с. 153]. І. Ларіонов трактує антикризове управління у вузькому

сенсі як систему організаційно-управлінських заходів щодо окремого підприємства, що знаходиться у стані кризи і зазвичай виражається в неплатоспроможності, яка, в разі її затяжного непереборного характеру, нейтралізується через процедуру банкрутства. Розглядаючи це ж поняття у широкому сенсі, цей же автор розуміє під ним «систему заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки» [131, с. 55].

Група науковців (І. Ансофф, В. Василенко, М. Афанасьєв А. Градов, К. Ру-Дюфор, І. Мітрофф, А. Грязнова, І. Шварц, І. Ларіонов, Д. Мацеха, С. Бурий та інші) визначає досліджуване поняття, як систему управління, спрямовану на виявлення, подолання і попередження кризових ситуацій. Для прикладу, за І. Шварцом: «антикризове управління полягає у плануванні та проведенні заходів зі збереження і покращання базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створенні моніторингової системи аналізу відповідних показників» [7; 6, с. 140].

У тлумаченні Е. Короткова поняття антикризове управління, акцентується на ролі держави у подоланні кризи підприємств. Автор наголошує на необхідності розгляду антикризового управління в усьому комплексі його проблем, пов'язаних з державою, економікою, виробництвом, організацією та людиною і визначає його як систему взаємовідносин між підприємствами, що знаходяться у кризовому стані, та державою [69, с. 92].

Існує думка вчених (З. Айвазян, В. Кириченко, Е. Уткін, Б. Паттерсон, К. Хамфріс, В. Дорофеев, Д. Левин та інші) про те, що антикризове управління може застосовуватися лише на період подолання кризи для стабілізації стану суб'єкта господарювання. Таку точку зору зустрічаємо у праці З. Айвазян, В. Кириченко, які визначають «антикризове управління як таке, що спрямоване виключно на подолання кризи, що настала, та на забезпечення виживання підприємства у короткостроковому періоді» [6, с. 145].

Група науковців (переважно вітчизняних) – Л. Лігоненко, П. Покритан, О. Терещенко, В. Коваленко, Ю. Гайворонська та інші справедливо вважають, що антикризове управління є комплексом превентивних та реактивних антикризових заходів. На думку І. Макаренка, «антикризове управління полягає у тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях її виникнення, що дає можливість своєчасно привести в дію відповідні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність проведення конкретних реорганізаційних процедур» [7].

Аналіз підходів до тлумачення сутності і змісту антикризового управління дав змогу сформулювати авторське його розуміння як комплексу управлінських заходів із прогнозування, моніторингу та діагностики кризи, подолання з мінімальними втратами її проявів, забезпечення функціонування підприємства у період кризи та його розвитку у післякризовий період. Антикризове управління є складовою частиною управлінської діяльності, тому йому притаманні риси, характерні для всіх видів управління: за змістом представляє інформаційну взаємодію, в основі якої лежить прийом, переробка, збереження, передача інформації; складається з керуючої і керованої підсистем; між підсистемами існують прямий і зворотний зв'язки; результатом управління є збереження оптимального функціонування системи.

Успішне здійснення антикризового управління підприємствами потребує комплексного (системного) підходу у його визначенні та застосуванні. Система антикризового управління підприємством, запропонована вітчизняними науковцями [7], включає його об'єкт, суб'єкти, мету, завдання, принципи, функції, процес і механізм. Ідентифікація та реалізація цих елементів антикризового управління стосовно сільськогосподарських підприємств здатні забезпечити комплексний підхід до його організації і здійснення.

Об'єктами антикризового менеджменту сільськогосподарських підприємств є кризові прояви, явища, ситуації, кризи функціонування і

розвитку. Предмет антикризового управління становить сукупність практичних проблем, які виникають у процесі здійснення управлінських керівних впливів на кризові явища. Суб'єкти антикризового управління – це власники, фінансові і кризові менеджери підприємств, органи державної влади та управління, кредитори.

Система антикризового управління має цілі та завдання, які часто ототожнюються у науковій літературі. Однак, це не зовсім коректно, оскільки ціль – це бажаний стан об'єкта у майбутньому, а завдання – це ті заходи, які необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей. В. Горфінкель сформулював загальну мету (ціль) антикризового управління, яка полягає у подоланні невідвортної небезпеки кризи (або ймовірності банкрутства), що насувається із найменшими втратами для підприємства [67, с. 312].

Для досягнення зазначених цілей антикризового управління необхідно реалізувати певні завдання, а саме [6, с. 145; 90, с. 33; 13]:

- прогнозування передкризових ситуацій;
- розпізнання стадії життєвого циклу, на якій розвивається діяльність організації та своєчасне виявлення ознак її кризи;
- визначення засобів і методів управління в умовах кризових ситуацій;
- ослаблення негативних наслідків кризи;
- з'ясування причин, що викликають кризу і пошук способів їх усунення;
- диференціація технологій управління та розроблення інноваційних стратегій;
- розроблення селекції персоналу та дослідження конфліктології;
- обґрунтування ефективності антикризових заходів тощо.

Означені завдання антикризового управління доцільно доповнити заходами щодо здійснення моніторингу кризових факторів, фінансового стану підприємства та результативності управління кризою. Моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства передбачає раннє виявлення загрози кризи, своєчасне уловлювання сигналів, що свідчать про

можливе погіршення становища підприємства або його конкурентного статусу. При цьому слід пам'ятати, що вплив одних і тих же зовнішніх чинників по-різному відбивається на стані різних суб'єктів господарювання, зважаючи на особливості.

Функція антикризового управління полягає в адаптації підприємства або будь-якої його підсистеми до нових умов господарювання за допомогою раціонального та ефективного застосування щодо них профілактичних, оздоровчих заходів, створення нових умов для подальшого розвитку при найменших витратах. Як і будь-який різновид управлінської діяльності антикризове управління ґрунтується на певних принципах (правилах) його здійснення. Принципи антикризового управління сформульовані у працях І. Кіслухіна [7], Е. Короткова [70], Р. Денікаєвої [7]. До них відносяться:

- гнучкість і адаптивність;
- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін і перетворень, реалізації програм;
- швидкість передачі та обробки інформації;
- підвищена чутливість до фактору часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій по динаміці ситуації;
- першочергове вирішення короткострокових завдань, при визначенні стратегічних цілей;
- мінімізація втрат та втрачених можливостей;
- наявність матричних структур управління, оперативних груп – комісій, комітетів, конференцій.

Технологію антикризового управління відображають послідовність і види управлінських впливів та операцій щодо діагностики, аналізу, оцінки усіх проявів кризи на підприємстві та здійснення на них керівних управлінських впливів. Іншими словами, технологія антикризового управління – власне усі види антикризової діяльності менеджменту підприємства.

Е. Коротков [70, с. 96] та В. Захаров [57, с. 81] описують антикризову діяльність як сукупність заходів – передбачення небезпеки кризи (її профілактика, розпізнавання, діагностика), аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи, згладжування процесу перебігу кризи, її усунення. Іншими словами, згідно із стадіями розвитку кризового процесу, антикризове управління можна поділити на: раннє (на базі стабільного стану об'єкта), випереджаюче (при втраті конкурентоспроможності, позицій щодо інших об'єктів) і власне управління кризою (пом'якшення, вихід із неї) за допомогою стратегічного і тактичного менеджменту [70, с. 96]. На думку І. Кіслухіна [7], аналогічні види називаються прогнозуванням, запобіганням та подоланням кризи. М. Яніке іменує дані типи антикризового управління превентивним і реактивним [7].

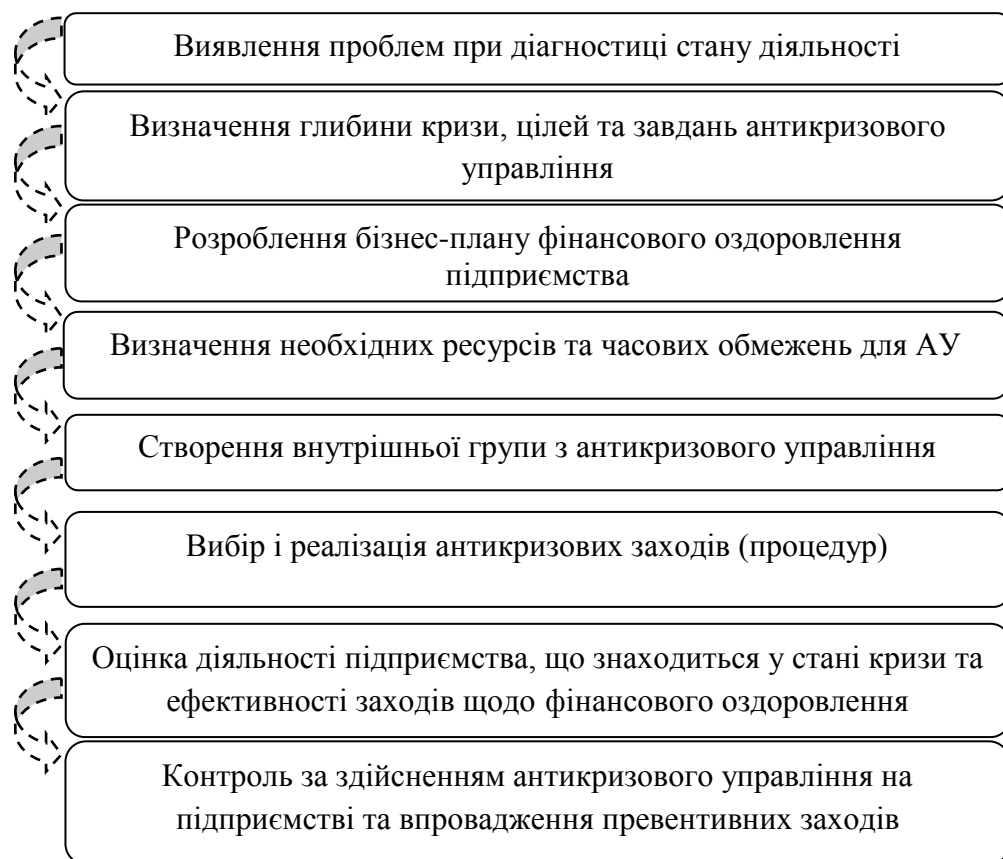
Дещо вужче тлумачать антикризову діяльність підприємства як управління в період фінансової неспроможності (банкрутства). У «Словнику з антикризового управління» це поняття сформульовано як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур, які застосовуються по відношенню до організацій – боржників з метою їх фінансового оздоровлення або ліквідації [200, с. 46]. У деяких джерелах антикризове управління пов'язується із діяльністю арбітражних керуючих, затверджених арбітражним судом [7].

Розрізняють тактичні і стратегічні заходи (дії) щодо управління кризою. До тактичних відносяться керівні дії щодо усунення поточної збитковості підприємства, отримання кредитів, відстрочки платежів, зміцнення дисципліни, проведення кадрових змін, залучення спеціалістів тощо. При цьому тактичні антикризові заходи бувають захисного і наступального характеру. До управлінських впливів захисного характеру відносяться: мобілізація внутрішніх резервів, зниження витрат, скорочення персоналу, скорочення виробництва і збуту, закриття підрозділів тощо. Наступальними тактичними антикризовими заходами можуть бути

активізація маркетингової політики підприємства, модернізація і оновлення виробництва, ресурсозбереження та інші [117].

Стратегічні антикризові заходи передбачають аналіз й оцінку виробничого потенціалу, виробничих програм підприємства, політики його доходів та інвестицій. На основі цих оцінок розробляється концепція фінансового оздоровлення підприємства та план відповідних заходів.

Антикризовий процес починається з діагностики стану діяльності підприємства, першим кроком якої є встановлення причин його неплатоспроможності (рис. 1.7). Без цього не можуть бути правильно визначені антикризові заходи, що може привести до ліквідації перспективних підприємств, до санації неспроможних підприємств або до загострення інтересів боржників і кредиторів.



**Рис. 1.7. Алгоритм антикризового процесу управління у сільськогосподарських підприємствах**

Джерело: власні дослідження.



Експрес-діагностика стану діяльності сільськогосподарського підприємства здійснюється за основними показниками на основі річної фінансової звітності та оперативних даних, після чого оцінюються проблеми у внутрішній діяльності підприємства та глибина кризи. Ідентифіковані проблеми діяльності трансформуються у визначення цілей та завдань антикризового управління для досягнення основної мети – виходу з кризового стану. На основі визначених цілей і завдань здійснюється розроблення бізнес-плану повернення сільськогосподарського підприємства до режиму попереднього функціонування і окреслюються часові рамки його досягнення. Визначається обсяг ресурсів, необхідних для впровадження розробленого бізнес-плану, і співставляється з наявними ресурсами. Одночасно здійснюється формування групи з антикризового управління, в якій обов'язковою умовою є наявність спеціаліста з антикризового менеджменту (принаймні фінансового менеджера, який підвищив кваліфікаційних фах на спеціальних курсах). Антикризовий менеджер має володіти такими навичками, як: професіоналізм, лідерські якості, необхідні для об'єднання усіх творчих конструктивних сил, здатність до здійснення управління в екстремальних ситуаціях та формування антикризової команди. Ці якості суб'єкта антикризового управління мають доповнюватися підтримкою з боку трудового колективу та власників підприємства.

Створена група (або фахівець) з антикризового менеджменту, володіючи спеціальними знаннями та досвідом, обирають і здійснюють антикризові заходи і процедури відповідно до характеру кризових домінант (проявів, явищ, ситуації, системної кризи) та їх глибини, що, по суті, і становить технологію антикризового менеджменту. Важливою ланкою процесу антикризового управління є оцінка ефективності заходів щодо фінансового оздоровлення та характеру їх дії (реактивний, превентивний, ситуаційний або «ручний»). Залежно від умов проведення антикризового управління – раннього попередження кризи чи фінансового оздоровлення і

реінжинірингу структури управління – здійснюються відповідні види контролю (попередній, поточний, заключний).

Оскільки система антикризового управління призначена для вирішення поставлених завдань, її структуру складають взаємопов'язані функції антикризового управління [90, с. 102; 17, с. 97]:

- безперервне діагностування стану організації;
- виявлення факторів, які його обумовлюють;
- розроблення плану антикризових заходів, його реалізація й проведення аналізу отриманих результатів;
- розроблення заходів з інформаційного забезпечення антикризового управління;
- регулювання часу прийняття і виконання рішення;
- розроблення рекомендацій щодо розвитку або перепрофілювання діяльності підприємства тощо.

Окреслені функції антикризового управління дозволяють підприємствам не тільки своєчасно впроваджувати заходи щодо усунення кризи, виділяючи при цьому ознаки або симптоми її наближення, але й ураховуючи виявлені недоліки у системі управління підприємством виходити на якісно новий рівень розвитку. Проте у сучасних умовах не кожне підприємство з різних причин здійснює антикризове управління, що, в свою чергу, призводить до необхідності введення арбітражним судом процедур банкрутства.

Для успішного впровадження антикризового управління у діяльність вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників не менш важливо, поряд з усвідомленням його необхідності та відповідним ресурсним забезпеченням, вирішити низку інших важливих заходів:

- Поліпшити якість інформації для своєчасного і повного забезпечення усіх етапів прийняття рішень щодо подолання кризової ситуації.
- Підвищити здатність менеджменту до передбачення і швидкої реакції на появу ознак кризи. Раптовість кризи та негативний характер її

наслідків вимагають від управлінців термінового аналізу інформації. Будь-які симптоми кризової ситуації мають бути своєчасно помічені, негайно розглянуті і враховані.

- Здійснювати стратегічне планування, яке в умовах динамічно мінливого середовища є найважливішим чинником стійкості й розвитку підприємства. Обрання ефективної стратегії визначається відповідними внутрішніми параметрами підприємства, його становищем на ринку і у зовнішньому середовищі в цілому.

- Передбачати статтю витрат на здійснення антикризових заходів при формуванні бюджету і фінансового плану сільськогосподарських підприємств.

- Підвищити якість колективних рішень, організувати обговорення проблем з урахуванням різних точок зору, щоб знизити ймовірність диктату лідера.

- Робота щодо попередження і подолання кризи вимагає напруженої діяльності значної кількості учасників усіх рівнів управління і є складною задачею для керівництва. Тому використання в кризових ситуаціях знань, умінь і досвіду спеціальних менеджерів належить до важливих факторів успіху подолання кризи.

- Здійснювати профілактику кризових ситуацій за такими напрямками: фінансово-господарська діяльність; якість управління підприємством; інноваційна активність; моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, критерії прийняття рішень.

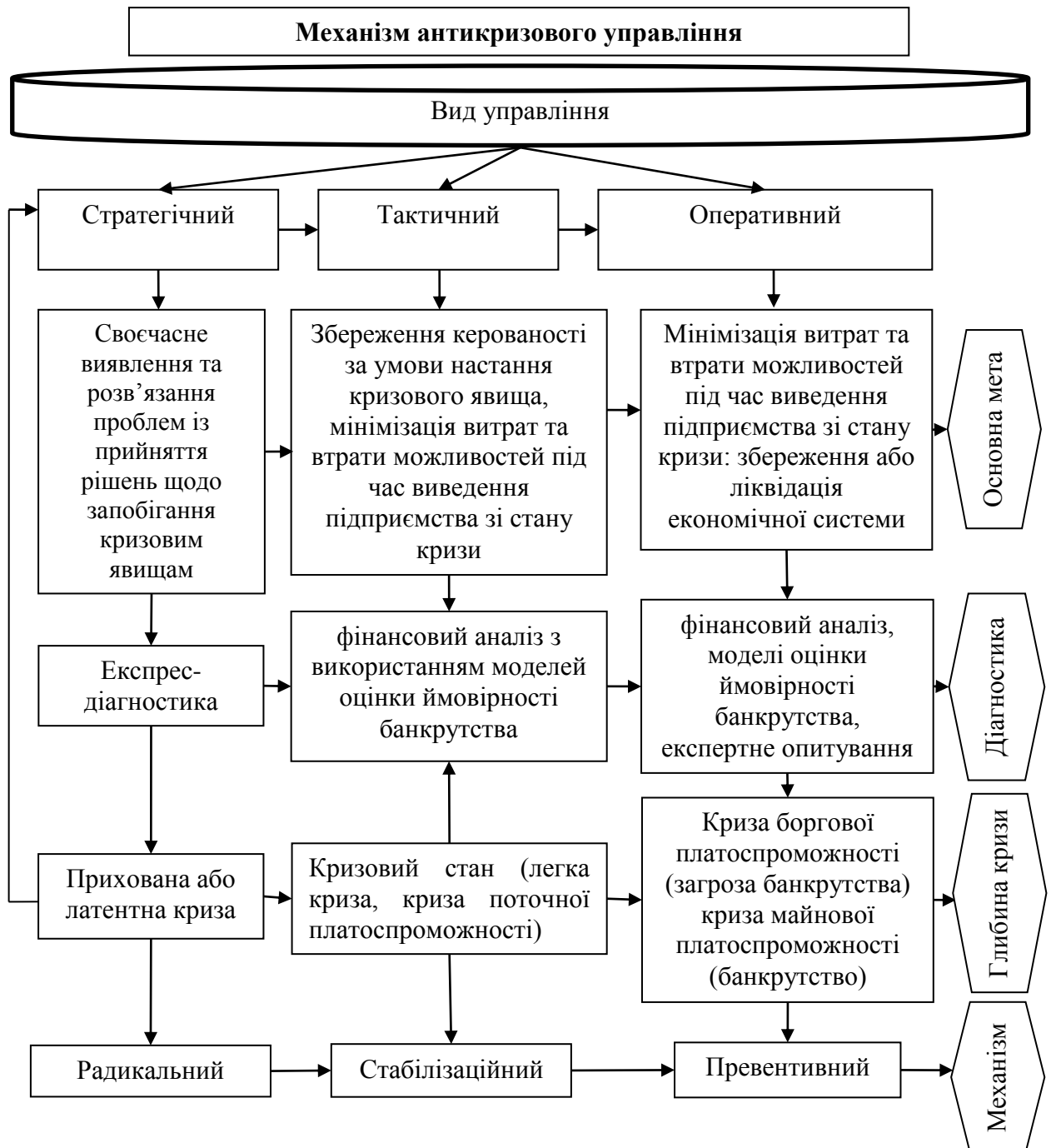
Таким чином, реалізація антикризових заходів потребує здійснення комплексного підходу до визначення кризової ситуації на підприємстві, який передбачає використання спеціальних методів і прийомів управління процесами попередження, переборювання та ліквідації кризи та формує ефективну систему антикризового управління на підприємстві, адекватну сучасним умовам господарювання.

Для приведення у дію усіх елементів антикризового управління обирається його механізм – набір інструментів і важелів, що забезпечуватимуть функціонування (перебігу) управлінського процесу. У численних наукових публікаціях, присвячених проблемі формування механізму антикризового управління, науковці часто ототожнюють набір його елементів з: стадіями технології – попередження, усунення [67], функціями – планування, моніторингу [134], підсистемами управління тощо.

Авторське розуміння елементів механізму антикризового управління близьке до позиції таких науковців, як А. Крутик [73], А. Муравйов [73], А. Погребняк [97], які вважають, що механізм антикризового управління приводиться у дію шляхом регулювання тривалості виробничого, операційного та фінансового циклів для підвищення ефективності управління оборотними активами, скорочення тривалості фінансового циклу, виробничу диверсифікацію, реінжиніринг тощо. Наведені важелі механізму антикризового управління підприємством здатні відновлювати ефективну діяльність підприємства на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану та його збалансування зі змінами динамічного зовнішнього середовища [100]. Реалізація складових механізму антикризового управління забезпечується за допомогою наявних або залучених ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових тощо). Таким чином, механізм антикризового управління забезпечує реалізацію цілей та завдань підприємства як системи через узгодження його інтересів із середовищем функціонування та враховує ступінь потреби, наявні можливості і мету проведення антикризових заходів.

У сучасній теорії і практиці менеджменту виділяють три види механізмів антикризового управління – превентивний, стабілізаційний і радикальний, використання яких у їх системній взаємодії забезпечує конструктивну реакцію на кризові виклики, що загрожують функціонуванню сільськогосподарських підприємств (рис. 1.8). Налагодження комплексного механізму у сільськогосподарських підприємствах ґрунтується на посиленні

процесів інтеграції, які дають змогу більш ефективно використовувати ресурсний потенціал.



**Рис. 1.8. Структурно-логічна схема механізму антикризового управління для сільськогосподарських підприємств**

Джерело: розроблено автором на основі: [9; 20; 88; 97; 107; 109]

Кожному виду управління – стратегічному, тактичному, оперативному – відповідає набір відповідних важелів та інструментів, які утворюють

специфічний механізм дії. Так, превентивний механізм функціонує переважно на тактичному й оперативному рівнях управління підприємством. Стабілізаційний механізм застосовується на тактичному рівні управління, а радикальний механізм, який часто включає фінансову санацію, подолання загрози банкрутства, реінжиніринг тощо застосовується на стратегічному рівні управління.

Слід зауважити, що механізм управління кризою як система впливу суб'єктів управління на об'єкт управління з метою досягнення відповідного результату може у своєму використанні застосовуватися на будь-якому з рівнів управління для досягнення максимальної ефективності антикризових заходів. Таким чином, механізм антикризового управління деталізує інструменти і важелі впливу на усі його структурні складові – мету, діагностику кризових явищ на підприємстві, рівні управління, глибину кризи.

Особливе місце у системі антикризового управління належить стратегії. Проблема вибору «вдалої» стратегії попередження або подолання кризи є однією із найгостріших для сільськогосподарських підприємств. Від правильно обраної стратегії залежить успішність подолання кризи на підприємстві. Найбільш поширеними у практиці антикризового управління є захисна і наступальна стратегії.

Захисна стратегія застосовується на оперативному рівні управління кризою. Її суть полягає у здійсненні фінансової стабілізації, що ґрунтується на принципі «відсікання зайвого» і передбачає заходи щодо зменшення поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства, та збільшення грошових активів, що їх забезпечують. Застосування окремих захисних заходів з метою фінансової стабілізації можливе і на рівні тактичного управління підприємством.

Наступальна стратегія носить агресивний характер, її заходи спрямовані як на досягнення перелому у несприятливих тенденціях фінансового розвитку, так і на стратегію фінансового розвитку. Відповідно, ці два різновиди наступальної стратегії можуть застосовуватись як на

тактичному, так і на стратегічному рівнях управління. На тактичному рівні управління наступальна стратегія ґрунтується на використанні моделей фінансової рівноваги в довгостроковому періоді. Фінансова рівновага підприємства забезпечується за умови урівноваження обсягів позитивного і негативного грошових потоків в усіх видах господарської діяльності в певному періоді. Застосування наступальної стратегії у довгостроковій перспективі передбачає виключно мету прискореного економічного розвитку підприємства на основі відповідної моделі з коригуванням його фінансової стратегії [70, с. 174].

Таким чином, охарактеризовані елементи системи антикризового управління підприємством за умови їх кваліфікованого освоєння і застосування кризовими менеджерами сільськогосподарських підприємств здатні забезпечити їх стабільне функціонування в умовах невизначеності і високої ймовірності кризових явищ та формувати запас міцності у протидії банкрутству. Використання адаптованого методичного інструментарію щодо виявлення та аналізу кризи даватиме можливості для її подолання у майбутньому.

### **1.3. Методичні засади виявлення, аналізу та подолання кризових явищ на підприємствах**

Розпізнавання кризових явищ будується як на загальноприйнятих в управлінні показниках, так і на спеціалізованих, котрі потребують розробки і використання у майбутньому. Наприклад, зниження продуктивності праці чи ефективності виробництва не може не «сигналізувати» про можливість виникнення кризи. Воно може бути випадковим або епізодичним, але може свідчити і про тенденцію кризового розвитку.

Існуюча система показників кризи на підприємстві не повною мірою зорієнтована на її завчасне розпізнавання. Вона відображає інерційну з планової економіки зорієнтованість на управління лише процесами

послідовного і «неухильного» розвитку, в той час як у ринковій економіці чергуються стани спаду і підйому, розвитку і занепаду. Це диктує необхідність розроблення нових синтетичних показників для того, щоб більш точно і своєчасно визначати ймовірність і момент настання кризових ситуацій. Велике значення має не тільки система індикаторів, яка відображає основні ознаки кризи, а й методологія їх конструювання та практичного використання. У сучасному механізмі управління це є його найбільш слабкою ланкою, оскільки методологія розпізнавання кризи має пронизувати усі аспекти цього процесу: ціль, показники, їх використання при проведенні аналізу ситуацій, практичну цінність передбачення криз тощо.

Методологія розпізнавання кризи найтісніше пов'язана з організацією цієї роботи, яка передбачає наявність фахівців з визначеними функціями їхньої діяльності, статус рекомендації їх рішень та взаємодію у системі управління. Коло таких фахівців не обмежується лише підготовкою і наявністю антикризових менеджерів чи арбітражних керівників, але й спеціалізованих в цій діяльності економістів, пов'язаних із виробництвом аналітиків, здатних співпрацювати у тісній взаємодії з інженерами, технологами, компетентними у виконанні своїх обов'язків.

Професіоналізм управління не обмежується лише навичками керування у стандартних умовах, але й повинен виявлятися в умовах підвищеного ризику, екстремальних ситуацій та кризи. Розпізнавання кризових ситуацій і передбачення криз у зв'язку із зростанням складності управління і розширенням масштабів виробничої діяльності, має бути поставлено на професійну основу.

Відсутність єдності у тлумаченні сутності поняття «кризи на підприємстві» спричинює складність з ідентифікацією кризового стану. На думку О. Андрушко, це пов'язано, головним чином з тим, що кризовий стан становить сукупність багатьох кризових явищ [3, с. 9]. За визначенням К. Цапко кризовий стан підприємства варто розуміти як незапланований і небажаний, обмежений за часом процес, що спроможний істотно



перешкодити або навіть унеможливити функціонування підприємства. Як уже зазначалося, кризовий стан підприємства еволюціонує від проявів кризи до настання кризових явищ, що переходять у кризову ситуацію та стан кризи і, за відсутності кваліфікованого управлінського впливу, завершується критичною точкою – банкрутством. Проявами кризи є відхилення фактичних показників діяльності від запланованих, які не спричинюють істотних змін у функціонуванні та стані підприємства. У свою чергу, під кризовим явищем розуміють погіршення певних показників функціонування підприємства, що справляють негативний вплив на процеси його життєдіяльності і стають моментом загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів підприємства, як усередині, так із зовнішнім середовищем. Такі протиріччя виникають між: необхідним обсягом ресурсів, які споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них; кількісними і якісними характеристиками продукції і відповідними характеристиками ринкового попиту; можливими та необхідними виробничими потужностями підприємства; фактичним і запланованим розподілом прибутку підприємства на виробничий і соціальний розвиток; ринковою вартістю продукції та обсягом витрат на її виробництво тощо [132, с. 174]. Якщо дестабілізуючий вплив зовнішніх та внутрішніх чинників підприємницької діяльності активізується (збільшуються за кількістю, підвищується сила їх впливу), а система управління не встигає реалізувати необхідні ефективні управлінські рішення, підприємство починає втрачати прибутки, а іноді і частку майна [4]. Ця стадія розвитку кризи називається кризовою ситуацією. Це саме той момент коли вирішується проблема – чи бути або не бути банкрутству підприємства.

Виходячи із вище зазначеного, виникає необхідність у визначенні послідовності проведення аналізу можливості настання кризової ситуації на підприємстві. Аналітичне забезпечення своєчасного прогнозування, виявлення та попередження кризи на підприємстві включає: аналіз ймовірності прояву кризи, причин її виникнення, очікуваних втрат від

наслідків кризи, оцінку ресурсних можливостей запобігання кризі і, в кінцевому підсумку, вибір обґрунтованої антикризової стратегії підприємства. Охарактеризуємо послідовність проведення аналізу кризової ситуації на підприємстві.

Аналіз ймовірності прояву кризових явищ на підприємстві може здійснюватися на основі узагальнених критеріїв визначення ймовірності банкрутства (модель Альтмана, критерій Бівера та ін.). Проте, такі дослідження можуть лише частково забезпечити обґрунтовані результати оцінювання, оскільки ці критерії розроблено для інших умов діяльності підприємства, тому значення можуть бути інтерпретовані некоректно для підприємств певних видів діяльності [7; 20; 70]. Ймовірність настання кризи можна розрахувати також на основі проведення комплексного економічного аналізу ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства. При цьому використовується система показників, що аналізуються, із використанням методів ймовірних оцінок (метод чутливості, методи критичних значень, методи експертних оцінок, метод аналітичного графа тощо). Недоліками такого аналізу є складність і трудомісткість, до того ж результати оцінки свідчать про фактичне настання кризового стану, що не дозволяє попереджати кризової ситуації.

У практиці використовуються коефіцієнтний, рейтинговий, факторний методи діагностики кризового стану підприємства. Коефіцієнтний метод дає можливість здійснити повну та детальну оцінку фінансового стану підприємства, охоплюючи всі фінансові показники, до того ж характеризується простотою розрахунків. Але цей метод потребує значної кількості розрахунків та детального аналізу отриманих результатів, які складно порівнювати й узагальнювати. Ранговий метод, у свою чергу, дає можливість порівнювати результати діяльності підприємства за кілька періодів або з іншими підприємствами з метою визначення його рейтингу за станом фінансової діяльності. Цей метод також має певні недоліки, оскільки його результати дають неточну оцінку, якій притаманна суб'єктивність. Він

нескладний для використання, не потребує розрахунку значної кількості коефіцієнтів, його застосування дає загальну оцінку фінансового стану підприємства. Проте застосовуючи рейтинговий метод менеджмент підприємства не має можливості виявити проблему прогнозування кризового стану [45, с. 210].

Що стосується використання факторних моделей Е. Альтмана, Р. Ліса, Р. Таффлера та ін. для діагностики кризового стану підприємства, то вони не враховують галузевих особливостей підприємства, розроблені для інших економічних умов діяльності, тому їх використання також не дає достовірних результатів [198; 143]. Дані моделі потребують суттєвого коригування з урахуванням сучасних тенденцій та закономірностей розвитку економіки. Одним із методів діагностики стану підприємства є моделі теорії автоматів. Це – мережеві моделі, які дозволяють відстежувати зміни у стані об'єкта управління. Такий інструментарій у сучасних умовах недооцінюється і не використовується з метою прогнозування настання кризових явищ. У зв'язку з цим доцільною є розроблення експертних моделей прогнозування кризи на підприємстві. Отже, аналіз ймовірності виявлення кризових явищ на підприємстві потребує вмілого вибору і застосування відповідного інструментарію, адаптованого для дослідження кризового стану на підприємствах галузі сільського господарства.

Особливої значимості набуває потреба розроблення дієвої методики прогнозування ймовірності настання кризи на підприємстві. Етап аналізу кризової ситуації на підприємстві передбачає виявлення причин, що її зумовлюють, а також чинників зовнішнього та внутрішнього впливу. Чинники екзогенного впливу визначаються станом зовнішнього середовища суб'єктів господарювання і класифікуються за різними критеріями. Масштаби та інтенсивність дії цих чинників визначаються: досконалістю правового поля діяльності підприємств, ефективністю макроекономічної політики, державного управління, визначеністю національних пріоритетів

науково-технічної, природоохоронної, зовнішньоекономічної та інших видів діяльності.

Внутрішні чинники, що зумовлюють кризові явища, можуть бути пов'язані з неякісним менеджментом та проблемами ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Внутрішні чинники настання кризового стану обумовлюються у різних функціональних сферах різними причинами. Так, у сфері фінансів чинниками кризового стану можуть бути неоптимальна структура капіталу, неефективна фінансова стратегія формування активів підприємства та джерел фінансового забезпечення, недосконалість фінансового планування, недостатній контроль бюджету, необґрунтовані інвестиційні рішення тощо.

У сфері виробництва кризовий стан може бути спричинений кліматичними умовами, дефіцитом або надлишком капіталу, низькими урожайністю сільськогосподарських культур, низькою продуктивністю стада, незадовільним рівнем виробничого потенціалу, використанням недосконалої технології, низькою якістю сільськогосподарської продукції тощо. У сфері маркетингу, на думку вчених, чинниками кризового стану є незадовільна диверсифікація сільськогосподарської продукції, недовершене позиціонування продукції та стимулювання попиту, недосконала цінова політика, неефективність служби маркетингу, незбалансована маркетингова стратегія тощо. Велика різноманітність чинників кризового стану існує у сфері управління. Серед них: незадовільний рівень планування та контролю, нераціональна структура управління підприємством, недосконала система інформаційного забезпечення, диспропорції в кадровій структурі та інші причини [45, с. 210].

Оскільки перелік причин нестабільної роботи підприємств доволі значний, доцільним є виявлення основного набору характеристик кризового стану підприємства. Індикаторами кризового стану підприємства є, по-перше, зменшення рентабельності та розмірів прибутку, погіршення фінансового стану, джерел і резервів розвитку. По-друге, збитковість виробництва,

неплатоспроможність – тобто відсутність коштів для фінансування виробництва та необхідність сплачувати за минулими зобов'язаннями. Потрете, зростання кредиторської заборгованості та дефіцит оборотних коштів. [49, с. 213]. Наведений перелік індикаторів кризового стану підприємства є далеко не вичерпним.

Наступним етапом діагностики кризової ситуації підприємства є аналіз очікуваних втрат від наслідків кризи, який передбачає оцінку втрати вартості підприємства у цілому і його окремих активів; визначення суми зобов'язань; оцінку очікуваних фінансових наслідків виникнення кризової ситуації. Такий аналіз дозволяє прийняти рішення щодо вибору антикризової стратегії підприємства та оцінити варіанти наслідків кризи за певними сценаріями розвитку. Аналіз ресурсних можливостей запобігання кризі або її подоланню передбачає діагностику рушійних сил, які доцільно мобілізувати для протидії кризовим явищам або для виходу із кризи. Відповідно до обраного сценарію розвитку кризи оцінюються можливості підприємства. Отже, комплексний аналіз стану підприємства включає стратегічну оцінку зовнішнього та управлінського внутрішньогосподарського середовищ, і діагностику фінансового стану.

Для проведення об'єктивного аналізу необхідно відповідне інформаційне забезпечення. Джерелами інформації для аналізу зовнішнього середовища є публічна звітність та наукові публікації у спеціальних виданнях. Джерелами інформації для управлінського аналізу та діагностики фінансового стану є дані бухгалтерського обліку і звітності підприємства, матеріали виробничого та управлінського обліку. У процесі комплексного аналізу використовуються не лише дані звітної інформації, але і техніко-економічна, маркетингова, прогнозно-фінансова інформація, статистичні матеріали, результати аудиту. Джерела необхідної інформації для визначення ймовірності настання кризи на підприємстві узагальнено у табл. 1.1.

Використання наведених матеріалів дозволяє встановити причини кризи, обґрунтувати управлінські рішення щодо мінімізації їх негативного

впливу на результати діяльності підприємства. Результативність проведення комплексного аналізу залежить від якості, повноти та достовірності інформації, яка використовується для діагностики.

Таблиця 1.1

**Джерела інформації для визначення ймовірності настання кризи  
на підприємстві**

<b>Напрями дослідження ймовірності настання кризи</b>	<b>Джерела інформації</b>	<b>Показники та параметри діяльності, що аналізуються</b>
Склад і структура продукції підприємства	Бізнес-план, господарські контракти, дані бухгалтерського обліку, план маркетингу	Ринки збуту, ціни, покупці, асортимент продукції, динаміка обсягів реалізації
Конкурентоспроможність продукції	Бізнес-план, статистичні матеріали, галузеві дані, акти реклаमाцій, стандарти якості, контракти на експорт продукції	Ринкові ціни, динаміка обсягів продукції на експорт, кількість рекламацій на продукцію, кількість угод
Наявність виробничих ресурсів	Форми бухгалтерської звітності, статистичні форми з кадрів, технологічна документація, план матеріально-технічного забезпечення, звіти про використання матеріалів, контракти на реалізацію продукції	Структура активів підприємства, рух грошових коштів, структура заборгованості, структура працівників, розмір ФОП, вартість використаних матеріалів, оборотність оборотних активів, дохід від продажів
Фінансові результати діяльності	Матеріали бухгалтерського обліку, фінансовий план підприємства, форми фінансової звітності	Структура витрат, витрати на 1 грн виробленої продукції, структура доходів, прибуток
Фінансовий стан підприємства	Бухгалтерська звітність, кредитні договори, прогнозна фінансова інформація, форми фінансової звітності	Власний та позичковий капітал, структура кредиторської заборгованості, структура капіталу, дохід, прибуток і збиток
Ефективність управління фінансовими ресурсами	Установчі документи, штатний розпис, форми бухгалтерської та фінансової звітності	Структура власного капіталу, розподіл дивідендів, дебіторська і кредиторська заборгованість, грошові потоки
Якість менеджменту та ефективність управління	Договори про співпрацю між кредиторами і дебіторами, акти перевірок, форми бухгалтерської звітності, інформація відділу кадрів	Прострочена дебіторська та кредиторська заборгованість, розподіл грошових потоків, плинність кадрів (менеджерів), санкції, частка негрошових надходжень до виручки, рівень кваліфікації працівників
Аналіз фінансової діяльності і прогноз зміни параметрів фінансового стану	Бухгалтерська звітність, облікова політика, дані синтетичного і аналітичного обліку про дебіторів і кредиторів, доходи та витрати, аудиторські висновки, прогнозна фінансова інформація (бізнес-план)	Склад майна і капіталу, непокриті збитки, величина дебіторської та кредиторської заборгованості, прибуток, збиток від продаж, приплив і відтік грошових коштів, зміна капіталу

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [45, с. 214; 192; 3; 84].

Серед джерел інформації для оцінки кризового стану на сільськогосподарських підприємствах переважає, в основному, фінансова звітність. А саме її форми: 1 «Баланс», 2 «Звіт про фінансові результати», 3 «Звіт про рух грошових коштів», 4 «Звіт про власний капітал» та 50-сг «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств». В управлінському аспекті важливими джерелами інформації є договори про співпрацю між кредиторами та дебіторами, акти перевірок, документи кадрової служби та безпосереднє ознайомлення з організаційною політикою на підприємстві.

При формуванні аналітичного забезпечення для прогнозування кризового стану підприємства вирішуються такі завдання, як: визначення необхідного грошового потоку для подолання кризи, вибір антикризової стратегії розвитку підприємства, оцінка потенціалу підприємства щодо протидії банкрутству та виживанню підприємства. Такі оцінки дозволяють виявити та оцінити здатність підприємства до нормалізації стану, забезпечення ефективної діяльності та підтримки конкурентоспроможності.

Завершальним етапом у проведеному аналізі кризової ситуації є вибір антикризової стратегії розвитку підприємства, яка передбачає визначення його конкурентних можливостей. Визначення сильних та слабких сторін дозволяє виявити внутрішні резерви протидії банкрутству, наявні фінансові запаси для подолання кризових явищ.

Успішність подолання криз залежить від методик проведення аналізу кризових ситуацій. Усю сукупність методик діагностики кризового процесу підприємства В. Фучеджи пропонує розділити на дві групи: перша ґрунтується на системі моделей визначення вірогідності банкрутства, друга – на традиційному фінансовому аналізі [130, с. 242]. До зазначених методик доцільно додати третю групу методик, заснованих на використанні комплексного підходу до діагностики кризового стану підприємства, поєднанні методів першої і другої груп, конкурентного аналізу та інших методів (табл. 1.2).

На практиці простіше використовувати методики першої групи, більшість з яких містять перелік коефіцієнтів для розрахунку і визначення кінцевого значення моделі, на основі якої робиться висновок щодо схильності підприємства до банкрутства найближчим часом. Перевагою цих методик є легкість та швидкість у використанні, проте більшість з них не адаптовані до сільськогосподарських підприємств України, не враховують галузевих особливостей.

Таблиця 1.2

### Методичні підходи до аналізу кризового стану підприємства

Група	Методики та автори
Методичні підходи, що базуються на системі моделей визначення вірогідності банкрутства	Метод С. Беляєва, Г. Базарова, Л. Білих, В. Кошкіна [70, с. 15–16]. Багатофакторні дискримінантні моделі виявлення вірогідності банкрутства: модель Ліса, модель Чессера, модель Таффлера і Тісшоу, універсальна дискримінантна функція (модель Терещенка), п'ятифакторна модель Альтмана, модель Спрінгейта, модель Фулмера, рейтингова оцінка Г. Савіцької [196, с. 201–203]. Однофакторний дискримінантний аналіз ймовірності банкрутства Бівера [148, с. 127]. Рейтингова оцінка Аргенті [12, с. 237], PAS (Perfomans Analysys Score) коефіцієнт тощо
Методичні підходи, що базуються на традиційних прийомах та методах фінансового аналізу	Офіційна процедура діагностики кризового стану підприємств, фундаментальна та експрес-діагностика [85], Агрегатна модель на основі підходу В. Ковальова [66], Методика аналізу фінансових потоків тощо
Комплексні підходи до діагностики кризового стану підприємства	Методики, регламентовані Міністерством економіки України та Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [85], Методика «Єдина система нерівностей коефіцієнтів» Р. Іванчука, О. Іванчука та В. Толстоп'ятова [62, с. 101], Методика на основі кластерного аналізу підприємств-конкурентів Я. Фоміна [132], Матриця фінансових стратегій Франсона та Романе, Моделі, засновані на нейронних мережах та Logit-моделі, експертна оцінка тощо

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [74; 84; 132, с. 175].

Методики другої групи – більш трудомісткі та потребують аналізу зміни динаміки показників за декілька періодів. Їх перевагою є можливість проведення поглибленого аналізу. Усю сукупність коефіцієнтів, агрегатів або



індексів треба аналізувати самостійно, при чому нормативні значення підприємство повинно виробляти індивідуально, з урахуванням специфіки своєї діяльності.

Комплексні методики є найбільш інформативними та показовими, оскільки оперують різними джерелами інформації, різними способами її обробки та дають кінцевий висновок, проте більшість з них є новими і недостатньо апробованими. Охарактеризований набір методик (Додаток В) свідчить про різноманітність підходів до діагностування кризового стану на підприємствах, проте стверджувати яка з них найбільшою мірою придатна для дослідження проблеми у сільськогосподарських підприємствах, апріорно неможливо. У наступних розділах дисертації низку методик апробовано на матеріалах досліджуваної вибірки сільськогосподарських підприємств, а результати апробації – проаналізовано й оцінено. Розглянемо зміст і алгоритм найбільш популярних економіко-математичних моделей оцінки ймовірності банкрутства та прогнозування кризового стану суб'єктів господарювання.

Скорингові моделі оцінки ймовірності банкрутства передбачають групування підприємств за ступенем ризику на основі фактичного рівня показників фінансової стійкості і рейтингу кожного показника, оціненого в балах експертним методом. Серед такого роду моделей досить поширеними у застосуванні є моделі У. Бівера та Д. Дюрана. У цих моделях не передбачено вагових значень для показників-індикаторів, а фактичні значення порівнюються з нормативними. Модель У. Бівера [148] дозволяє прогнозувати можливість банкрутства малих, середніх і великих підприємств у часовому проміжку до 5 років. Модель Д. Дюрана [166] є статичною, і використовує поділ результатів на класи за критеріями.

Методика діагностики ймовірності виникнення банкрутства для умов функціонування вітчизняних підприємств і позбавлена, за задумом автора, багатьох недоліків зарубіжних моделей, запропонована О. Зайцевою [56, с. 11]. Вона враховує особливості фінансової звітності та специфіки

господарювання сільськогосподарських підприємств і базується на розрахунку фактичного та нормативного комплексного показника ( $K_{\text{компл}}$ ), який охоплює шість показників-індикаторів: коефіцієнт збитковості підприємства, коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості, показник співвідношення короткострокових зобов'язань і найбільш ліквідних активів, збитковості реалізації продукції, коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику), коефіцієнт завантаження активів як величину, обернену коефіцієнту оборотності активів.

Модель О. Зайцевої для оцінки ризику банкрутства підприємства має наступний вигляд [56, с. 12]:

$$K = 0,25X_1 + 0,1X_2 + 0,2X_3 + 0,25X_4 + 0,1X_5 + 0,1X_6 \quad (1.1)$$

- де,  $X_1$  –  $K_{зп}$  – коефіцієнт збитковості підприємства, що характеризується відношенням чистого збитку до власного капіталу;  
 $X_2$  –  $K_{скдз}$  – коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості;  
 $X_3$  –  $K_{скз}$  – показник співвідношення короткострокових зобов'язань і найбільш ліквідних активів, цей коефіцієнт є зворотною величиною показника абсолютної ліквідності;  
 $X_4$  –  $K_{зр}$  – збитковість реалізації продукції, що характеризується відношенням чистого збитку до обсягу реалізації цієї продукції;  
 $X_5$  –  $K_{фл}$  – коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику) – відношення позикового капіталу (довгострокові і короткострокові зобов'язання) до власних джерел фінансування;  
 $X_6$  –  $K_{за}$  – коефіцієнт завантаження активів як величина, зворотна коефіцієнту оборотності активів – відношення загальної величини активів підприємства (валюти балансу) до виручки.

Для визначення ймовірності банкрутства необхідно порівняти фактичне значення  $K_{\text{факт}}$  з нормативним значенням  $K_n$ , яке розраховується за формулою:

$$K_n = 0,25X_1 + 0,1X_2 + 0,2X_3 + 0,25X_4 + 0,1X_5 + 0,1X_6(\text{попереднього року}) \quad (1.2)$$

У результаті застосування такої моделі отримуємо такі показники:

а) якщо фактичний комплексний коефіцієнт перевищує нормативний, ймовірність банкрутства – вкрай висока;

б) якщо фактичний комплексний коефіцієнт нижчий від нормативного, то ймовірність банкрутства незначна.

У практиці вітчизняних підприємств найбільш широко застосовується п'ятифакторна модель Альтмана, яка була запропонована вченим у 1968 році для оцінки ймовірності банкрутства. Z-модель Альтмана будується із застосуванням апарату мультиплікативного дискримінантного аналізу (Multiple-discriminant analysis) [144]. Формула для її розрахунку така:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5 \quad (1.4)$$

- де,  $X_1$  – відношення оборотного капіталу до суми активів підприємства, яке відображає суму чистих ліквідних активів компанії по відношенню до сукупних активів;
- $X_2$  – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів підприємства, яке характеризує рівень фінансових важелів;
- $X_3$  – відношення прибутку до оподаткування до загальної вартості активів, яке відображає ефективність операційної діяльності підприємства;
- $X_4$  – відношення ринкової вартості власного капіталу до бухгалтерської (балансової) вартості усіх зобов'язань;
- $X_5$  – відношення обсягу продаж до загальної величини активів підприємства, яке характеризує рентабельність активів підприємства.

У результаті підрахунку Z-показника для конкретного підприємства робиться висновок щодо ймовірності банкрутства:

- якщо  $Z < 1,81$  – ймовірність банкрутства становить від 80 до 100%;
- якщо  $2,77 \leq Z < 1,81$  – середня ймовірність – від 35 до 50%;
- якщо  $2,99 < Z < 2,77$  – ймовірність банкрутства не висока – від 15 до 20%;
- якщо  $Z \leq 2,99$  – ситуація на підприємстві стабільна, ризик неплатоспроможності протягом найближчих двох років – незначний.

Точність прогнозу за цією моделлю в межах одного року становить 95%, двох років – 83%. Проте застосування цієї моделі є прийнятним і вірогідним лише стосовно великих компаній, які розмістили свої акції на фондовому ринку.

Модель Іркутської школи, заснована на мультиплікативному дискримінантному аналізі, є спробою вчених удосконалити методіку Альтмана щодо оцінки ймовірності банкрутства. Автори цієї моделі, обробивши дані фінансової звітності 2040 підприємств у період з 1994 по 1996 рр., довели обмеженість п'ятифакторної моделі Е. Альтмана, оскільки вона не дозволяє отримати справжню картину оцінки неспроможності вітчизняних підприємств [144]. Зробивши розрахунки та дослідивши мультиплікативність факторів, вчені зупинилися на чотирьох ключових чинниках, які й увійшли у модель прогнозу ймовірності банкрутства (модель R-розрахунку). Формула розрахунку моделі ПЕА така:

$$R = 8,38 X_1 + X_2 + 0,054 X_3 + 0,63 X_4 \quad (1.3)$$

де,  $X_1$  – чистий оборотний капітал / активи;  
 $X_2$  – чистий прибуток / власний капітал;  
 $X_3$  – чистий дохід / валюта балансу;  
 $X_4$  – чистий прибуток / сумарні витрати.

Якщо в результаті розрахунків R:

менше 0 – ймовірність банкрутства максимальна (в межах 90–100 %).

від 0 до 0,18 – ймовірність банкрутства висока (в межах 60 – 80 %).

від 0,18 до 0,32 – ймовірність банкрутства середня (в межах 35 – 50 %).

від 0,32 до 0,42 – ймовірність банкрутства низька (в межах 15 – 20 %).

понад 0,42 – ймовірність банкрутства мінімальна (до 10 %).

Методика діагностики кризи, запропонована Г. Курошевою, передбачає безперервне, упорядковане, поелементне проглядання («сканування») простору або об'єкта. Первинним об'єктом діагностики є сигнал про кризу, що наближається, – початкове економічне явище, яке свідчить про появу зміни існуючого стану підприємства. Іншим, не менш важливим аспектом діагностики, є кількісна оцінка інтенсивності сигналів, їх вимірювання на основі доступної інформації, виділення з «фонових шумів» істинного сигналу. На думку автора даної методики, спостереження повинно бути організовано не менш як за 50 параметрами зовнішнього і внутрішнього

середовища функціонування підприємства. Сукупність сигналів про виникнення кризового стану зазвичай перевищує 2000 одиниць [136, с. 124].

«Сканування» має здійснюватися за такими напрямками:

1) складання переліку параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища;

2) кількісна та якісна оцінка зовнішніх сигналів про стан і динаміку економічної, науково-технічної, екологічної, демографічної та правової кон'юнктури в національній економіці;

3) кількісна та якісна оцінка внутрішніх сигналів про стан і динаміку стратегічного потенціалу та конкурентного статусу підприємства на вітчизняному та світовому ринках;

4) визначення періодичності спостереження за встановленими параметрами стану зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства;

5) аналіз можливих наслідків виявлених в процесі спостереження вихідних економічних явищ, які можуть спричинювати кризи;

6) визначення «контрольних точок» у ланцюжках економічних явищ і порядку спостереження за ними;

7) проведення внутрішньофірмового економічного аналізу, узагальнення результатів спостережень за параметрами зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, оцінка результатів аналізу з точки зору їх впливу на можливість реалізувати цілі підприємства [45, с. 211].

Особливість і конструктивність цієї методики полягає у тому, що вона є спробою проведення діагностики кризових явищ на ранніх стадіях. Недолік – методика носить якісний характер і не містить докладної інформації про параметри, що використовуються в діагностиці, та критерії їх оцінки.

Розглянуті методичні підходи до діагностики кризи на підприємстві доповнюють інформативні індикатори прогнозування кризової ситуації. Так, для діагностики прихованої стадії кризи пропонується використовувати показник «ціни підприємства». На думку авторів, прихована стадія кризи (банкрутства) характеризується тим, що через несприятливі тенденції як

усередині підприємства, так і у його зовнішньому оточенні починається непомітне зниження його «ціни». Для діагностики прихованої стадії кризи пропонується використовувати одну з можливих формул «ціни підприємства» [136, с. 126].

Ціна підприємства визначається за формулою капіталізації прибутку:

$$V = \frac{EBIT}{K} \quad (1.5)$$

- де,  $EBIT$  – очікуваний прибуток до виплати податків, а також відсотків за позиками і дивідендів;  
 $K$  – середньозважений відсоток за використання пасивів (зобов'язань) підприємства (середній відсоток, який показує відсотки і дивіденди, які необхідно буде виплачувати відповідно до сформованих на ринку умов за позиковий і акціонерний капітали);  
 $V$  – очікувана ціна підприємства.

Зниження ціни підприємства у цьому випадку означає зниження його прибутковості або збільшення середньої вартості зобов'язань. Зниження поточної ціни підприємства проявиться явно у показниках прибутковості і вимогах банків, акціонерів та інших вкладників коштів. Прогноз очікуваного зниження вимагає аналізу перспектив прибутковості і процентних ставок.

Умови майбутнього падіння ціни підприємства зазвичай формуються у поточний момент і можуть бути певною мірою прогнозованими або передбаченими, хоча в економіці підприємства завжди залишається місце для непрогнозованих стрибків. На нашу думку, аналіз показника ціни підприємства відіграє свою роль у прогнозуванні кризи на підприємстві, але не може відокремлено використовуватися для побудови реальних прогнозів.

Інший індикатор прогнозування кризи підприємства – середньорічна величина коефіцієнта автономії [44, с. 15], який обчислюється за формулою:

$$\overline{K_{aut}} = (\overline{K_{воф}} * PЗ) / (\overline{ПТ_ч} * E_{ВКП}) \quad (1.6)$$

- де,  $\overline{K_{воф}}$  – середньорічна частка первісної або відновленої вартості основних фондів (фінансовий показник);  
 $PЗ$  – рівень знань у підприємстві, який визначається кількістю і корисністю введенням керуючої інформації і використаними

- знаннями при створенні підприємства (інформаційно-керуючий показник);
- ПТч* – продуктивність праці, виміряна по виробленому чистому продукту (організаційно-економічний показник);
- Евкп* – ефективність власних коштів підприємства, тобто відношення чистого виготовленого продукту до середньорічної величини цих коштів (фінансово-економічний показник) [47, с. 15].

Такий багатоаспектний аналіз дозволяє розкрити й оцінити взаємодію організаційних, управлінських, економічних, фінансових та інших процесів і сформувати об'ємне уявлення про кризу, напрями і характер її розвитку у підприємстві. Нерівномірність зміни показників в періоді є свідченням втрати стійкості підприємства та розвитку кризи. Перевагою даного підходу є спроба вийти за рамки чисто фінансового оцінювання кризового розвитку і надати багатоаспектності діагностиці кризи.

Таким чином, проаналізувавши різні методики та моделі прогнозування кризового стану сільськогосподарських товаровиробників та оцінки банкрутства, слід відмітити, що на практиці користуються переважно дискримінантними моделями, заснованими на лінійній залежності. І, як наслідок, отримують сумнівні оціночні результати. У зв'язку з цим пропонуємо використовувати для прогнозування кризи у сільськогосподарських підприємствах сучасні моделі, передусім логістичні регресійні моделі, засновані на бінарному результаті визначення підприємства банкрутом чи не банкрутом. З метою прогнозування настання кризи необхідно встановити взаємозв'язок між певним переліком чинників та фактом ймовірності банкрутства. Ймовірність банкрутства може бути позначено за допомогою лише двох значень, зазвичай 0 та 1 (бінарний показник). Отже, здійснюється прогноз значення бінарної змінної. Побудова регресійної залежності здійснюється моделюванням деякої неперервної змінної, яка набуває значення з інтервалу  $[0, 1]$  та розраховується за Logit- та Probit- моделями. Функція логістичного розподілу, за якої відповідна модель називається Logit-моделлю така:

$$P(z) = \frac{e^z}{1 + e^z} \quad (1.6)$$

де,  $P(z)$  – бінарний показник ймовірності настання події;  
 $e^z$  – основа натурального логарифму від регресійного рівняння.

Результати використання даних моделей, адаптованих до вітчизняних сільськогосподарських підприємств, сприятимуть отримуванню прогнозів з більшою достовірністю та ймовірністю. Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що діагностика кризи на підприємстві має здійснюватися за чітким алгоритмом, який включає: виявлення причини і чинників кризи у зовнішньому та внутрішньому середовищах, визначення набору індикаторів кризових домінант, проведення аналізу й оцінки очікуваних втрат від наслідків кризи, розроблення сценаріїв розгортання і перебігу кризи та вибір антикризової стратегії. Для реалізації алгоритму використовують різноманітний методичний інструментарій – від розрахунку коефіцієнтів фінансового стану до побудови прогнозних економіко-математичних моделей, які з різним ступенем вірогідності дозволяють обґрунтовувати управлінські рішення щодо нівелювання або подолання кризових ситуацій на підприємстві.

## Висновки до Розділу 1

Дослідження критичного огляду теоретичних підходів до визначення антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах дозволяють зробити такі висновки:

1. В результаті узагальнення існуючих теоретичних підходів щодо визначення поняття «криза» ідентифіковано такі його сутнісні ознаки як: переломний момент, погіршення параметрів функціонування, реальність банкрутства, руйнівна сила, порушення рівноваги, природне явище життєвого шляху підприємства, потенціал змін. Зазначене свідчить про двояке тлумачення феномену кризи на підприємстві – негативне та позитивне. Криза порушує стійкість господарської системи, при цьому



радикальним чином її оновлюючи. Стабільний стан і криза можуть виступати постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи, при цьому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільне існування. Зазначена діалектична єдність підходів до розуміння кризи на підприємстві виявляється в існуванні станів системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють один одного.

Обґрунтовано, що криза діяльності підприємства виникає циклічно на різних етапах життєвого циклу і обумовлюється відхиленнями фактичних показників від запланованих відповідно до дії зовнішніх та внутрішніх чинників. Криза розвитку проявляється у неспроможності менеджменту адаптуватися до нових умов та розвиватися, що обумовлює необхідність реінжинірингу організаційної структури та перебудови системи управління.

2. Зовнішні кризові фактори (загального, регіонального або галузевого характеру) створюють загальні передумови погіршення ситуації. Однак, при відповідній організації управління та прийнятті необхідних попереджувальних заходів підприємство має усі можливості уникнути банкрутства, незважаючи на негативний вплив зовнішнього оточення. Внутрішні фактори кризового стану поділяються на три підгрупи в залежності від особливостей формування грошових потоків підприємства: фактори, пов'язані з операційною, інвестиційною та з фінансовою діяльністю.

На основі досліджених чинників, ознак і особливостей кризи у сільськогосподарських підприємствах та характеру їх наслідків доведено необхідність диверсифікації засобів і способів управління нею. Акцентовано на тому, що можливості впливу менеджменту підприємств на виклики зовнішнього середовища є обмеженими, проте, внутрішні кризові чинники і їх прояви є об'єктом цілеспрямованого управлінського коригування.

3. Багатоманітність чинників кризи, її станів та характеру обумовлюють необхідність класифікації криз, призначеної для диференціації засобів і способів управління ними. В залежності від цього запропоновано

класифікувати кризові явища на два типи за наступними ознаками: за змістом, причинами і характером та за придатністю до управління.

Визначено основні фазові періоди кризи, а саме: перша фаза – зниження рентабельності та обсягів прибутку; друга фаза – збиткова виробнича діяльність всього підприємства або підрозділів; третя фаза – виснаження або відсутність резервного капіталу; четверта фаза – неплатоспроможність (банкрутство). Антикризове управління має бути спрямоване на адаптацію діяльності підприємств до динамічних і мінливих умов зовнішнього середовища та на вилучення вигод з нових можливостей, що з'являються при цьому.

4. Доведено, що криза на підприємстві виникає як у результаті відхилень перебігу основних бізнес-процесів (криза функціонування), так і в результаті неефективних організаційних процесів (криза розвитку), що обумовлює необхідність формування на підприємствах системи антикризового управління. Аналіз підходів до тлумачення сутності і змісту антикризового управління дав змогу сформулювати авторське його розуміння як комплексу управлінських заходів з прогнозування, моніторингу та діагностики кризи, подолання з мінімальними втратами її проявів, забезпечення функціонування підприємства в період кризи та його розвитку у післякризовий період. На підставі аналізу і узагальнення наукових підходів ідентифіковано основні елементи системи антикризового менеджменту сільськогосподарських підприємств: об'єкт, суб'єкти, мету, завдання, принципи, функції, процес і механізм та алгоритм його здійснення.

5. Дослідивши існуючі методики і моделі оцінки банкрутства та прогнозування кризового стану сільськогосподарських товаровиробників, виявлено обмеженість дискримінантних моделей, заснованих на лінійній залежності, які не однозначно відображають достовірність появи кризи у сільськогосподарських підприємствах у зв'язку з сезонним характером їх операційних процесів. Встановлено, що більшу ймовірність прогнозів забезпечує використання логістично-регресійних моделей, які засновані на

бінарному результату, та, відповідно, дають змогу отримувати розрахунки з більшою ймовірністю.

б. Доведено, що механізм антикризового управління приводиться у дію шляхом регулювання тривалості виробничого, операційного та фінансового циклів для підвищення ефективності управління оборотними активами, скорочення тривалості фінансового циклу. Реалізація складових механізму антикризового управління забезпечується за допомогою наявних або залучених ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових тощо), виробничої диверсифікації, реінжинірингу тощо. Таким чином, механізм антикризового управління забезпечує реалізацію цілей та завдань підприємства як системи через узгодження його інтересів із середовищем функціонування та враховує ступінь потреби, наявні можливості і мету антикризових заходів.

Основні результати розділу опубліковано у працях автора: [29; 33; 34; 35].

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Передумови і фактори виникнення криз у діяльності сільськогосподарських підприємств

Поняття передумов кризи в економічній літературі означає безпосередньо явища або процеси, які передують виникненню та обумовлюють появу кризових ситуацій на підприємствах. У свою чергу, під фактором розуміють рушійну силу будь-якого процесу або явища, яка визначає характерні ознаки (умови), що спричиняють виникнення кризи на підприємстві. Передумовами виникнення кризових ситуацій на підприємствах сільського господарства можуть бути:

- низький рівень кредитної підтримки;
- скорочення державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників;
- диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію і продукцію галузі промислового виробництва (техніку, мінеральні добрива, засоби захисту рослин тощо);
- обмеженість обігових коштів для розвитку виробництва;
- зниження купівельної спроможності населення;
- вплив несприятливих агрокліматичних умов на урожайність і валові збори;
- низька фондозабезпеченість підприємств;
- невідповідність якості виробленої продукції міжнародним вимогам та стандартам та інші.

Зазначені передумови за тих чи інших обставин – зміни економічної та ринкової кон'юнктури, рівня інфляції, загострення конкуренції, зниження потенціалу підприємств щодо розвитку тощо – здатні перетворюватися у

фактори кризи, спричинюючи або зменшуючи імовірність її виникнення. Фактори кризових явищ виникають як у внутрішньому середовищі підприємств (зміни у ресурсній базі, виробництві та збуті), так і у їх зовнішньому середовищі – безпосередньому та опосередкованому, посилюючи їх або відвертаючи, для запобігання виникнення кризи.

Розглянемо основні тенденції у ресурсному потенціалі сільськогосподарських підприємств України, які можуть обумовлювати їх вразливість щодо кризових явищ. Основним ресурсом виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств є земля, у володінні якою і у її використанні у сучасних умовах відбуваються радикальні зміни.

*Таблиця 2.1*

**Забезпеченість сільськогосподарських підприємств України основними факторами виробництва**

Показник	Рік					2015 р. до 2011 р., %
	2011	2012	2013	2014	2015	
Кількість сільськогосподарських підприємств	48256	49415	49046	46199	45379	94,0
Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	36483	36480	36395	36417	36452	99,9
Площа ріллі, тис. га	30980	31035	31032	31066	31131	100,5
Кількість найманих працівників, тис. осіб	632	621	579	528	491	77,7
Землезабезпеченість, га на 1 працівника	49	50	54	59	63	128,6
Працебезпеченість, га на 1 працівника	80	80	80	80	85	106,3

Джерело: розраховано автором за даними [47; 110].

Як свідчать дані табл. 2.1, протягом досліджуваного періоду відбулося зменшення чисельності сільськогосподарських підприємств на 5,4%, а площа сільськогосподарських угідь, оброблених ними, зменшилась усього на 0,3%. Показник середньої землезабезпеченості господарств не змінився, оскільки процеси розпаювання землі у суспільному секторі в цілому завершені. У структурі сільськогосподарських угідь переважає рілля, частка якої зросла з 84,9 % (2011 р.) до 85,4 % (2015 р.), що свідчить про провідну роль

рослинництва у виробничій спеціалізації підприємств. Чисельність найманих працівників сільськогосподарських підприємств України зменшилась на 22,3 %, а працевзабезпеченість із розрахунку на 1 га угідь – зросла на 6,3 %.

Важливим фактором розвитку сільськогосподарських підприємств є їх матеріально-технічна база. Наявність сільськогосподарської техніки та енергетичних потужностей у сільськогосподарських підприємствах України відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Наявність сільськогосподарської техніки та енергетичних потужностей  
у сільськогосподарських підприємствах України**

Показник	Рік					2015 р. до 2011 р., %
	2011	2012	2013	2014	2015	
<b>Сільськогосподарська техніка в сільськогосподарських підприємствах</b>						
Трактори, тис. шт	86	85	88	90	94	109,3
Середня потужність двигуна трактора, кВт	2,4	2,3	2,4	2,5	2,6	109,4
Зернозбиральні комбайни тис. шт	0,9	0,9	0,8	0,7	0,7	81,3
Кукурудзозбиральні комбайни, тис. шт	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	94,1
Бурякозбиральні машини, тис. шт	3,8	3,6	3	2,7	2,4	63,2
Льонозбиральні комбайни, тис. шт	0,4	0,3	0,3	0,2	0,2	50,0
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь сільськогосподарських підприємств, тис. грн	20,2	15,4	17,1	16,3	17,4	86,1
Фондоозброєність одного середньооблікового працівника, тис. грн	100,9	90,4	107,2	99,4	89,5	88,7
Установки та агрегати для доїння корів, тис. шт	10,8	11,2	11,2	10,5	10,2	94,4
Енергозабезпеченість – енергетичні потужності з розрахунку на 100 га посівної площі, кВт	187	213	218	208	166	88,8

Джерело: розраховано автором за даними [47; 110].

Недостатня фондозабезпеченість сільськогосподарських підприємств та застаріла техніка обумовлюють технологічну відсталість, яка також може стати потенційною причиною виникнення кризових явищ. Наведені у табл. 2.2 розрахунки ілюструють зменшення у динаміці фондозабезпеченості сільськогосподарських підприємств на 13,9 % та фондоозброєності на 11,3 %. Така тенденція погіршує умови виробничої діяльності підприємств. Енергозабезпеченість виробничих процесів у сільськогосподарських підприємствах понизилась за період дослідження на 11,2 %, що погіршить стан енергоозброєності праці. Результати діяльності сільськогосподарських підприємств наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Виробництво та реалізація продукції сільськогосподарськими підприємствами України**

Показник	Рік					2015 р. до 2011 р., %
	2011	2012	2013	2014	2015	
Посівна площа сільськогосподарських культур, тис. га	27670	27801	28329	27239	26901	97,2
у т. ч.:						
зернові і зернобобові культури	15723	15449	16209	14800	14738	93,7
технічні культури	7441	7854	7869	8437	8350	112,2
картопля та овоче-баштанні культури	2028	2023	1961	1899	1822	89,8
кормові культури	2477	2474	2288	2101	1990	80,3
Валова сільськогосподарська продукція, млн грн	121053	113082	136590	139058	131918	109,0
у тому числі:						
продукція рослинництва	92138	82130	103127	105529	99584	108,1
продукція тваринництва	28915	30952	33463	33528	32333	111,8
Реалізована (товарна) сільськогосподарська продукція, млн грн	114566	143509	143966	194576	336970	294,1
у тому числі:						
продукція рослинництва	80141	104013	100565	143614	269597	у 3,3 рази
продукція тваринництва	34425	39495	43400	50961	67372	195,7

Джерело: розраховано автором за даними [47; 110].

Господарська діяльність здійснюється на загальній посівній площі сільськогосподарських культур, яка за період дослідження зменшилась лише на 1,4 %, проте відчутніші зміни відбулися у структурі посівних площ. Якщо на рівні 2011 р. зернові і зернобобові культури становили 56,8 % посівних площ, то у 2015 р. – лише 53,2 %. Частка технічних культур зросла за період дослідження з 26,8 до 30,1 %, а кормових знизилась – з 8,9 до 7,1%. Обсяг валової продукції збільшився у сільськогосподарських підприємствах на 9 %, а реалізованої – у 2,9 раза. Частка продукції рослинництва у валовій продукції зросла за період дослідження у 3,3 раза, а у реалізованій – в 1,9 раза, що також підтверджує провідну роль рослинництва в галузі, яке є вразливим як по відношенню до несприятливих соціально-економічних, так і до природних умов.

Основним фінансовим результатом діяльності сільськогосподарських товаровиробників є прибуток. Для його отримання дохід від реалізації виробленої продукції має перевищувати витрати. Результати діяльності сільськогосподарських підприємств за основними економічними показниками наведені у табл. 2.4.

Відтак, чистий дохід сільськогосподарських товаровиробників від реалізації продукції зріс за період дослідження у 2,7 раза. При цьому приріст чистого прибутку в 4,0 раза перевищив приріст чистого збитку. Найбільш рентабельною була операційна діяльність підприємств, середній рівень якої склав 24,7 %. Середній рівень рентабельності усієї діяльності – 16,7 %. Слід зазначити, що показники ефективності діяльності за період дослідження мали тенденцію до зменшення, що є відбитком макроекономічної та фінансової криз, а також локальних кризових ситуацій у діяльності підприємств. Відбулося різке зниження державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників, яка на рівні 2014 р. порівняно з 2011 р. складала лише 28,3 %. У 21 раз зріс фіксований сільськогосподарський податок (зараз єдиний податок четвертої групи).



**Основні економічні показники діяльності  
сільськогосподарських підприємств України**

Показник	Рік					2015 р. до 2011 р., %
	2011	2012	2013	2014	2015	
Чистий дохід (виручка) від реалізації сільськогосподарської продукції, млн грн	100681,2	128452,6	128684,8	175828,6	278738	276,9
Чистий прибуток (збиток), млн грн	25267,0	26728,4	14925,7	21413,4	102279	у 4,0 раза
Отримано чистого прибутку, млн грн	30182,3	33570,1	26186,6	51668,0	127360	у 4,2 раза
Отримано чистого збитку, млн грн	4915,3	6841,7	11260,9	30254,6	25081	у 5,1 раза
Рівень рентабельності усієї діяльності, %	19,3	16,3	8,3	9,3	30,5	158,0
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	24,7	22,8	11,7	21,4	43,1	174,5
Отримано коштів державної підтримки за рахунок бюджетних дотацій, млн грн	729,3	742,0	381,9	206,6	-*	28,3
за рахунок податку на додану вартість, млн грн	3598,6	6232,1	7096,1	8970,7	-*	у 2,4 раза

Примітка: \*у 2015 році у бюджеті країни майже не було передбачено фінансування виробничих субсидій, за винятком фінансування діяльності Аграрного фонду, тому ці показники виключені зі статистичної звітності.

Джерело: розраховано автором за даними [47; 110].

На думку експертів, скасування спеціального режиму оподаткування ПДВ для сільськогосподарських товаровиробників загрожує системною кризою і призведе до негативних соціально-економічних наслідків: втрати обігових коштів для фінансування поточної діяльності і розвитку; різкого скорочення обсягів сільськогосподарського виробництва, скорочення робочих місць, зменшення фонду заробітної плати в галузі, втрати експортних надходжень і т. ін. Доступ сільськогосподарських підприємств до кредитних ресурсів обмежений внаслідок високої відсоткової ставки, яка перевищує 30 % річних.

На показники ефективності діяльності негативно впливає висока собівартість виробництва сільськогосподарської продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції  
у сільськогосподарських підприємствах України**

Показник	Рік					2015 р. до 2011 р., %
	2011	2012	2013	2014	2015	
1	2	3	4	5	6	7
Витрати на оплату праці, %	9,1	9,2	7,6	7,1	5,4	59,3
Відрахування на соціальні заходи, %	3,1	3,4	2,8	2,1	1,9	61,3
Матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції, %	71,2/100	68,7/100	69,7/100	70,5/100	73,7/100	103,5
у т. ч.:						
насіння та посадковий матеріал	17,7	13,9	13,5	13,3	12,5	70,6
корми	23,5	20,8	22,4	19,5	19,2	81,7
інша продукція сільського господарства	1,9	3,5	1,8	1,7	1,8	94,7
мінеральні добрива	17,1	16,6	16,6	14,6	19,2	112,3
пальне і мастильні матеріали	15,0	14,5	13,9	16,1	13,7	91,3
електроенергія	2,2	2,0	2,1	1,8	1,5	68,2
паливо й енергія	1,9	1,9	1,9	1,5	1,4	73,7
запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	7,0	7,1	6,6	7,4	8,1	115,7
оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями, та інші матеріальні витрати	19,7	19,7	21,2	24,1	22,6	114,7
Амортизація, %	4,9	5,3	5,5	5,4	4,5	91,8
Інші операційні витрати, %	11,7	13,4	14,4	14,3	14,5	123,9

Джерело: розраховано автором за даними [47; 110].

З табл. 2.5 видно, що найбільш вагому статтю витрат складають матеріальні витрати: від 71,2 % у 2011 р. до 73,7 % у 2015 році. Частка ж витрат на оплату праці та проведення відрахувань на соціальні заходи мала у досліджуваному періоді тенденцію до зниження – на 40,7 % та 38,7 % відповідно. Частка витрат на пальне і мастильні матеріали, насіння і посадковий матеріал, запасні частини зростала у динаміці впродовж періоду дослідження, що є результатом різниці у цінах на промислову і сільськогосподарську продукцію. Існує також різниця у споживчих цінах та цінах на сільськогосподарську продукцію (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Порівняння індексу споживчих цін та індексу цін  
на сільськогосподарську продукцію**

Показник	Рік					2015 р. до 2011 р., %
	2011	2012	2013	2014	2015	
Індекс споживчих цін (Індекс інфляції)	104,8	99,8	100,5	124,9	143,3	136,7
Індекс цін на сільськогосподарську продукцію	113,6	106,8	97,1	124,3	154,5	136,0

Джерело: складено автором за даними [47; 110].

Індекс цін на сільськогосподарську продукцію визначається як середньозважена величина, що враховує зміни середніх цін на основні її види з урахуванням усіх напрямів її реалізації. У ньому враховано ціни реалізації продукції сільського господарства переробним підприємствам, на ринку, населенню в рахунок оплати праці, пайовикам у рахунок орендної плати за землю та майнові паї, на біржах, аукціонах та по інших напрямках. Базою зважування для агрегування цих цін є фактичний обсяг реалізованої продукції у звітному періоді за вказаними її споживачами.

Як видно з табл. 2.6, індекс цін на сільськогосподарську продукцію в Україні мав тенденцію до збільшення на 36,0 %, а індекс споживчих цін за цей період зріс на 36,7 %. Індекс споживчих цін характеризує зміни у часі загального рівня цін на товари та послуги, які купує населення для

невиробничого споживання і визначається інфляційними процесами. Таким чином, ціновий диспаритет також опосередковано впливає на величину фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств, створюючи передумови для кризових проявів.

Продуктивність праці є мірилом ефективності індивідуальної праці кожного зайнятого у виробництві сільськогосподарських підприємств (рис. 2.1). Як свідчить рис. 2.1, динаміка продуктивності праці у сільському господарстві України є мінливою. У цілому по галузі цей показник має тенденцію до зростання. Продуктивність праці у рослинництві була вищою, ніж у тваринництві впродовж 2011-2015 рр., а на рівні 2015 р. продуктивність праці була вищою у тваринництві.

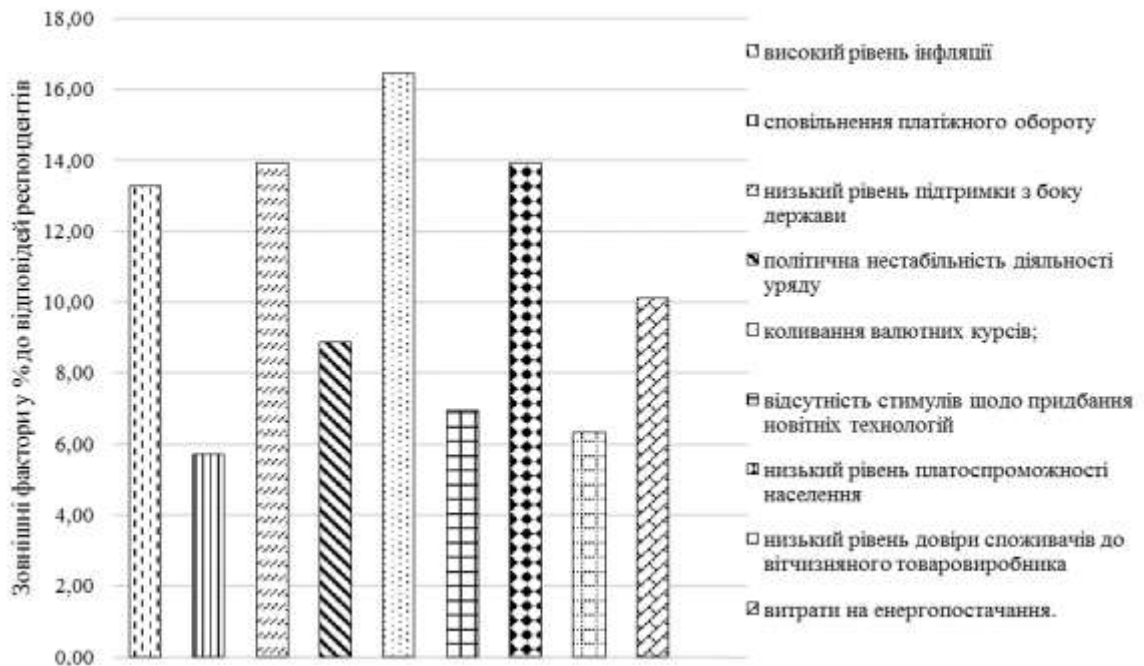


**Рис. 2.1. Динаміка продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах України (у постійних цінах 2010 р.)**

Джерело: складено автором за даними [47; 110].

Проведене дослідження свідчить про те, що поряд з оцінкою передумов і факторів кризових явищ, що існують у зовнішньому середовищі діяльності підприємств, актуальну інформацію щодо їх проявів та імовірності можна отримати у ході проведення аналізу внутрішнього середовища суб'єктів господарювання. З цією метою проведено опитування керівників сільськогосподарських підприємств (Додаток Г) вибірки на предмет бачення

ними зовнішніх та внутрішніх факторів кризових явищ у діяльності досліджуваних підприємств (рис. 2.2 та рис. 2.3).



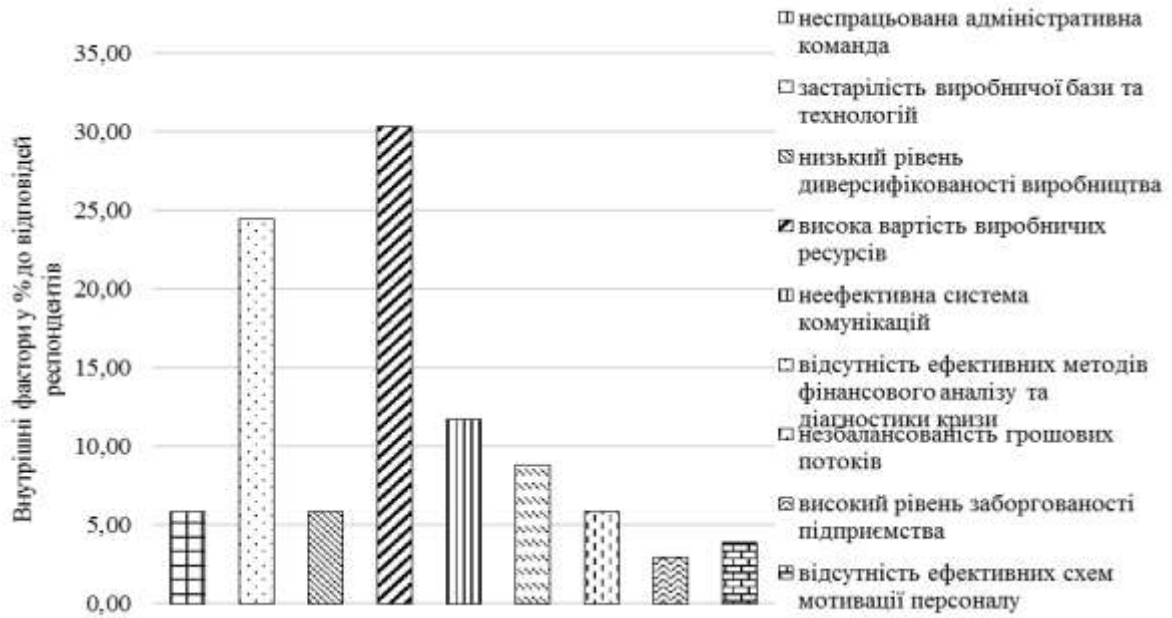
**Рис. 2.2. Зовнішні фактори впливу на діяльність сільськогосподарських підприємств Житомирської області (за відповідями респондентів)**

Джерело: власні дослідження.

Відповідно до відповідей респондентів, найвідчутнішу загрозу у виникненні кризи із зовнішніх факторів в останні роки мали коливання валютного курсу в країні. Цей фактор обумовлений нестабільністю політичної та економічної ситуації в Україні і знаходить своє відображення як на згортанні експорту, так і на вартості закупівель та на можливостях погашення заборгованості підприємствами. Звідси й впливають наступні два фактори, які справляють, на думку респондентів, суттєвий вплив на господарську діяльність досліджуваних об'єктів – це низький рівень платоспроможності населення та підтримки з боку держави.

З поміж внутрішніх факторів, які за результатами опитування впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств Житомирської області, третина респондентів зазначила високу вартість виробничих ресурсів

(30 % відповідей). Цей фактор має безпосередній вплив на здійснювану виробничу діяльність, оскільки для виробництва продукції необхідні матеріали і їх виробничі запаси. Найменша кількість респондентів відзначила такі внутрішні чинники як дебіторська та кредиторська заборгованість, хоча саме цей фактор має істотний вплив на поточну ліквідність підприємств.



**Рис. 2.3. Внутрішні фактори впливу на діяльність сільськогосподарських підприємств Житомирської області (за відповідями респондентів)**

Джерело: власні дослідження.

Отже, вплив факторів на діяльність сільськогосподарських підприємств, які мають зовнішній та внутрішній характер, є надзвичайно важливим елементом у перевірці ефективності здійснюваної діяльності суб'єктами господарювання та проведенні антикризового управління на підприємстві.

Різноманітні чинники зовнішнього і внутрішнього середовища впливають на діяльність суб'єкта господарювання та відзначаються мінливим характером. Їх моніторинг та аналіз має формувати інформаційну базу для управлінських рішень з метою попередження кризи на

підприємствах. Комплексну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовищ виникнення кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах доцільно здійснювати шляхом проведення SWOT- і PEST- аналізу. У сучасній практиці ці два методи є найбільш популярними й ефективними для проведення аналізу екзогенних та ендогенних факторів. Оцінка можливостей та загроз для сільськогосподарських підприємств також передбачена у даних методиках дослідження. Керівники підприємств та фінансові менеджери повинні приділяти увагу здійсненню SWOT- і PEST- аналізу та узагальненню їх результатів у практиці управління підприємствами. На підставі узагальнення даних, отриманих в результаті проведеного аналізу, може бути обрана обґрунтована антикризова стратегія підприємства.

SWOT-аналіз ґрунтується на сукупності наукових підходів: системного, ситуаційного та інтеграційного. Його перевагами є: можливість періодичного проведення діагностики ресурсів підприємства та ринку; визначення позицій підприємства відносно конкурентів. До недоліків SWOT-аналізу слід віднести: суб'єктивність вибору чинників, які впливають на діяльність підприємства; слабку адаптацію до середовища, що швидко змінюється. Незважаючи на недоліки, усе ж цей інструмент досить широко використовується у процесах антикризового управління і, за умови його якісного проведення, дає змогу виявляти значну кількість проблем, що мають місце на підприємстві [8, с. 20; 104].

Щоб з'ясувати спосіб впливу зовнішнього середовища на функціонування сільськогосподарських підприємств Житомирської області, за допомогою анкетування керівників і спеціалістів досліджуваних суб'єктів господарювання проведено їх SWOT-аналіз (табл. 2.7). Виявлені особливості сільськогосподарських підприємств, їх можливості та загрози дозволяють розробити комплекс антикризових управлінських рішень з метою подолання кризовим загрозам та використання нових можливостей (Додаток Д). Виокремивши сильні та слабкі сторони підприємств, їх можливості та загрози, встановлено ланцюжок зв'язків між ними, які в подальшому можуть

бути використані для формування антикризової стратегії сільськогосподарських підприємств на перспективу. Загрози, описані в колонці «Поєднання загроз та слабких сторін», необхідно вирішувати негайно, оскільки можливість настання кризи при неефективному управлінні є дуже високою саме при наявності слабких сторін та загроз.

Таблиця 2.7

**Матриця базового SWOT- аналізу досліджуваних  
сільськогосподарських підприємств Житомирської області**

<b>Внутрішні фактори</b>	<p align="center"><i>Сильні сторони:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сприятливі агрокліматичні умови, вигідне природно-географічне положення (95 % респондентів).</li> <li>2. Надійні постачальники у 60 % респондентів.</li> <li>3. Близькість до каналів збуту у 64 % респондентів.</li> <li>4. Розповсюдження достатньо простих технологій сільськогосподарського виробництва, пристосованих до матеріально-технічних та фінансових можливостей підприємства у 51 % респондентів.</li> </ol>	<p align="center"><i>Можливості:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення сприятливого інвестиційного клімату (35% респондентів).</li> <li>2. Вирішення питань кадрової політики (50% респондентів)</li> <li>3. Підвищення конкурентоспроможності продукції (50% респондентів)</li> <li>4. Розроблення та освоєння нових економічно вигідних технологій (25 % респондентів)</li> <li>5. Вирощування більш рентабельних сільськогосподарських культур (44 % респондентів)</li> <li>6. Стабільний попит на сільськогосподарську продукцію (25 % респондентів)</li> </ol>	<b>Зовнішні фактори</b>
	<p align="center"><i>Слабкі сторони:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Несприйнятливність трудових ресурсів до нових підходів в організації виробництва (75 % респондентів).</li> <li>2. Низький рівень менеджменту, особливо з управління витратами у 60 % респондентів.</li> <li>3. Нестача оборотних коштів у 64 % респондентів.</li> <li>4. Недостатній розвиток власних збутових мереж (58 % респондентів).</li> <li>5. Фізична і моральна зношеність більшої частини виробничих фондів (29 % респондентів).</li> <li>6. Необхідність оновлення підходів до управління в зв'язку з погіршенням фінансово-економічного становища (29 % респондентів).</li> </ol>	<p align="center"><i>Загрози:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкуренція сільськогосподарських підприємств (85% респондентів)</li> <li>2. Невідповідність вітчизняних стандартів якості сільськогосподарської продукції світовим (85 % респондентів).</li> <li>3. Високе податкове навантаження (75 % респондентів).</li> <li>4. Нераціональна кредитна політика (високі відсоткові ставки, тощо) (45 % респондентів).</li> <li>5. Зниження урожайності та якості виробленої сільськогосподарської продукції (75 % респондентів).</li> </ol>	

Джерело: власні дослідження.



Засобами подолання слабких сторін та загроз можуть бути: підвищення професійного рівня керівників та менеджерів сільськогосподарських підприємств шляхом їх участі у сучасних практичних тренінгах, конференціях, семінарах, форумах; раціональне використання і примноження ресурсного потенціалу підприємств; виробництво продукції відповідно до стандартів якості та вимог споживачів; завоювання нових та утримання старих ринків збуту та підтримання зв'язків з партнерами; диверсифікація виробництва; технічне і технологічне його оновлення; зміцнення конкурентного статусу підприємств.

Посилення зазначених сторін діяльності підприємств забезпечуватиме відновлення їх фінансової стійкості, платоспроможності, зміцненню фінансової бази. Для оцінки макросередовища підприємств застосовано PEST-аналіз, результати виконання якого дають змогу виявити ключові ринкові тенденції галузі та економіки в цілому для здійснення довгострокового стратегічного планування, що складається на 3–5 років із щорічним оновленням даних [180, с. 165]. PEST-аналіз зовнішнього середовища за оцінками 5 експертів (керівників сільськогосподарських підприємств) проведено за такою методикою:

1. Розроблено перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність впливу на функціонування підприємств.

2. Оцінено значимість (ймовірність здійснення) кожної події для підприємств шляхом надання їй певної ваги від одиниці (найважливіше) до нуля (незначне). Сума ваг повинна дорівнювати одиниці по кожному фактору, що забезпечується їх нормуванням.

3. Дано оцінку ступеня впливу кожного фактора – події на стратегію підприємства за 3-бальною шкалою: «три» – сильний вплив (висока ймовірність); «одиниця» – відсутність впливу (низька ймовірність). Якщо фактор відноситься до категорії «можливості», то оцінка має знак «+», коли ж фактор відноситься до категорії «загрози», то знак «-».

4. Визначено зважені оцінки шляхом множення ваги фактора (вагового коефіцієнта) на силу його впливу і підраховано сумарну зважену оцінку. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні і прогнозовані фактори зовнішнього середовища. При проведенні цього виду аналізу виявляються сприятливі і несприятливі фактори по кожному з названих розділів, і на цій основі приймається управлінське рішення (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Бальна оцінка факторів для PEST-аналізу зовнішнього середовища

Опис фактора	Вплив фактора	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вплив
		1	2	3	4	5		
<i>Політичні фактори</i>								
антимонопольне регулювання;	1	1	2	1	1	1	1,2	0,03
кредитна політика держави;	1	2	1	3	2	1	1,8	0,04
зміни в податковому законодавстві;	2	4	3	5	4	3	3,8	0,19
торговельна політика;	3	5	4	3	5	4	4,2	0,31
політична нестабільність.	3	5	4	5	4	5	4,6	0,34
<i>Економічні фактори</i>								
рівень доходів у населення;	3	4	5	4	4	3	4,0	0,29
інфляція та процентні ставки;	2	2	3	4	5	3	3,4	0,17
витрати на енергопостачання;	2	3	4	5	2	4	3,6	0,18
коливання валютних курсів;	3	4	5	5	4	4	4,4	0,32
рівень попиту на сільськогосподарську продукцію.	3	5	5	5	4	4	4,6	0,34
<i>Соціально-культурні фактори</i>								
рівень довіри споживачів до вітчизняного товаровиробника;	3	4	3	4	3	5	3,8	0,28
депопуляція населення;	1	2	1	4	2	1	2,0	0,05
рівень умов праці та техніки безпеки;	1	2	1	3	3	3	2,4	0,06
якість продукції та обслуговування;	2	2	4	3	2	3	2,8	0,14
екологізація та виробництво екологічно-чистих продуктів.	2	4	3	2	4	5	3,6	0,18
<i>Технологічні фактори</i>								
витрати на дослідження та розробки;	1	1	2	2	1	1	1,4	0,03
рівень інновацій та технологічного розвитку сільського господарства;	1	2	4	3	2	3	2,8	0,07
використання підприємствами технологій, які не є ефективними;	2	1	2	3	2	1	1,8	0,09
амортизація основних фондів;	2	2	3	4	4	4	3,4	0,17
інформатизація та комп'ютеризація суспільства.	3	4	5	3	4	4	4,0	0,29

Джерело: власні дослідження.

Позначки позитивного чи негативного значення у таблиці відображають можливості та загрози для підприємств вибірки, урахування яких в управлінні дає змогу поліпшити діяльність. Цей аналіз також може бути використаний для діагностики та попередження кризи на підприємстві.

Результати PEST-аналізу свідчать, що на діяльність досліджуваної сукупності сільськогосподарських підприємств Житомирської області фактори зовнішнього середовища найбільшою мірою мають потенційний позитивний вплив (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**PEST-аналіз зовнішнього середовища для сільськогосподарських підприємств Житомирської області**

Політичний		Економічний	
Фактор	Вага фактора	Фактор	Вага фактора
антимонопольне регулювання;	-0,03	рівень доходів у населення;	-0,29
кредитна політика держави;	+0,04	інфляція та процентні ставки;	-0,17
зміни в податковому законодавстві;	-0,19	витрати на енергопостачання;	-0,18
неефективна торговельна політика;	+0,31	рівень попиту на сільськогосподарську продукцію;	-0,34
політична нестабільність.	-0,34	коливання валютних курсів.	+/-0,32
Соціально-культурний		Технологічний	
Фактор	Вага фактора	Фактор	Вага фактора
рівень довіри споживачів до вітчизняного товаровиробника;	-0,28	витрати на дослідження та розробки;	-0,03
депопуляція населення;	-0,05	рівень інновацій та технологічного розвитку сільського господарства;	+0,07
рівень умов праці та техніки безпеки;	+0,06	використання підприємствами технологій, які не є ефективними	-0,09
якість продукції та обслуговування;	+0,14	амортизація основних фондів;	-0,17
екологізація та впровадження екологічно-чистих продуктів.	+0,18	інформатизація та комп'ютеризація суспільства.	+0,29

\* де (+) – можливість, а (-) – загроза  
Джерело: власні дослідження.

До таких відносяться: інформатизація та екологізація, політика щодо якості продукції, імпорту та експорту. Негативний вплив на діяльність

суб'єктів господарювання справляють політична нестабільність, рівень попиту, рівень довіри споживачів до вітчизняних товаровиробників. Мінливим чинником виступає фактор коливання валютного курсу в країні.

До зазначених факторів можливого ускладнення кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах слід додати такі: зміни у податковій політиці – скасування спеціального режиму сплати ПДВ, несприятлива кредитна політика, зниження доходів населення і зростання цін, загострення конкуренції, низький рівень підготовленості менеджменту підприємств до діяльності з попередження і подолання кризових явищ.

Позитивний вплив на функціонування сільськогосподарських підприємств справлятимуть можливе повернення дотацій, проте спеціальний режим ПДВ анулюється з 2017 р.. Дослідженні передумови та фактори кризи та методики їх виявлення дадуть змогу підібрати заходи, важелі і інструменти управлінського впливу на кризові явища у сільськогосподарських підприємствах.

## **2.2. Комплексний аналіз сільськогосподарських підприємств та оцінка їх фінансового стану**

Провісником кризових явищ у підприємствах є, як правило, їх фінансовий стан. Перші ознаки кризи проявляються саме у фінансовій підсистемі. Сільськогосподарські підприємства мають обмежені загальні фінансові ресурси для забезпечення господарського процесу на усіх його стадіях як за обсягом, так і за їх структурою. У структурі загальних фінансових ресурсів сільськогосподарських товаровиробників основну частину складає поточна дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, яка є найменш ліквідною в силу складного фінансового стану дебіторів, відносин з ними, а також значних обсягів залишків готової продукції внаслідок зниження платоспроможного попиту. Обмежено грошові

кошти та поточні фінансові інвестиції, внаслідок яких обумовлено зниження кредитної активності. Необоротні та інші активи сільськогосподарських суб'єктів господарювання включають основні засоби, поточні біологічні активи, виробничі запаси та незвершене виробництво. Їх величина у сільськогосподарських підприємствах також незначна через низьку залишкову вартість, недосконалу амортизаційну політику та сезонність виробництва. Таке становище породжує кризу неплатежів, високу частку не грошових розрахунків, зниження ліквідності та платоспроможності, погіршення фінансового стану підприємств.

Для здійснення діагностики фінансового стану сільськогосподарських підприємств, з метою виявлення ознак кризи обрано 33 суб'єкти господарювання Житомирської області – різних за організаційно-правовими формами, розміром, обсягом капіталу, співвідношенням активів і джерел їх формування та іншими характеристиками, які регулярно звітують перед органами державної статистики за формою 50-СГ. Саме таким чином обрані підприємства ідентифіковані як сільськогосподарські. Крім цього, інформаційну базу дослідження складала річна фінансова звітність цих підприємств, яку вони подавали до Управління агропромислового розвитку Житомирської обласної державної адміністрації та Головного управління статистики у Житомирській області, тобто розмір вибірки підприємств обмежений конфіденційністю фінансової звітності та самим фактом її наявності у досліджуваному періоді.

Фінансовий стан підприємства як складна, інтегрована за багатьма показниками характеристика діяльності підприємства, характеризується за такими параметрами, як: забезпеченість фінансовими ресурсами, раціональність їх розміщення, достатність для здійснення ефективної господарської діяльності у перспективі та для своєчасного проведення грошових розрахунків за зобов'язаннями. Для того, щоб фінансові ресурси були достатніми для виконання зазначених функцій у їх структурі повинні переважати оборотні активи.

Фінансовий стан підприємств відображають такі показники як платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість, рентабельність тощо. Формування й аналіз вибірки сільськогосподарських підприємств Житомирської області проведено способом неповторного відбору емпіричних даних. Побудовано ранжирований ряд розподілу за розрахованим коефіцієнтом платоспроможності, який дав змогу окреслити наближені межі досліджуваних груп підприємств (табл. 2.10). Для розрахунку необхідної кількості груп застосовано формулу Стерджесса:

$$n = 1 + 3,322 * \text{LOG}(33) = 6 \quad (2.1)$$

Крок інтервалу для окреслення меж груп визначено за формулою:

$$h = \frac{x_{max} - x_{min}}{n} = (2 - 0,152) / 6 = 0,37 \quad (2.2)$$

де,  $x_{max}$  – максимальне значення коефіцієнта платоспроможності,  
 $x_{min}$  – мінімальне значення коефіцієнта платоспроможності,  
 $n$  – кількість груп.

*Таблиця 2.10*

### Групування сільськогосподарських підприємств Житомирської області за коефіцієнтом платоспроможності

Згруповані підприємства за формулою Стерджесса та коефіцієнтом платоспроможності	Кількість підприємств	Вторинне групування підприємств за коефіцієнтом платоспроможності	Кількість підприємств
1 група до 0,36	3	1 група до 0,72	7
2 група 0,37–0,72	4	2 група 0,73–1,44	8
3 група 0,73–1,08	3	3 група понад 1,45	18
4 група 1,09–1,44	5		
5 група 1,45–1,80	8		
6 група понад 1,80	10		
Загалом	33	Загалом	33

Джерело: власні дослідження.

Отриманий інтервальний варіаційний ряд розподілу досліджених сільськогосподарських підприємств за коефіцієнтом платоспроможності наведено у табл. 2.10. Здійснене групування відображає, що за формулою

Стреджесса вибірка підприємств є не логічною, тому що більшість суб'єктів відносяться до останньої групи інтервального ряду.

Спостерігається різкий розрив за показниками платоспроможності між групами 1, 2 і 3 та групою 6. Відповідно припускається, що підприємства, які входять до першої та другої груп, навіть реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, не здатні будуть погасити свої зобов'язання. Здійснивши вторинне укрупнення типових груп: 1 і 2, 3 і 4, 5 і 6, отримано три основні групи досліджуваних підприємств за показником платоспроможності. Першу групу інтервального ряду сформували 21 % досліджених господарств з недостатнім забезпеченням позикових коштів власними джерелами, тобто їх платоспроможність є низькою. Друга група – 24 % досліджених суб'єктів господарювання – це підприємства із середнім коефіцієнтом платоспроможності. Третя група включає 54 % досліджуваних суб'єктів господарювання, які є фінансово незалежними від зовнішніх джерел.

Одним з найважливіших показників оцінки фінансового стану підприємств є ліквідність. Цей показник свідчить про наявність в обороті підприємства достатньої кількості грошових коштів для покриття своїх поточних витрат та здійснення виробничої діяльності. Розраховані показники ліквідності досліджуваних сільськогосподарських підприємств наведено у табл. 2.11.

Дані показують, що на рівні 2015 р. коефіцієнт швидкої ліквідності відповідав нормативному значенню в усіх групах вибірки, тобто підприємства спроможні погасити свої поточні зобов'язання за допомогою легко реалізованої частини активів, а саме оборотних. У разі зниження обсягів реалізації продукції вони здатні покрити свої зобов'язання перед кредиторами. Для підприємств 3 групи, у яких коефіцієнт швидкої ліквідності більший за 1, властивий низький фінансовий ризик, що потенційно вимагатиме залучення ними додаткових фінансових ресурсів.

За показником абсолютної ліквідності більша частина досліджуваних сільськогосподарських підприємств, які відносяться до першої і другої груп

вибірки з коефіцієнтами, нижчими від їх нормативного значення (0,2), має нестійкий фінансовий стан. Адже, нестача швидко ліквідних активів (готівки, коштів на рахунках у банках та легкореалізованих елементів оборотних ресурсів) ускладнює їх збутову діяльність, знижує можливості матеріально-технічного забезпечення тощо. Висока абсолютна ліквідність підприємств третьої групи забезпечує їм можливість використовувати кошти на покриття витрат і поточних зобов'язань у будь-який момент, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості і реалізації інших активів.

Таблиця 2.11

**Оцінка ліквідності сільськогосподарських підприємств  
Житомирської області**

Рік	1 група до 0,72	2 група 0,73–1,44	3 група понад 1,45	Відхилення 2015 р. від 2011 р.		
				+, -		
				1 гр.	2 гр.	3 гр.
<b>Коефіцієнт покриття (платоспроможності)</b>						
2011	1,6	2,8	2,7	0,3	0,8	1,5
2012	3,2	3,9	4,1			
2013	0,4	0,5	6,6			
2014	2,1	4,2	3,6			
2015	1,9	3,6	4,2			
Середнє по групі	1,8	3,0	4,2			
<b>Коефіцієнт швидкої ліквідності</b>						
2011	0,6	1,1	9,1	-0,3	-0,7	-1
2012	0,5	1,7	6,7			
2013	0,5	0,9	8,0			
2014	0,2	0,5	8,7			
2015	0,3	0,4	8,1			
Середнє по групі	0,4	0,9	8,1			
<b>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</b>						
2011	0,1	0,2	3,0	0,1	0,1	-1,1
2012	0,1	0,2	2,3			
2013	0,1	0,1	2,9			
2014	0,1	0,1	1,6			
2015	0,2	0,3	1,9			
Середнє по групі	0,1	0,2	2,3			

Джерело: розраховано на основі даних [129].



Важливим показником фінансового стану є фінансова стійкість, під якою розуміють такий ступінь використання фінансових ресурсів на підприємстві, при якому воно вільно розпоряджається своїми грошовими коштами, забезпечує безперебійний процес виробництва і реалізації продукції та здатне покрити витрати на розширення і оновлення виробництва. Розраховані показники фінансової стійкості вибірки сільськогосподарських підприємств наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Оцінка фінансової стійкості  
сільськогосподарських підприємств Житомирської області**

Група підприємств за коефіцієнтом платоспроможності	Рік	Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Коефіцієнт фінансової залежності	Коефіцієнт фінансової стабільності
1 група до 0,72	2011	1,5	0,4	0,8	0,4	0,5	3,2
	2012	1,6	0,1	0,7	0,6	0,6	3,4
	2013	2,6	0,1	0,4	0,7	0,7	0,4
	2014	3,8	0,7	0,3	0,9	0,9	0,2
	2015	4,0	0,9	0,3	1,1	0,7	0,5
Середнє по групі		2,7	0,4	0,5	0,7	0,7	1,5
2 група 0,73–1,44	2011	0,8	2,3	2,2	0,3	0,3	3,1
	2012	0,8	0,8	2,5	0,4	0,4	2,0
	2013	0,1	3,0	1,2	0,5	0,5	1,7
	2014	0,5	0,8	0,8	0,6	0,6	1,8
	2015	0,3	1,7	0,7	0,5	0,5	1,4
Середнє по групі		0,5	1,7	1,5	0,5	0,5	2,0
3 група понад 1,45	2011	0,1	0,6	3,1	0,2	0,2	4,7
	2012	0,2	0,7	2,4	0,1	0,1	6,2
	2013	0,1	0,7	2,8	0,2	0,2	4,7
	2014	0,1	0,8	1,5	0,1	0,1	8,4
	2015	0,2	0,8	1,2	0,1	0,1	5,2
Середнє по групі		0,1	0,7	2,2	0,1	0,1	5,8

Джерело: розраховано на основі даних [129].

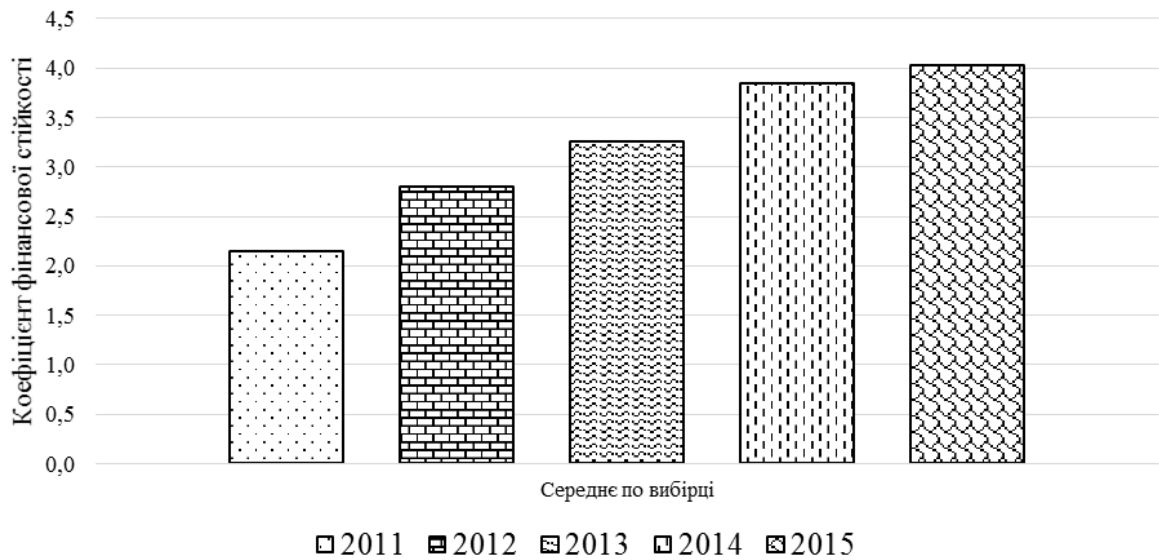
Фінансова стійкість підприємств, яку характеризують низка розрахованих у таблиці коефіцієнтів, є показником забезпечення його запасів та витрат власними й позиковими джерелами фінансових ресурсів. За даними

табл. 2.12 можна зробити такі висновки: за коефіцієнтом співвідношення позикових і власних коштів, максимально припустиме значення якого має дорівнювати одиниці, сільськогосподарські підприємства 1 групи вибірки характеризуються високим коефіцієнтом фінансової стійкості (4,0). Для 2 групи одиниць вибірки значення коефіцієнта є оптимальним, проте для 3 групи вибірки значення є низьким (0,2), тобто даний показник менший від 0,25. Для зміцнення фінансової стійкості підприємствам необхідно забезпечити сплату заборгованості та не допускати прострочених платежів. Коефіцієнт забезпечення власними коштами підприємств першої групи свідчить, що на одиницю їх оборотних активів припадає всього 0,1 з власних джерел формування, у другій і третій групах – по 1,5 та 0,8, тобто забезпеченість цих підприємств власними джерелами формування оборотних активів є більш, ніж достатньою. Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає гнучкість використання власних джерел формування капіталу підприємствами 3 групи вибірки.

У підприємствах першої та другої груп значення цього коефіцієнта перевищує нормативне, що свідчить про використання власного капіталу для потреб поточної фінансової діяльності. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу у підприємствах 1 та 2 груп вищий від нормативного значення, що є ознакою переважання залученого капіталу в загальній сумі капіталу підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності для усіх груп вибірки свідчить про недостатню їх забезпеченість власними джерелами фінансування господарської діяльності.

Фінансова стабільність для другої та третьої груп підприємств характеризується більш ніж достатнім рівнем і демонструє фінансову стійкість у динаміці. Проте для підприємств першої групи характерною ознакою є низька забезпеченість заборгованості власними коштами, оскільки коефіцієнт фінансової стабільності менший від 1. Для сплати або погашення позикових коштів цим підприємствам необхідно мобілізувати резерви і не допускати зниження платоспроможності у перспективі.

Зміну показників фінансової стійкості досліджуваної вибірки підприємств у динаміці наочно відображає рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств Житомирської області**

Джерело: розраховано на основі даних [129].

Досліджувана вибірка підприємств має середній або нестабільний рівень фінансової стійкості. Цей фінансовий показник, відображаючи частку наявних стабільних джерел фінансування сільськогосподарських підприємств у їх загальному обсязі, підтверджує обмеженість фінансових ресурсів більшості досліджуваних суб'єктів господарювання. Нормативне значення цього показника спостерігається у СПП «Лад», ТОВ «Укрзернопром», ТОВ «Агро-Пром-Сервіс», ТОВ «Житомирнасінтрав», СТОВ «Украгротехтрейд», ФГ «Царіцино». У таких підприємствах як СФГ «Ставрів» та ТОВ «Шанс» значення досліджуваного показника досягло нормативного у 2015 році, а у ТОВ «Укрлітнасіння» фінансова стійкість знизилась до 0,84.

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлюється діловою активністю, яка забезпечує швидкість обороту його коштів. Показники ділової активності підприємств свідчать про

те, наскільки ефективно вони використовують наявні кошти. Оцінка ділової активності дає змогу показати результати діяльності підприємств, проявами якої є ефективність використання ресурсів та оптимальне співвідношення темпів зростання основних засобів.

Наведений у табл. 2.13 коефіцієнт оборотності активів свідчить що кожна одиниця активів принесла у 2015 році підприємствам першої групи 2,0 грошові одиниці, другої та третьої групи – 1,4 грошових одиниць. Цей коефіцієнт показує, скільки разів за аналізований період відбувався повний цикл виробництва і обігу, який забезпечує відповідний ефект у вигляді прибутку (збитку).

Таблиця 2.13

**Основні показники ділової активності  
сільськогосподарських підприємств Житомирської області**

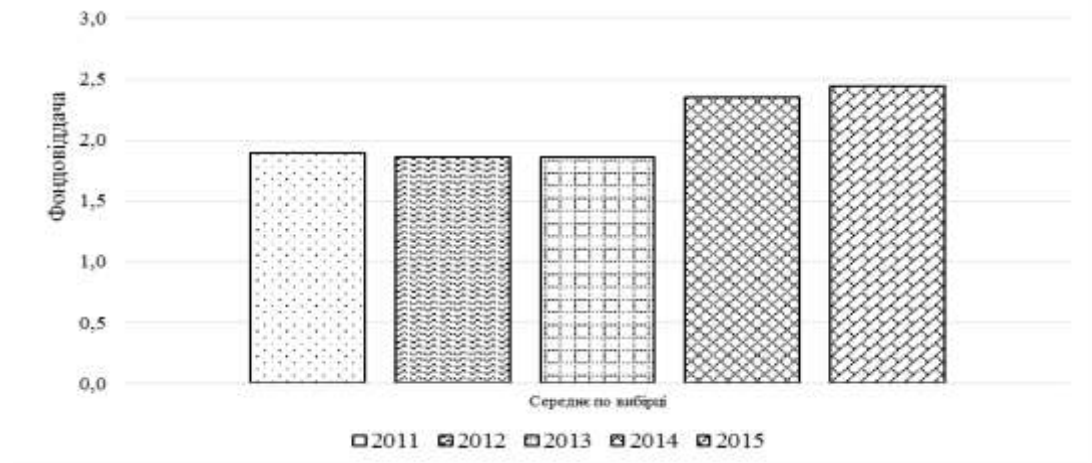
Група підприємств за коефіцієнтом платоспроможності	Рік	Коефіцієнт оборотності активів	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Фондовіддача	Фондомісткість	Коефіцієнт оборотності власного капіталу
1 група до 0,72	2011	2,0	2,0	3,2	2,9	1,8	1,1	2,2
	2012	1,8	1,0	3,4	3,1	2,2	1,0	2,4
	2013	1,7	4,1	0,4	1,9	2,7	0,5	3,1
	2014	2,1	1,3	0,2	3,0	3,5	0,4	3,6
	2015	2,0	2,4	0,7	2,5	4,0	0,2	4,1
Середнє по групі		1,9	2,2	1,6	2,7	2,8	0,6	3,1
2 група 0,73–1,44	2011	0,7	1,3	2,2	4,8	1,3	0,7	0,8
	2012	0,9	1,1	2,5	4,1	1,3	4,2	0,8
	2013	1,0	3,2	1,2	2,8	1,3	2,6	1,5
	2014	1,3	3,1	0,8	2,4	1,3	2,0	1,2
	2015	1,4	3,7	0,5	1,8	1,5	2,7	1,4
Середнє по групі		1,1	2,5	1,4	3,2	1,3	2,4	1,1
3 група понад 1,45	2011	1,4	0,4	3,1	3,3	0,9	1,7	0,7
	2012	1,4	5,1	2,0	3,4	1,9	3,1	0,8
	2013	1,1	5,3	1,7	2,5	2,7	1,3	0,8
	2014	1,5	4,8	1,8	3,6	3,6	0,8	1,0
	2015	1,4	5,1	1,3	3,2	3,9	0,6	1,1
Середнє по групі		1,4	4,1	2,0	3,2	2,6	1,5	0,9

Джерело: розраховано на основі даних [129].

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відображає розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству. Зростання коефіцієнта у другій та третій групах вибірки свідчить про збільшення швидкості оплати заборгованості підприємствами, в той час як у підприємствах першої групи відбулося зниження цього показника, що свідчить про зростання закупівель у кредит. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені у розрахунки. Для досліджуваних підприємств характерною є тенденція до зниження цього показника, що свідчить про затримку платежів від споживачів за отриману продукцію. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів відображає число їх оборотів за відповідний період. Із розрахунків видно, що у підприємствах першої та третьої груп вибірки коефіцієнт оборотності матеріальних запасів не мав значних коливань впродовж періоду дослідження і показує, що попит на їх сільськогосподарську продукцію є доволі стабільним. Для підприємств другої групи характерним є зниження показника у динаміці більш ніж удвічі, що свідчить про відносне збільшення їх виробничих запасів і незавершеного виробництва та зменшення попиту на продукцію даних підприємств.

Розраховані показники використання основних засобів досліджуваних підприємств відображають, яка кількість грошових одиниць витрачається підприємствами на основні виробничі засоби для виробництва сільськогосподарської продукції та скільки грошових одиниць новоствореної вартості припадає на кожну їх використану одиницю. Як свідчать дані табл. 2.13, найвищу ефективність використання основних фондів демонструють сільськогосподарські товаровиробники першої групи вибірки, у яких упродовж усього періоду дослідження фондівіддача перевищувала фондомісткість від 30 % до 20 раз. Задовільна фондівіддача у підприємствах третьої групи вибірки. Підприємства ж другої групи мають досить низьку фондівіддачу: кожна грошова одиниця вкладених в основні засоби коштів забезпечувала всього 1,9 (2011 р.) – 0,6 (2015 р.) грошових одиниць віддачі.

Наочне відображення показників ефективності використання основних фондів подано на рис. 2.5.

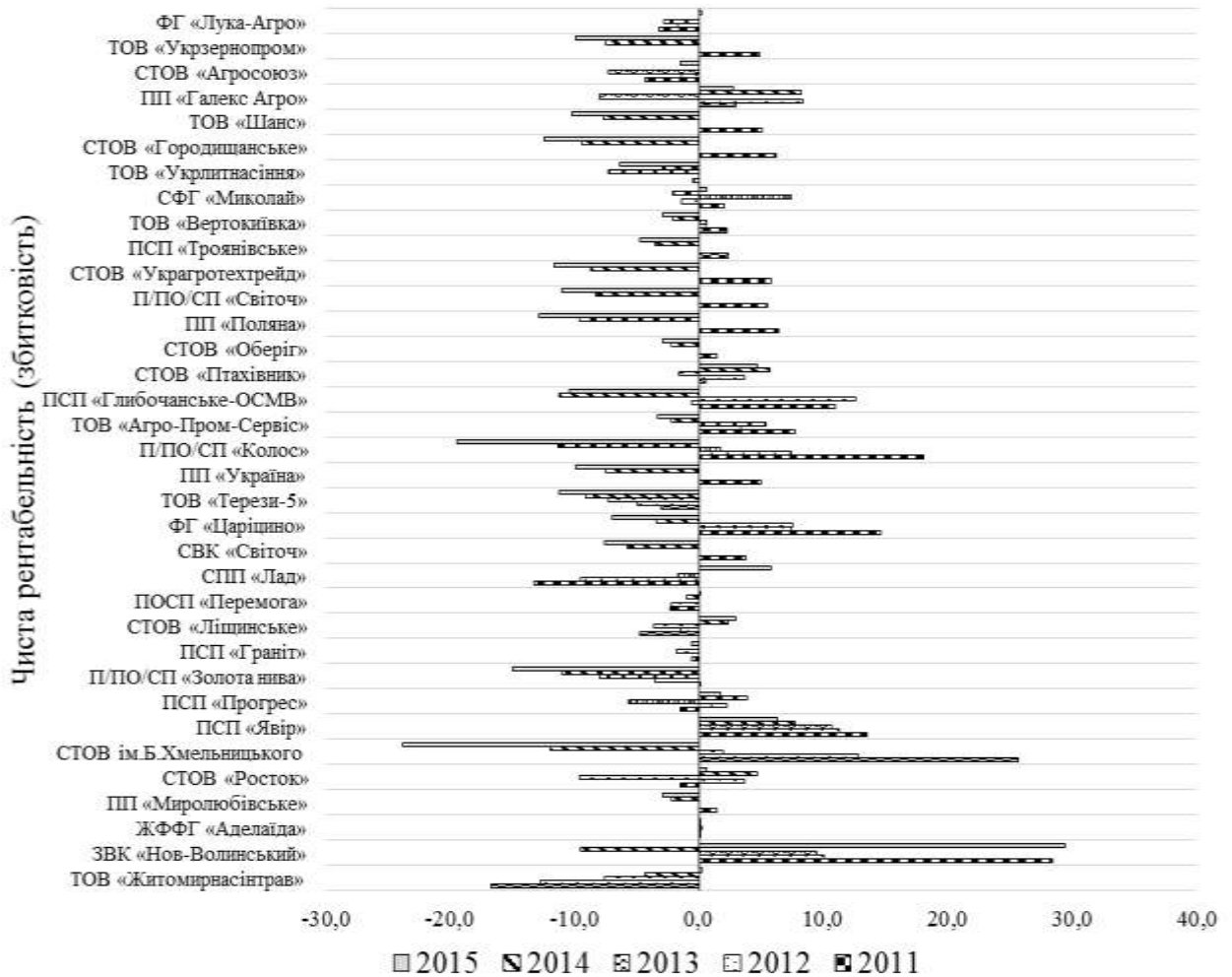


**Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнтів оборотності основних засобів сільськогосподарських підприємств Житомирської області**

Джерело: розраховано на основі даних [129].

Швидкість обороту вкладеного власного капіталу, яку відображено у табл. 2.13, має в цілому позитивну динаміку, що виражається тенденцією до збільшення оборотів та ефективності його використання товаровиробниками усіх груп досліджуваної вибірки. Оборотність власного капіталу значною мірою впливає на рівень прибутковості і платоспроможності підприємств, оскільки показує, за який період можна перетворити наявні у підприємства активи у грошову форму. Деякі сільськогосподарські товаровиробники, розраховуючи на підвищення ринкової ціни, зволікають з реалізацією продукції, тому отримання ними доходів потребує більше часу та збільшується термін повернення використаних на виробництво ресурсів. Разом з тим серед досліджуваної вибірки є підприємства, що характеризуються досить високим рівнем оборотності активів: ТОВ «Укрзернопром» – 10,2; ПП «Миролюбівське» – 7,8 та ін. при нормативному значенні цього показника 1,1.

Ефективність вкладання коштів у виробництво та раціональність їх використання оцінюється на підставі показників рентабельності (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Рівень рентабельності (збитковості) виробництва сільськогосподарських підприємств Житомирської області**

Джерело: розраховано на основі даних [129].

Рентабельність сільськогосподарських підприємств Житомирської області в цілому значно зменшилась у 2015 р. У зв'язку зі зниженням доходів від виробничої діяльності та зростанням адміністративних витрат, витрат на збут та закупівлі більшість досліджуваних суб'єктів господарювання стали збитковими і нерентабельними.

Розраховані показники рентабельності підприємств, наведені у табл. 2.14, дають уявлення про ефективність вкладання коштів та раціональність їх використання. Аналізуючи дані таблиці, бачимо, що рентабельність вибірки досліджуваних підприємств в цілому за усіма показниками істотно знизилась на кінець періоду дослідження. Коефіцієнт

прибутковості реалізації продукції, який характеризує «процент прибутку» та неефективний рівень витрат, у всіх групах підприємств досліджуваної вибірки склав 10 %. Це означає, що 90% отриманої виручки від реалізації продукції покривають понесені витрати.

Таблиця 2.14

**Динаміка рівня рентабельності виробничої діяльності  
сільськогосподарських підприємств Житомирської області**

Група підприємств за коефіцієнтом платоспроможності	Рік	Коефіцієнт прибутковості реалізації продукції	Рентабельність майна (активів)	Рентабельність власного капіталу	Валова рентабельність виробничих витрат	Рентабельність основної діяльності	Чиста рентабельність виручки від реалізації	Коефіцієнт ROE	Коефіцієнт ROA
1 група до 0,72	2011	0,1	3,8	2,0	6,3	4,2	0,5	-0,12	-0,01
	2012	0,1	8,1	4,3	3,5	4,3	6,4	-0,08	0,01
	2013	0,1	4,9	5,2	5,2	5,0	8,6	0,03	0,04
	2014	0,1	2,2	3,2	5,8	5,7	-6,5	-0,14	0,03
	2015	0,1	2,8	4,8	4,8	5,3	6,2	-2,5	-0,07
Середнє по групі		0,1	4,4	3,9	5,2	5,1	1,3	-0,08	0,02
2 група 0,73–1,44	2011	0,5	3,3	-2,8	1,9	-4,9	4,3	0,03	0,03
	2012	0,4	2,8	-3,8	8,3	8,8	5,8	0,03	0,04
	2013	0,3	7,0	-7,1	8,7	8,7	9,4	0,03	0,06
	2014	0,3	0,4	-3,1	-0,1	-0,1	-4,0	0,04	0,06
	2015	0,2	2,3	-5,3	3,3	6,7	-1,5	0,04	0,07
Середнє по групі		0,3	3,2	-4,4	4,4	3,8	2,8	0,03	0,05
3 група понад 1,45	2011	0,1	5,5	2,5	-3,5	-8,3	4,4	0,03	-0,05
	2012	0,1	2,0	5,3	0,9	-5,9	6,5	0,03	-0,01
	2013	0,2	8,8	3,3	8,0	8,0	7,2	0,03	0,04
	2014	0,1	0,5	-1,3	7,4	7,4	1,4	0,03	0,03
	2015	0,2	2,2	-0,9	13,2	15,6	2,8	0,03	0,05
Середнє по групі		0,1	3,8	1,8	5,2	3,4	4,5	0,03	0,01

Джерело: розраховано на основі даних [129].

Рентабельність майна (активів) характеризує рівень ефективності їх використання. Цей показник у динаміці в усіх групах вибірки мав негативну тенденцію. Його зменшення означає спад рівня прибутку, що створюється усіма активами. Для стабілізації виробництва необхідно поліпшити використання активів підприємств та зменшити на них боргові навантаження. Рентабельність власного капіталу є показником, у якому



особливо зацікавлені акціонери (для вкладення інвестицій) та власники підприємств. Цей показник відображає прибутковість власного капіталу підприємства та вказує на верхню межу виплати дивідендів. За усіма групами досліджуваної вибірки значення цього показника має тенденцію до збільшення: у 1 групі – на 2,4 %, у 2 групі – на 1,8 %, проте у 3 групі зменшився на 0,4 %. Валова рентабельність виробничих витрат показує скільки виручки від реалізації продукції було отримано на 1 грн витрат, які були включені до собівартості. Для підприємств 1 та 3 груп цей показник за період дослідження зменшився на 0,8 % і на 3,7 %, у 2 групі – збільшився відповідно на 1,7 %. З метою поліпшення діяльності підприємств першої групи необхідно оптимізувати витрати на виробництво продукції за рахунок їх можливого скорочення або пошуку інших джерел їх фінансування.

Ефективне здійснення виробничої діяльності відповідає зростанню цього показника у динаміці, що й прослідковується у всіх групах досліджуваних підприємств. Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції показує, скільки прибутку (збитку) припадає на 1 грн виручки та має тенденцію до зниження у 1 і 2 групах підприємств, до зростання – у 3 групі. Рентабельність активів, яка у динаміці зменшується по всіх групах досліджених суб'єктів господарювання, досягнута за рахунок зниження попиту на сільськогосподарську продукцію цих підприємств або внаслідок занадто високого навантаження на активи. Фінансова рентабельність (власного капіталу) показує, що досліджувані підприємства у динаміці характеризуються зростанням інвестиційної привабливості, а також позначає рівень вкладених коштів у підприємство. За показниками прибутковості загальних активів (ROA) та коефіцієнтом норми прибутковості акціонерного капіталу (ROE) досліджувані сільськогосподарські підприємства Житомирської області мають досить низький рівень, адже для прибутковості загальних активів на практиці вважається нормальним значення – 1 %, а для норми прибутковості акціонерного капіталу – 15 %. Розраховані ж для підприємств вибірки показники ROA і ROE мають дуже низькі значення, а

саме: за коефіцієнтом норми прибутковості акціонерного капіталу у першій групі вибірки – від’ємне значення, що означає збиток на кожен 1 грн акціонерного капіталу. Прибутковість загальних активів на 1 грн прибутку склала для 1 групи підприємств – 2 коп., для 2 групи – 7 коп., для 3 групи – 5 коп. Таким чином, розраховані показники рентабельності відображають неефективне використання досліджуваними товаровиробниками наявних ресурсів, обумовлене значною мірою їх недосконалим менеджментом.

Одним із важливих завдань управління підприємством є максимізація рівня рентабельності власного капіталу при заданому рівні фінансового ризику. Це співвідношення оцінюється показником фінансового левериджу, який характеризує імовірність ризику за співвідношенням власних і позикових коштів на підприємстві.

За умови перевищення прибутковості власного капіталу над позиковим підприємство має можливість накопичувати додаткові резерви або отримувати більший прибуток за рахунок залучення додаткових позикових коштів. У випадку коли зменшується рівень виробництва сільськогосподарської продукції, з’являються проблеми в управлінні тощо, ризик ймовірності настання кризи та банкрутства посилюється і зростає рівень обслуговування за позиками. Внаслідок цього збільшується ціна залученого капіталу та виникає фінансовий ризик. Взаємозалежність структури капіталу та ефективності здійснюваної діяльності вибірки сільськогосподарських підприємств Житомирської області за допомогою ефекту фінансового левериджу відображає табл. 2.15.

Наведені коефіцієнти фінансового важеля вибіркової сукупності підприємств Житомирської області свідчать про невиправдане використання більшістю з них позикового капіталу. Перша і друга групи підприємств вибірки характеризуються коефіцієнтом фінансового важеля більшим від нормативного ( $>0,5$ ), що свідчить про нестабільність їх діяльності.

**Коефіцієнти фінансового левериджу  
сільськогосподарських підприємств Житомирської області**

Рік	1 група до 0,72	2 група 0,73–1,44	3 група понад 1,45	2015 р. від 2011 р., +, -		
				1 група	2 група	3 група
Фінансовий леверидж						
2011	0,5	0,2	0,2	0,3	0,5	0
2012	0,5	0,3	0,2			
2013	0,7	0,4	0,1			
2014	0,7	0,6	0,1			
2015	0,8	0,7	0,2			

Джерело: розраховано на основі даних [129].

Зростання цього показника збільшує загрозу фінансового ризику, який найчастіше пов'язується із сплатою відсотків по заборгованості. За цих умов виникає нелінійний зв'язок між чистим прибутком і валовим доходом, за якого незначна зміна валового доходу може призвести до значного коливання прибутку. У третій групі досліджуваних підприємств коефіцієнт фінансового левериджу має значення, нижчі від нормативного. Це означає, що ці товаровиробники використовують у своїй діяльності більше власних коштів, що знижує ризик та дає можливість своєчасно сплачувати за зобов'язаннями.

Слід зазначити, що нестабільний фінансовий стан підприємств ще не є для них «ви роком». З метою більш об'єктивного проведення діагностики рівня кризи доцільно оцінити ймовірність банкрутства. Її здійснюють на основі кількісного та якісного підходів. При кількісному підході використовуються фінансові коефіцієнти для прогнозування кризового стану. При якісному підході передбачається порівняльний аналіз характеристик діяльності підприємства за спеціальними критеріями, за допомогою яких оцінюють ймовірність банкрутства.

Нами зроблено спробу застосувати та апробувати кілька методичних підходів до оцінки характеру і рівня кризового стану досліджуваної вибірки

підприємств. Для побудови агрегатної (балансової) моделі оцінки кризового стану сільськогосподарських підприємств використано такі агрегати:

- власні оборотні засоби;
- джерела формування запасів коштів (власні оборотні активи та поточна кредиторська заборгованість);
- запаси та витрати.

Співвідношення зазначених агрегатів формує три рівні фінансової стійкості підприємств (табл. 2.16) :

1. Абсолютна фінансова стійкість або стабільний розвиток, досягнення якої відбувається за умови, коли запаси та витрати менші від власних обігових коштів.

2. Достатній фінансовий стан, який виражається такою нерівністю: власні обігові кошти менші від запасів та витрат, які, в свою чергу, менші за джерела формування запасів.

3. Нестійке фінансове становище, що загрожує кризою, відповідає нерівності: запаси та витрати більші, ніж джерела формування запасів.

Проведений аналіз дав змогу класифікувати досліджувані підприємства на групи з критичним, близьким до критичного та задовільним фінансовим станом у 2015 році. Такі підприємства вибірки як СТОВ «Оберіг», ПСП «Граніт» та інші мають у наявності достатні власні обігові кошти, що дозволяє їм здійснювати виплати та виробничу діяльність своєчасно.

Джерела формування запасів у ФГ «Лука-Агро», ЗВК «Нов-Волинський» та інші достатні для їх спроможності сплатити довгострокові зобов'язання та розрахуватись з кредиторською заборгованістю за поточними виплатами, у т. ч., й за отримані послуги.

Третій агрегат – запаси та витрати у ряді досліджуваних сільськогосподарських товаровиробників (СТОВ «Агросоюз», ПП «Поляна», ПОСП «Перемога» та ін.) характеризується наявністю у них значних понадпланових запасів, що уповільнює оборотність оборотного капіталу, призводить до проблем з ліквідністю та спад у активності підприємств.

**Агрегатна модель оцінки ймовірної кризи та банкрутства  
сільськогосподарських підприємств Житомирської області, 2015 р.**

№	Назва підприємства	Власні оборотні засоби, тис. грн	Джерела формування запасів коштів, тис. грн	Запаси та витрати, тис. грн	Рівень стійкості за співвідношенням агрегатів
1	ТОВ «Вертокиївка»	-852	-459	12102	нестійке
2	ПП «Миролобівське»	2788	-287	2454	нестійке
3	СПП «Лад»	5232	4942	9731	нестійке
4	ПСП «Троянівське»	-282	-779	3	нестійке
5	ТОВ «Укрзернопром»	2394	2409	2401	достатнє
6	СТОВ «Ліщинське»	-34210	-34587	33860	нестійке
7	ТОВ «Шанс»	2638	2490	3070	нестійке
8	ТОВ «Житомирнасінтрав»	3301	3357	3320	достатнє
9	ТОВ «Агро-Пром-Сервіс»	2259	1251	4136	нестійке
10	СВК «Світоч»	3872	3578	318	абсолютна
11	СТОВ «Украгротехтрейд»	1786	1274	1516	достатнє
12	ПСП «Глибочанське-ОСМВ»	-602	-1895	1647	нестійке
13	ФГ «Царіцино»	660	1310	97	абсолютна
14	СТОВ ім. Б. Хмельницького	2014	1975	468	абсолютна
15	ТОВ «Укрлітнасіння»	-610	-2178	2801	нестійке
16	ТОВ «Терези-5»	2060	1844	98	абсолютна
17	ПОСП «Перемога»	1722	1417	278	абсолютна
18	П/ПО/СП «Світоч»	4205	4557	670	абсолютна
19	П/ПО/СП «Колос»	3478	-739	3742	нестійке
20	ПСП «Граніт»	29808	18759	14778	абсолютна
21	П/ПО/СП «Золота нива»	2508	2149	720	абсолютна
22	ПП «Україна»	290	294	2863	нестійке
23	ПП «Галекс Агро»	64450	60640	53443	абсолютна
24	СТОВ «Оберіг»	21478	-1567	3315	абсолютна
25	СФГ «Миколай»	8033	8259	1014	нестійке
26	ПП «Поляна»	-13972	-12540	21874	абсолютна
27	ЖФФГ «Аделаїда»	40833	47383	17016	нестійке
28	СТОВ «Агросоюз»	215,3	-304	1280	абсолютна
29	СТОВ «Росток»	6146	6478	5606	нестійке
30	ФГ «Лука-Агро»	61532	55478	38031	абсолютна
31	СТОВ «Птахівник»	6679	7470	1978	абсолютна
32	ЗВК «Нов-Волинський»	4946	3072	366	абсолютна
33	СТОВ «Городищанське»	45	31	34	кризове

Джерело: розраховано на основі даних [129].

Співвідношення власних оборотних коштів з запасами та витратами у 15 підприємств вибірки (СВК «Світоч», СТОВ ім. Б. Хмельницького, ФГ «Царіцино» та інші) свідчить про те, що ці підприємства не залежать від

зовнішніх джерел (кредитів) покриття своїх витрат, оскільки власних обігових коштів достатньо на момент необхідності їх використання і мають абсолютну фінансову стійкість. Такий тип фінансової стійкості підприємства вважається достатнім для розвитку, хоча у сучасних умовах досить поширеною є практика використання позичених грошових коштів для розвитку багатьох виробників.

Достатній фінансовий стан характерний для таких підприємств як ТОВ «Укрзернопром» і ТОВ «Житомирнасінтрав», які ефективно використовують наявні, позичені та залучені джерела формування запасів коштів, період погашення яких здійснюється у визначені строки. Нестійкий фінансовий стан мають ТОВ «Вертокиївка», ПП«Миролобівське», СПП «Лад», ПСП «Троянівське», СТОВ «Ліщинське», ТОВ «Шанс», ТОВ «Агро-Пром-Сервіс», ТОВ «Укрлітнасіння», ПСП «Глибочанське-ОСМВ» та інші, у діяльності яких виникають деякі тимчасові проблеми з погашенням своєї заборгованості або з отриманням дебіторської заборгованості. Тобто, джерел фінансування запасів та витрат не вистачає для нормального функціонування та здійснення діяльності.

У цій моделі виділяють ще один тип – це кризове фінансове становище або загроза банкрутства, яке діагностується при наявності таких ознак:

- у разі дотримання вимоги попереднього типу (тобто затрати більше ніж джерела формування запасів),
- коли невчасно погашена кредиторська заборгованість.

До цього типу із досліджуваних підприємств відносять СТОВ «Городищанське», кредиторська заборгованість якого наприкінці звітнього періоду не була погашена. У разі діагностування останнього типу агрегатної моделі необхідною умовою є розроблення ефективного антикризового управління або програми виходу з кризового становища. Типовими заходами такого роду програм є:

- зниження собівартості продукції;

- поліпшення структури капіталу з залученням коштів для удосконалення матеріально-технічної бази;
- удосконалення співвідношення основного та оборотного капіталу для поліпшення ліквідності діяльності підприємства;
- скорочення затрат уречевленої праці для зменшення умовно-змінних витрат;
- прискорення оборотності грошових потоків для запобігання виникненню ризику неплатоспроможності, здійснення попереднього моніторингу фінансової стійкості покупця, використання факторингу та векселів для прискорення обороту грошових коштів;
- розрахунок оптимальності та ефективного співвідношення власного і позикового капіталу.

Здійснена оцінка ймовірності кризи та банкрутства за агрегатною моделлю дає змогу оцінити стан суб'єкта господарювання. Розкритий поетапний алгоритм агрегатної моделі оцінки є оптимальним способом виявлення проблем у виробничій діяльності для сільськогосподарських підприємств. Для сільськогосподарських підприємств Житомирської області характерним є скрутне фінансове становище, тому їм потрібно вжити необхідних заходів для запобігання виникненню кризи та банкрутства.

Отримані з допомогою побудови агрегатної моделі результати свідчать про нестійкий фінансовий стан більшості підприємств. Щоб запобігти виникненню кризи та банкрутства, доцільно здійснити комплексну діагностику кризового стану та ймовірності банкрутства на основі взаємопов'язаної оцінки як різних рівнів платоспроможності і ліквідності, так і середнього терміну погашення кредиторської заборгованості (Додаток Ж). При цьому слід брати до уваги можливе виникнення вимог від кредиторів, невиконання яких у тримісячний термін може призвести до виникнення кризи на сільськогосподарському підприємстві.

Таку оцінку нами здійснено з допомогою побудови «графа спроможності», який наочно відображає положення сільськогосподарських

підприємств на його полях (рис. 2.7-2.8). Даний підхід передбачає взаємопов'язану оцінку трьох рівнів платоспроможності: коефіцієнта абсолютної ліквідності (платоспроможності), проміжного і загального покриття та середнього строку погашення кредиторської заборгованості.

Для визначення полів «графа спроможності» використано розрахункові дані, отримані на попередніх етапах здійснення комплексної діагностики кризового стану сільськогосподарських підприємств Житомирської області. Використовуючи ці дані, побудова «графа спроможності» підприємств здійснювалась у такій послідовності:

- по осі абсцис (X) відзначено середній період погашення кредиторської заборгованості підприємством за аналізований період (помісячно) на момент оцінки;
- на осі ординат (Y) наведено значення коефіцієнта абсолютної ліквідності підприємств за той же період, у його зіставленні з періодом оборотності кредиторської заборгованості на момент оцінки. Точка уявного перетину значень цих показників позначила нижній вузол «графа спроможності»;
- аналогічно до попереднього показника визначається і положення середнього та верхнього вузлів «графа спроможності» – точок уявного перетину значень коефіцієнтів покриття та термінової ліквідності з періодом оборотності кредиторської заборгованості.

Побудову «графа спроможності» (Додаток Ж) підприємств на наступний період оцінки проводиться у тій же послідовності. Побудований на основі даних статистичної звітності досліджуваної вибірки сільськогосподарських підприємств Житомирської області «граф спроможності» наведено на рис. 2.7 - 2.8.



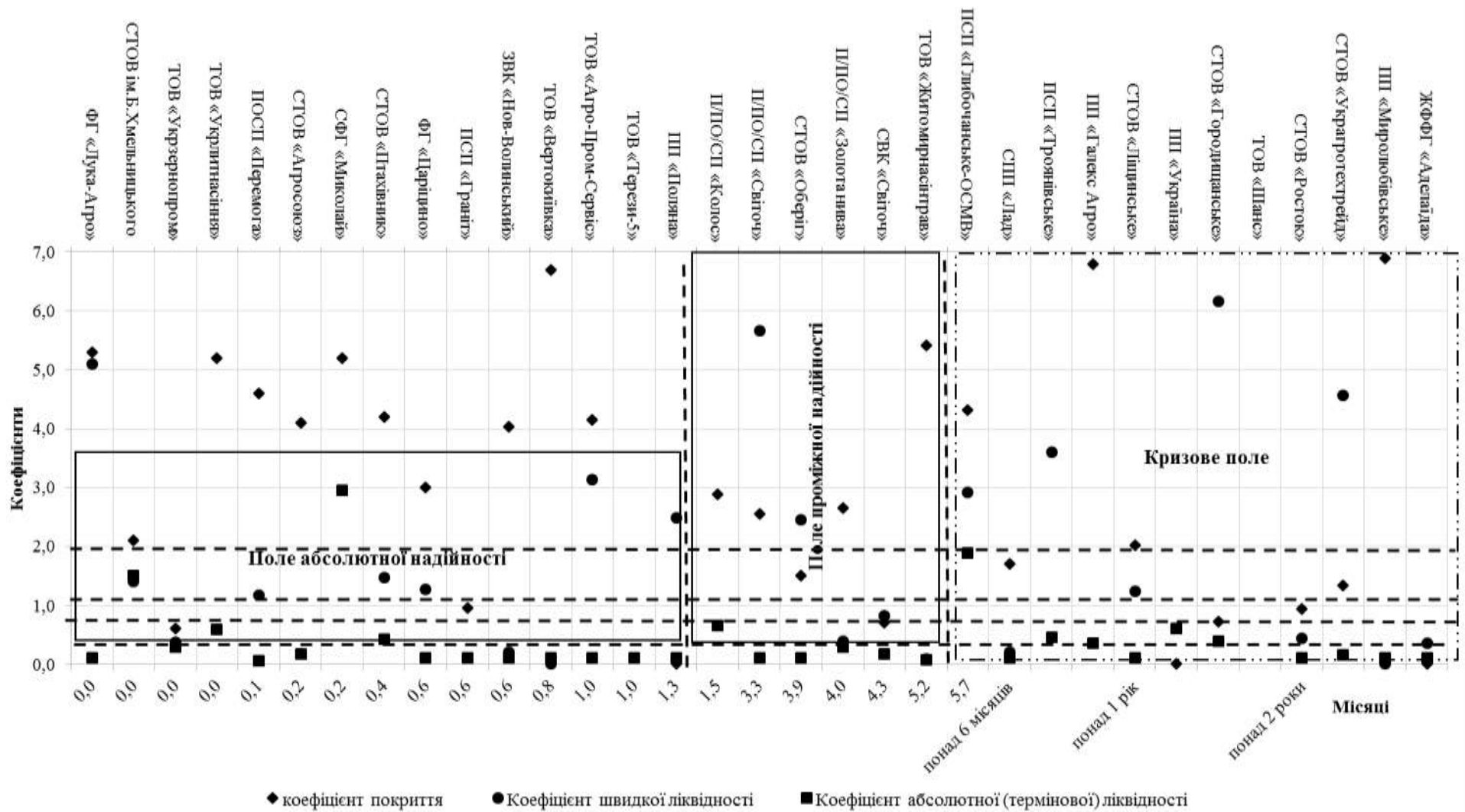


Рис. 2.7. «Граф спроможності» для сільськогосподарських підприємств Житомирської області, 2015 р.

Джерело: власні дослідження.

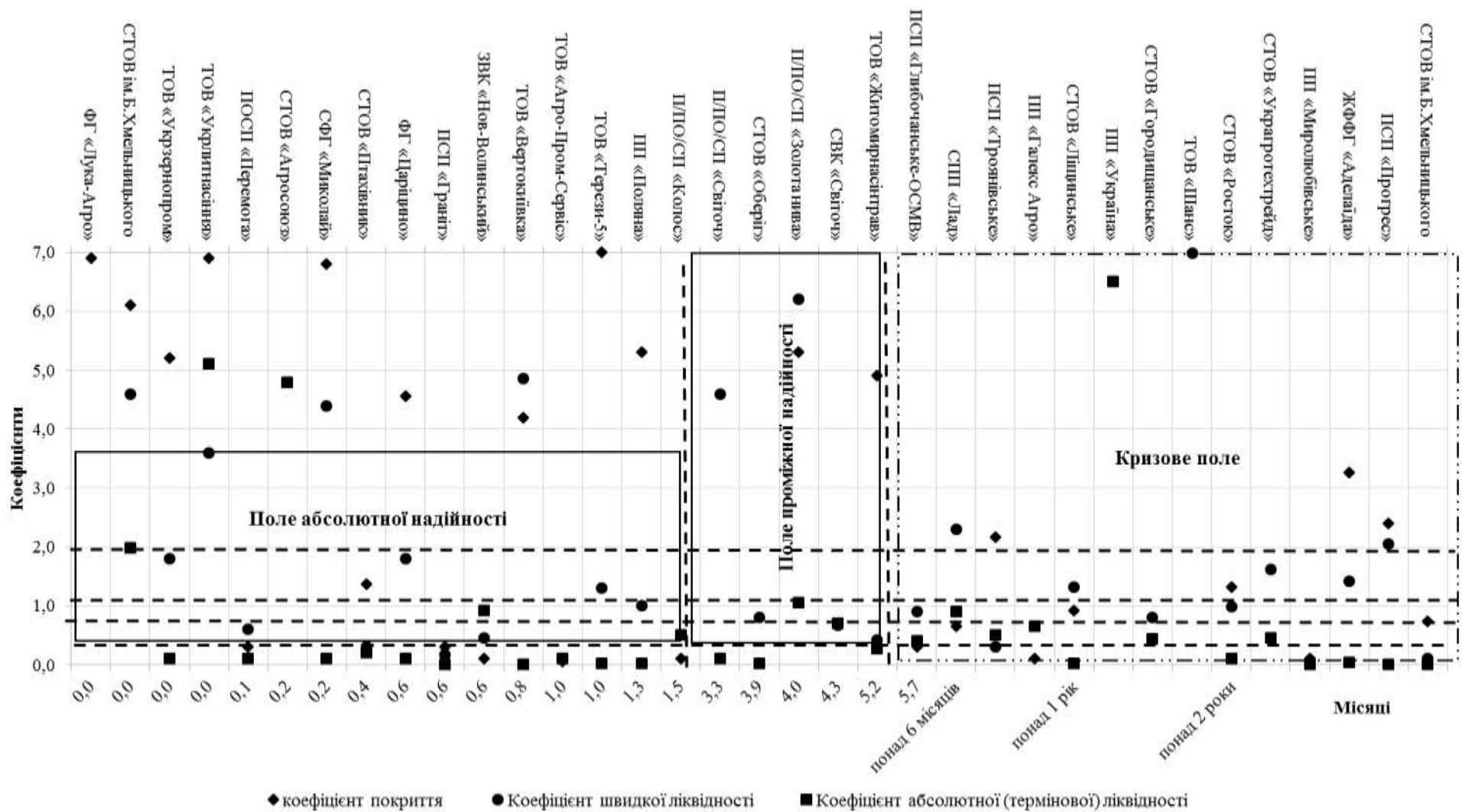


Рис. 2.8. «Граф спроможності» для сільськогосподарських підприємств Житомирської області, 2011 р.

Джерело: власні дослідження.

Відповідно до рис. 2.7 у 2015 році у полі абсолютної платоспроможності перебувало вісім підприємств досліджуваної вибірки, у той час як на рівні 2011 р. їх було дев'ять. У полі з проміжною надійністю, де сплата заборгованості є на достатньому рівні, у 2015 р. виявилось шість суб'єктів господарювання досліджуваної вибірки замість п'яти у 2011 р..

Кризове поле «графа спроможності» у 2015 р. включало дев'ятнадцять підприємств, а на рівні 2011 р. сюди відносилось 20 суб'єктів. Аналізуючи «граф» фінансової спроможності у динаміці, слід зробити висновки щодо:

- доволі стійких тенденцій у тривалості кризових явищ та невисокої динаміки фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання;
- незначного зменшення кількості суб'єктів господарювання як з абсолютною, так і проміжною фінансовою спроможністю;
- практично сталої чисельності підприємств у кризовому полі фінансової спроможності.

Зважаючи на таку динаміку перебігу кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах досліджуваної вибірки та їх подолання, слід підвищувати системність у здійсненні антикризових заходів та підвищувати їх результативність.

### **2.3. Аналіз і оцінка антикризових заходів та механізму їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах**

Наявність численних факторів кризових явищ, частота та руйнівний характер їх прояву у діяльності сільськогосподарських товаровиробників обумовлюють необхідність формування і використання на підприємствах системи антикризового управління. У сучасних умовах динамічності та невизначеності спостерігається тенденція до неефективного використання традиційних методів менеджменту. Вони не дають реального ефекту, оскільки орієнтовані на підприємства, які нормально функціонують на ринку. У сучасних умовах, яким притаманні не тільки тимчасові труднощі в

діяльності більшості сільськогосподарських підприємств, але й стан глибокої непоборної кризи, звичайні інструменти менеджменту вже не допомагають. Тому наразі актуальною проблемою є пошук і впровадження у широку практику таких форм і методів управління, використання яких дозволило б не доводити справу до кризового стану, а сприяло б підготовці та реалізації програми оздоровлення підприємства.

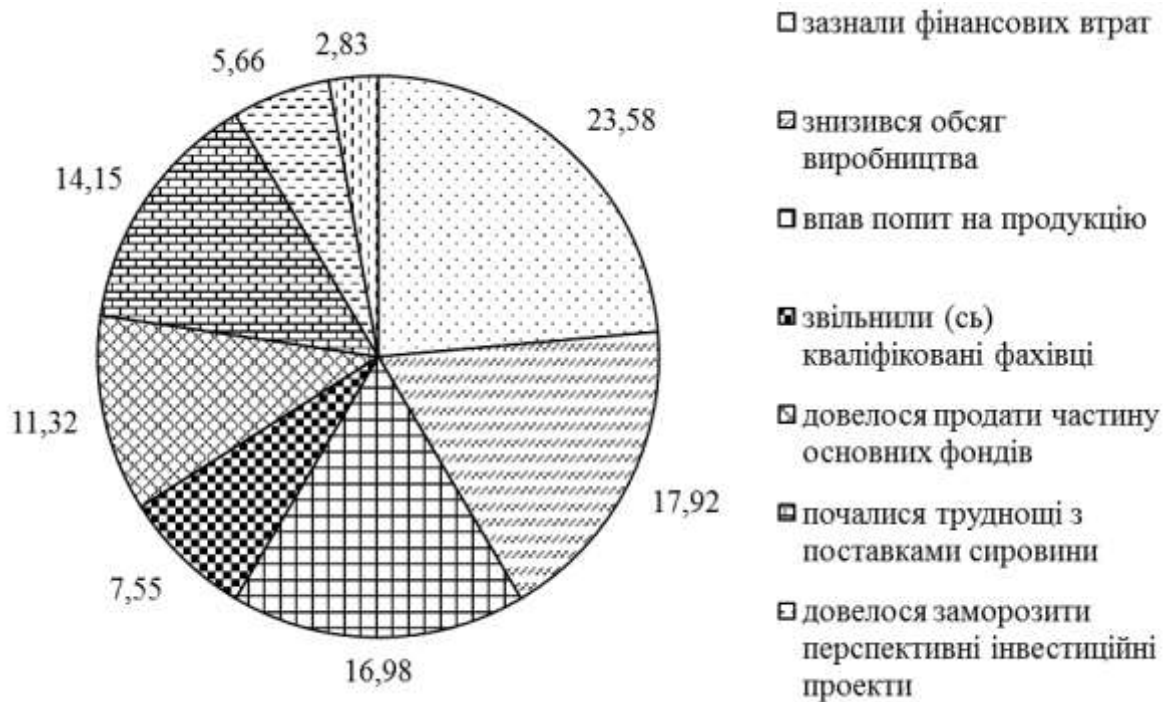
Антикризове управління досягається проведенням єдиної політики, системою заходів правового, організаційного і технічного характеру щодо усунення загроз життєво важливим інтересам підприємства і підтримання їх стійкого функціонування та розвитку. Цей специфічний вид управління підприємств наразі перебуває у стадії формування і представлений на практиці окремими розрізненими заходами з подолання наслідків прояву різного роду кризових явищ.

Вивчення практики здійснення антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах здійснено у процесі соціологічного опитування керівників і спеціалістів дослідженої вибірки суб'єктів господарювання Житомирської області. Отримані результати анкетування узагальнено з таких основних питань: вказати прояви негативного впливу світової економічної кризи у діяльності підприємства; чи з'явилися в умовах кризи нові позитивні можливості для підприємства; які антикризові заходи проводило підприємство?

Серед основних проявів кризи респондентами відзначено: зниження обсягів виробництва, фінансові втрати, зниження попиту на продукцію, скорочення кадрів, ускладнення умов постачання, згорання перспективних інвестиційних проектів тощо. Розподіл відповідей респондентів на це питання ілюструє рис. 2.9.

Наочно показано, що у 23,6 % досліджуваних підприємств найбільш відчутним негативним проявом кризи виявились фінансові втрати. Для близько 18 % підприємств вибірки наслідки кризи позначились на згоранні виробництва, а 17 % – зниженні попиту на вироблену продукцію, що є

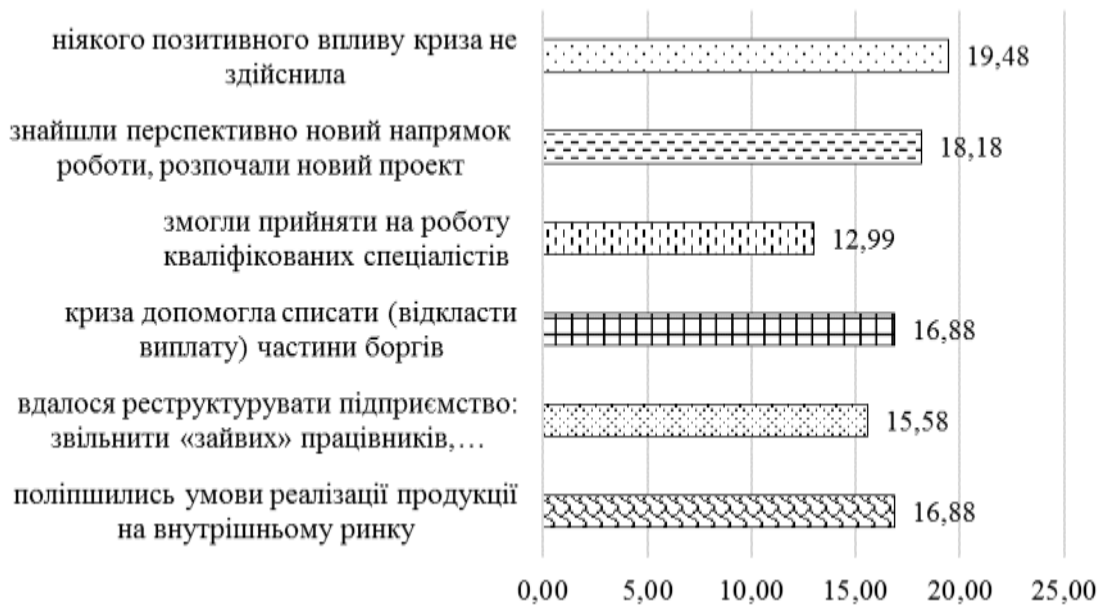
цілком природним явищем в умовах фінансових втрат їх контрагентів. Лише близько 3 % респондентів вказали, що їх підприємств криза не торкнулася. І дійсно, криза не завжди лише ускладнює діяльність суб'єктів господарювання, під її впливом можуть з'явитись нові можливості, вміння помітити і використати які залежить як від їх наявності, так і від досвіду, професіоналізму та інтуїції менеджерів.



**Рис. 2.9. Розподіл відповідей респондентів щодо наслідків світової кризи у діяльності сільськогосподарських підприємств**

Джерело: власні дослідження.

На запитання анкети «У чому виразився позитивний вплив кризи на Ваше підприємство?» респонденти у своїх відповідях відмітили: нагоду освоїти новий перспективний напрям діяльності (18,2 % опитаних); залучити на роботу кваліфікованих спеціалістів; здійснити реструктуризацію підприємства та його боргових зобов'язань тощо (рис. 2.10). Разом з тим, 19,5 % опитаних керівників і менеджерів підприємств досліджуваної вибірки нових можливостей в умовах кризи не виявили (або не помітили їх). Цього можна досягти, якщо кризові явища не сприймати пасивно, а протидіяти їх відповідними управлінськими засобами.

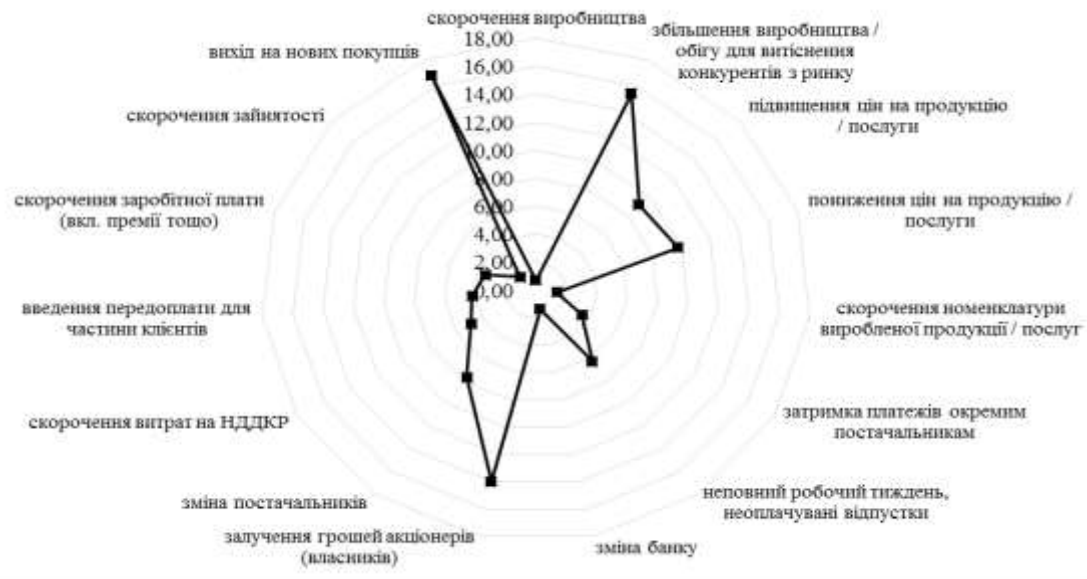


**Рис. 2.10. Розподіл відповідей респондентів щодо появи нових можливостей у діяльності сільськогосподарських підприємств**

Джерело: власні дослідження.

В анкеті було передбачено питання «Які антикризові заходи реалізувало/планує реалізувати Ваше підприємство?». Відповіді респондентів на це запитання розподілились наступним чином (рис. 2.11). Слід зробити висновок про те, що у відповідях респондентів стосовно антикризових заходів чітко простежуються три види управлінських заходів: орієнтація на пошук і залучення нових покупців (16,5 % опитаних), розширення обсягів виробництва продукції з метою збільшення ринкової частки (близько 16 %) та залучення коштів акціонерів (власників) для нормального перебігу відтворювальних процесів у підприємствах (майже 14 %). Тобто, в антикризовій політиці у понад 46 % опитаних керівників і спеціалістів сільськогосподарських підприємств переважають антикризові заходи наступального характеру. Позитивним є те, що антикризові заходи, які погіршують соціальні умови працівників підприємств, практикують незначна частина суб'єктів господарювання. Так, скорочення зайнятості практикували близько 2 % опитаних респондентів, зниження розміру заробітної плати

(включаючи додаткові виплати) – 3,7 %, неповний робочий тиждень, неоплачувані відпустки – близько 6 %.



**Рис. 2.11. Розподіл відповідей респондентів щодо використовуваних антикризових заходів**

Джерело: власні дослідження.

В числі засобів впливу на кризові прояви і явища респондентами відмічались такі: скорочення витрат на дослідження, інновації та інвестиції, створення антикризових груп менеджерів тощо. Серед них недостатньо прозвучали заходи з фінансового оздоровлення підприємств. Адже саме фінансова підсистема суб'єктів господарювання першою сигналізує про кризові явища, а її стабілізація і оздоровлення стають початком процесу виходу з кризи.

У процесі соціологічного опитування виявлено, що антикризові заходи у сільськогосподарських підприємствах здійснюються епізодично і несистемно, переважно, як реакція на подолання криз, що вже виникли. Це свідчить про несформованість цілісного механізму управління кризовими явищами, починаючи від їх попередження до послаблення і подолання. У зв'язку з цим актуальною є розроблення комплексного механізму антикризового управління. В умовах конфіденційності фінансової звітності підприємств дати оцінку ступеню сформованості механізму антикризового

управління на підставі даних офіційної статистичної звітності досить проблематично. Для вирішення цього дослідницького завдання здійснено обробку і узагальнення інформації, отриманої з допомогою анкетування керівників і спеціалістів сільськогосподарських підприємств Житомирської області. Отримані бальні оцінки щодо впливу сукупності фінансових і нефінансових показників на ступінь розгортання кризи у підприємствах «зважено» з допомогою розрахунку коефіцієнта конкордації Кендела. Оцінки респондентів стосувалися таких груп показників: «Ліквідність і платоспроможність», «Фінансова стійкість», «Ділова активність», «Якість управління» і зіставлялися з допомогою шкали відповідності (табл. 2.17).

*Таблиця 2.17*

**Шкала визначення відповідності балів та впливу показника на ступінь розгортання кризових явищ на підприємстві**

<b>Бали</b>	<b>1-2</b>	<b>3-5</b>	<b>6-8</b>	<b>9-10</b>
Характеристика впливу	Не впливає на появу кризи	Опосередковано впливає на появу кризи	Впливає на появу кризи	Дуже сильно впливає на появу кризи

Джерело: адаптовано на основі [97].

Сила впливу факторів на розгортання кризи у досліджуваних підприємствах вибірки оцінювалась за шкалою (табл. 2.18). Для визначення ступеня узгодженості думок експертів щодо оцінки стану використання механізму антикризового управління у діяльності підприємств розраховано коефіцієнт конкордації за формулою:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} \quad (2.3)$$

де,  $W$  – коефіцієнт конкордації Кендела;

$S$  – сума квадратів відхилень рангів (від середнього значення);

$m$  – кількість експертів у групі;

$n$  – кількість факторів (групи показників).

Якщо  $W < 0,2 - 0,4$ , значить слабка узгодженість експертів.

Якщо  $W > 0,6 - 0,8$ , то узгодженість думок експертів - сильна.



У табл. 2.18 наведено отримані бальні оцінки опитаних експертів і характеристики ступеня впливу груп фінансових та управлінських показників на виникнення кризових явищ:

Таблиця 2.18

**Групи показників, що впливають на стан кризових явищ  
у сільськогосподарських підприємствах**

Група показників	Експертна оцінка	Характеристика впливу
Ліквідність і платоспроможність	7,66	Впливає на появу кризи
Фінансова стійкість	8,22	Дуже сильно впливає на появу кризи
Ділова активність	3,22	Опосередковано впливає на появу кризи
Якість управління	7,69	Впливає на появу кризи

Джерело: власні дослідження.

Розрахований коефіцієнт конкордації свідчить про сильну узгодженість думок експертів:

$$W = \frac{47529}{32^2(4^3 - 4)} = 0,77 \quad (2.4)$$

Тобто, отримане значення дисперсійного коефіцієнта конкордації 0,77 свідчить про однаковість думок експертів щодо оцінки передумов і стану сформованості механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. У результаті діагностики кризових явищ досліджуваних сільськогосподарських підприємств, здійсненої у попередньому параграфі, та оцінки думок експертів щодо сформованості антикризового механізму виявлено так звані «проблемні зони» В антикризовому управлінні сільськогосподарських підприємств.

Слід акцентувати увагу на тому, що антикризові управлінські рішення приймаються у стресових умовах, коли менеджери відчують труднощі щодо аналізу ситуації, недостатньо чітко уявляють наслідки своїх дій. Тому такі рішення потребують виваженості та ефективності.

На великих підприємствах створюється група антикризового управління, функціонування якої має забезпечувати діагностику й аналіз проявів кризи, її попередження та усунення її наслідків; вироблення концепції відновлення нормального функціонування підприємства та його оновлення. Одним із інструментів, що може застосовуватись на стадії моніторингу та діагностики кризи може бути проведення стрес-тестування, яке має на меті дати оцінку спроможності суб'єкта господарювання подолати кризову ситуацію. Його результати можуть використовуватись при ситуаційному моделюванні й оцінці наслідків можливих подій, які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Єдиного підходу до проведення стрес-тестування немає, хоча відомі основні підходи, які використовують при його проведенні:

- тести чутливості – використовуються для оцінки показників діяльності, їх порівняння з минулими періодами, без з'ясування причин їх відхилення;
- тести сценаріїв – застосовуючи методи стратегічного аналізу, з'ясовують причини і фактори виникнення кризової ситуації, аналізують її особливості та розробляють прогнозовані сценарії і перевіряють на стійкість.
- тести екстремальних величин (сценаріїв максимальних втрат) мають на меті виявити і провести аналіз найгіршої ситуації або сценарію, за яких підприємства зазнають найбільших втрат.

Стрес-тестування є корисною можливістю для підприємств оцінити ситуацію на перспективу та приступити до моделювання антикризової програми, за допомогою якої вихід із кризового стану буде мати найбільший ефект та мінімізовані збитки. Поряд із підготовкою управлінського персоналу до прийняття антикризових рішень на первинних етапах активізують і стратегічні рішення, зокрема маркетингові стратегії, які б відповідали цілям та можливостям підприємств в умовах появи кризових ознак. Їх реалізація забезпечує перспективні можливості для якнайшвидшого виходу підприємств із кризи. Для сільськогосподарських підприємств, які

знаходяться у передкризовому стані, така стратегія передбачає приведення в дію профілактичних і превентивних заходів щодо появи кризи – налагодження інформаційної бази, розроблення нових стратегічних пріоритетів функціонування підприємства на ринку. Важливе значення при цьому мають дослідження внутрішніх та зовнішніх його факторів, формування стратегічних бізнес-планів, мотивація кінцевих результатів та здійснення контролю за факторами ризику.

Стратегія маркетингу в умовах фінансової неспроможності передбачає, насамперед, організацію якісної і оперативної збутової політики, використання активних каналів збуту, пошук вигідніших клієнтів, максимальне задоволення потреб споживачів. Ціноутворення в умовах нестабільності та появи ознак кризової ситуації повинно базуватись на таких особливостях, як: встановлення таких цін на продукцію, які є оптимальними для покриття її собівартості та, по можливості, для отримання мінімального прибутку, враховуючи коливання попиту та здійснюючи моніторинг цін конкурентів.

Попереджувальним заходом при перших ознаках кризи може бути диверсифікація як реагування на зовнішні ризики. Стратегія диверсифікації спрямовується як на виробництво нових видів продукції з використанням новітніх технологій у сільському господарстві, на підвищення якості продукції, так і на розвиток нових напрямів діяльності.

Як важіль антикризового управління підприємством можна виважено застосовувати процедури реструктуризації, реорганізації та реінжинірингу. Реструктуризація використовується у випадках, коли існуюча організаційна структура підприємства є неефективною і не може забезпечити комплексного його розвитку. Реструктуризаційна схема включає такі етапи:

- вибір оптимальної стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства (структура виробничої програми, структура ринків збуту);
- розроблення фінансового плану (структури доходів та витрат);

- проведення внутрішніх управлінських змін (організаційної структури, структури персоналу, виробничої та інформаційної структури);
- зміна структури капіталу (структури залученого капіталу і власного капіталу та їх співвідношення).

Реструктуризація проводиться найчастіше з використанням «дерева рішень», на основі якого проводиться оцінка вибору підходу та успішності здійсненої реструктуризації. Загалом, реформування розпочинають змінами в управлінні підприємством, а саме: у структурі, системі управління, управлінській культурі. Реорганізація підприємства є комплексом заходів, які передбачають повну чи часткову заміну власників або керівника підприємства, зміну організаційно-правової форми, ліквідацію збиткових підрозділів або відокремлення з одного підприємства декількох, результатом чого є передача або прийняття правонаступником його майна, коштів, прав та обов'язків.

Реінжиніринг використовується тоді, коли підприємство перебуває у досить скрутному становищі і не має достатніх можливостей для виходу з кризи. Його здійснення передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перетворення бізнес-процесів. Реінжиніринг забезпечує серйозний прорив і рішучу відмову від усього старого – фінансово-господарського, виробничого та інших видів управління та замінює їх на нові, перспективні напрями ефективного ведення діяльності.

У зв'язку з тим, що в кризових ситуаціях виникає недостатність грошових коштів у підприємств, одним із перспективних антикризових заходів є виважена та ефективна інноваційно-інвестиційна політика. Підприємства можуть використовувати інноваційну політику, яка має на меті забезпечення конкурентоспроможності та оптимізацію виробничого потенціалу за допомогою інноваційної діяльності. Формування інвестиційно-інноваційної стратегії для можливостей виходу сільськогосподарських підприємств із кризи базується на таких управлінських рішеннях:

- оптимізація виробничого процесу, основою якого є раціональне використання виробничих ресурсів;
- достатність фінансування для подальшого їх розвитку або функціонування, яке повинне базуватись на раціональному використанні наявних власних, залучених та запозичених джерел;
- забезпечення та пошуки інвестиційних резервів.

Оптимізація виробничого процесу ґрунтується на детальному аналізі ринкової ситуації і цін щодо реалізації сільськогосподарської продукції, а також собівартості. Визначення достатності фінансування ґрунтується на аналізі структури власних джерел формування активів і дивідендів від залученого капіталу, запозиченого капіталу, вартості довгострокової заборгованості та прибутку від виробничої діяльності, можливості створення резервного фонду на випадок кризових ситуацій. Забезпечення та пошуки інвестиційних резервів базується на проведенні аналізу нових інвестиційних перспектив і можливостях їх отримання.

Узагальнюючи охарактеризовані заходи та інструменти, які застосовують для подолання кризових явищ і ситуацій, пропонуємо типові схеми управлінських впливів для подолання неплатоспроможності підприємств, які знаходяться у кризовому стані на рис. 2.12.

Управлінські рішення
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення ефективності використання основних засобів організації і зниження витрат на їх створення.</li> <li>• Скорочення капітальних вкладень.</li> <li>• Раціоналізація виробничих запасів.</li> <li>• Раціоналізація виробництва.</li> <li>• Прискорення обороту грошових коштів.</li> <li>• Зниження витрат у виробничій і комерційній діяльності.</li> <li>• Зменшення відтоку грошових коштів.</li> <li>• Реструктуризація кредиторської заборгованості.</li> <li>• Поліпшення інкасації дебіторської заборгованості.</li> <li>• Реструктуризація банківських кредитів.</li> <li>• Збільшення обсягів продажів.</li> <li>• Удосконалення організації маркетингу для збільшення обсягу продажів.</li> <li>• Удосконалення системи бухгалтерського обліку.</li> <li>• Реорганізація системи виробництва і управління.</li> </ul>

**Рис. 2.12. Типові схеми управлінських впливів для подолання неплатоспроможності підприємств, що знаходяться у кризовому стані**

Джерело: узагальнено автором на основі [18; 38; 54; 82; 112; 119; 125].

Дієвим інструментом є розроблення антикризової програми. Антикризова програма взаємопов'язаний набір заходів й управлінських рішень щодо реалізації короткострокових та довгострокових завдань з оптимізації бізнес-процесів у сільськогосподарських підприємствах.

Підвищення якості антикризового управління забезпечить впровадження на підприємствах контролінгу, використання якого в умовах нестабільності, гострої конкуренції, зниження рентабельності діяльності набуває особливої актуальності. Контролінг як складова антикризового управління підприємством дозволяє відстежувати реалізацію антикризових управлінських рішень щодо виходу підприємства з фази неплатоспроможності. У рамках контролінгу здійснюється система заходів, наведених на рис. 2.13. Перераховані заходи потребують диференційованих підходів щодо їх здійснення та поєднання різних за характером реагування і змістовним наповненням видів управлінської діяльності менеджерів усіх рівнів управління.



**Рис. 2.13. Система типових управлінських заходів для проведення контролінгу підприємств, що знаходяться у кризовому стані**

Джерело: узагальнено автором на основі [18; 38; 54; 82; 112; 119; 125].

Інструменти стратегічного контролінгу, які використовуються в антикризовому управлінні, ілюструє рис. 2.14. Ці інструменти можна застосовувати для розпізнавання, попередження виникнення проявів і ознак кризи, подолання їх негативних впливів на перспективну діяльність підприємств, поліпшення поточної діяльності сільськогосподарських підприємств.



**Рис. 2.14. Основні інструменти стратегічного контролінгу, які можуть бути використані в антикризовому управлінні**

Джерело: узагальнено автором на основі [18; 38; 54; 82; 112; 119; 125].

Інструменти оперативного контролінгу озброюють групу (фахівця) з антикризового управління конкретними конструктивними способами аналізу, оцінки та практичного впливу на ситуацію, що дозволяє приймати обґрунтовані і виважені управлінські рішення щодо виходу із нестійкого становища. До інструментів оперативного контролінгу відносяться: ABC-аналіз; аналіз відхилень фактичних результатів від планових; модель «витрати-обсяг-прибуток» (аналіз точки беззбитковості; метод розрахунку сум покриття, метод поділу витрат на постійні та змінні); виявлення і аналіз «вузьких місць» на підприємстві; метод розрахунку виробничого результату у короткостроковому періоді; гуртки якості; аналіз знижок; аналіз областей

збуту; функціонально-вартісний аналіз; бюджетування; бенчмаркінг; експертні опитування тощо.

Контролінг виконує також важливу інформаційну функцію, забезпечуючи необхідною інформацією процеси планування і контролю на підприємствах. З метою підвищення обґрунтованості і дієвості антикризового управління на різних стадіях виникнення і перебігу кризи систематизовано антикризові заходи різного характеру управлінського реагування (рис. 2.15).



**Рис. 2.15. Система антикризових заходів для сільськогосподарських підприємств**

Джерело: узагальнено автором на основі [18; 38; 54; 82; 112; 119; 125].



Сенс антикризового управління підприємством полягає у цілеспрямованому застосуванні специфічних за характером і часовим проявом управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ у діяльності господарюючого суб'єкта. Представлений на рис. 2.15 перелік заходів з антикризового управління на підприємстві не є вичерпним. До попереджувальних заходів належать стратегічні управлінські рішення, які мають превентивний характер та застерігають від можливої неплатоспроможності у майбутньому. Екстрені заходи здійснюються в умовах наявної кризи на підприємстві та мають на меті якомога швидше відновлення фінансової стійкості.

Антикризові заходи при непоборній кризі – стратегічні і тактичні управлінські рішення щодо подолання глибокої непоборної кризи, інструментами яких є докорінні зміни у структурі підприємств та їх організаційно-управлінській діяльності. Ця група заходів використовується тоді, коли попередні групи інструментів не дають відчутного поліпшення. Одним із інструментів у цій групі є банкрутство і ліквідація підприємства.

## **Висновки до Розділу 2**

Аналіз та узагальнення даних фінансової та статистичної звітності, проведене соціологічне опитування керівників і спеціалістів сільськогосподарських підприємств Житомирської області дають підстави зробити такі висновки:

1. Виявлено сучасні тенденції фінансово-економічного стану сільськогосподарських підприємств та прояву кризових явищ у їх діяльності на основі застосування традиційних і нових методичних інструментів (експертних оцінок, SWOT- та PEST-аналізу та ін.). Результати PEST-аналізу досліджуваної вибірки сільськогосподарських підприємств Житомирської області встановлено позитивний вплив таких факторів зовнішнього середовища як інформатизація та екологізація виробництва, торговельна

політика щодо якості продукції, імпорту та експорту; негативний вплив на становище суб'єктів господарювання справляють політична нестабільність, коливання валютного курсу, платоспроможний попит, рівень довіри споживачів до вітчизняних товаровиробників.

2. В результаті аналізу показників ліквідності підприємств вибірки, встановлено, що переважна їх частина спроможна у разі зниження обсягів реалізації продукції покрити свої зобов'язання перед кредиторами, оскільки коефіцієнт їх швидкої ліквідності на рівні 2015 року відповідає нормативному значенню. Суб'єкти господарювання усіх груп вибірки здатні погасити свої поточні зобов'язання з допомогою легко реалізованої частини активів, а саме оборотних коштів. При цьому, підприємства, що належать до 3 групи вибірки, характеризуються низьким фінансовим ризиком (коефіцієнт швидкої ліквідності більший за 1) і мають потенційні можливості для залучення додаткових фінансових ресурсів. За показниками фінансової стійкості досліджувані підприємства вибірки мають середній або нестабільний її рівень. Коефіцієнт фінансової стабільності підприємств другої і третьої груп є достатнім і демонструє фінансову стійкість у динаміці. Забезпеченість заборгованості власними коштами у підприємствах першої групи – низька (коефіцієнт менший 1), що обумовлює необхідність у пошуку резервів для сплати або погашення позикових коштів. Рентабельність вибірки підприємств по всіх показниках значно зменшилась.

3. Побудований на основі аналізу даних статистичної звітності досліджуваних підприємств «граф спроможності» свідчить, що у його кризовому полі впродовж періоду дослідження знаходилось 19 підприємств. В зоні абсолютної надійності знаходились 8 підприємств вибірки. У полі проміжної надійності – 6 суб'єктів господарювання.

Аналіз «графа» фінансової спроможності у динаміці дає підстави зробити висновки щодо: доволі стійких тенденцій у тривалості кризових явищ та невисокої динаміки фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання; незначного зменшення кількості суб'єктів господарювання

як з абсолютною, так і з проміжною фінансовою спроможністю; практично сталої чисельності підприємств у кризовому полі фінансової спроможності. Зважаючи на таку динаміку перебігу кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах досліджуваної вибірки та їх подолання, слід підвищувати системність у здійсненні антикризових заходів та підвищувати їх результативність.

4. Застосування агрегатної (балансової) моделі оцінки кризового стану для сільськогосподарських підприємств здійснено за допомогою використання таких трьох агрегатів: власні оборотні засоби; джерела формування запасів коштів; запаси та витрати. Співвідношення зазначених агрегатів формує три рівні фінансової стійкості: абсолютна фінансова стійкість – характерна для 15 сільськогосподарських підприємств, які не залежать від зовнішніх джерел (кредитів) покриття своїх витрат; достатній фінансовий стан – характерний для таких підприємств як ТОВ «Укрзернопром», СТОВ «Украгротехтрейд» і ТОВ «Житомирнасінтрав», які ефективно використовують наявні, позичені та залучені джерела формування запасів коштів; нестійкий фінансовий стан – мають 14 суб'єктів господарювання, у діяльності яких виникають деякі тимчасові проблеми з погашенням своєї заборгованості або з отриманням дебіторської заборгованості; кризове фінансове становище або загроза банкрутства – визначено для СТОВ «Городищанське», кредиторська заборгованість якого наприкінці звітного періоду не була погашена. Отримані з допомогою побудови агрегатної моделі результати свідчать про нестійкий фінансовий стан більшості підприємств, тому їм потрібно продумати та вжити необхідних заходів щодо запобігання виникненню кризи й банкрутства.

5. Обґрунтовано в залежності від характеру і гостроти кризових ситуації на підприємствах вибірки групи інструментів антикризового управління: попереджувальних – стратегічні управлінські рішення, які мають превентивний характер та застерігають від можливої неплатоспроможності в

майбутньому; екстрених – оперативних заходів, які здійснюються в умовах наявної кризи на підприємстві та мають на меті швидке відновлення фінансової стійкості; стратегічних і тактичних антикризових заходів, що включають докорінні зміни у структурі підприємств та організаційно-управлінській діяльності – при непоборній кризі.

Основні результати розділу опубліковано у працях автора: [31; 36; 82; 174].

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

#### **3.1. Формування комплексного механізму антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах**

Особливості антикризового управління залежать від організаційно-правової форми суб'єкта господарювання, специфіка якої визначає принципи механізму інвестування, залучення позикових коштів та державної підтримки. Спільним для різних організаційно-правових форм господарювання є алгоритм (послідовність) реагування на кризові явища, який включає їх попередження (прогнозування), здійснення антикризових процедур, розроблення програми фінансового оздоровлення, вироблення і прийняття управлінських рішень, координування і організація їх виконання, запровадження стимулів, облік і контроль результатів.

Поряд із об'єктивними чинниками виникнення кризових ситуацій, сільськогосподарські суб'єкти господарювання не володіють достатньою мірою досвідом антикризового управління. Для них характерна низька обізнаність у питаннях методології і практики здійснення антикризових заходів, відсутність професійного кадрового забезпечення та комплексної операційної системи антикризового управління, недооцінка почуття соціальної відповідальності тощо.

Проведене соціологічне опитування керівників сільськогосподарських підприємств Житомирської області свідчить, що переважна більшість підприємств вибірки (83%) здійснює переважно оперативне управління, не приділяючи уваги антикризовому управлінню. Програму антикризових заходів мають 42% досліджуваних підприємств. Для заходів реагування на кризу характерна розмитість цілей, епізодичність здійснення, відсутність

поєднання стратегічних, тактичних і оперативних дій щодо підтримки ефективного функціонування підприємств.

Створення адаптованої моделі антикризового менеджменту сільськогосподарських підприємств з урахуванням світового досвіду диктує необхідність формування виваженої системи формування управлінських рішень, диференційованих в залежності від стадії кризи: попередження – нівелювання – виходу. До кожної з зазначених стадій необхідно застосовувати протидіючі, адаптуючі і наступальні важелі та інструменти, здатні не тільки запобігати і долати кризу, але і перетворювати її у додаткові можливості та посткризовий результат.

Основу механізму антикризового управління сільськогосподарських підприємств має складати своєчасне виявлення симптомів та ознак кризових явищ. З метою проведення ранньої ідентифікації кризи, виявлення її причин, розроблення напрямів виходу з неї, визначення пріоритетних завдань та цінностей підприємства, скоординованої реалізації управлінських рішень та заходів з оптимізації діяльності використовується система раннього попередження та реагування на кризу (СРПР). СРПР представляє собою специфічну інформаційну систему на підприємстві, яка здійснює інформування про виникнення проблем і ризиків зовнішнього та внутрішнього характеру, які загрожують діяльності сільськогосподарського підприємства. Система має потенційні можливості щодо виявлення й окреслення прихованих проблем або подій виникнення чи настання яких може призвести до появи кризових ситуацій або втрати здатності підприємства до подальшого розвитку.

У широкому розумінні СРПР можна визначити як комплекс антикризових управлінських заходів та рішень, які містять превентивні механізми діагностики, виявлення і подолання кризових явищ. Система охоплює всі рівні розвитку кризового процесу, визначаючи основними превентивні та профілактичні заходи попередження кризи на фазі її раннього виникнення. СРПР має плановий характер та можливості для подолання

тимчасових проблем, сприяє поліпшенню конкурентоспроможності та рейтингу підприємств на ринку сільськогосподарської продукції; при цьому усі управлінські рішення та антикризові заходи здійснюються у жорстких часових обмеженнях. Головним завданням такої системи є реалізація комплексу антикризових заходів щодо попередження кризи.

Процес формування системи раннього попередження та реагування на кризу у сільськогосподарських підприємствах має складатися з таких етапів:

Перший етап. Визначення об'єктів ендогенного та екзогенного середовищ, які обираються як сфери спостережень. Зовнішня сфера спостереження включає оцінку становища підприємств-конкурентів на ринку та у галузі в цілому, врахування попиту і пропозиції, кон'юнктури та інших макроекономічних чинників, що впливають на діяльність сільськогосподарського підприємства. Внутрішня сфера спостережень включає усі бізнес-процеси, які відбуваються на підприємстві.

Другий етап. Розпізнавання та виокремлення індикаторів раннього виявлення, які можуть вказувати на появу проблем у виробничо-організаційній діяльності. Важливим є акцентувати увагу на індикаторах внутрішнього середовища, що впливають на виробничу діяльність та можуть бути оптимізовані за рахунок впровадження антикризових заходів. Симптоми кризових явищ (індикатори раннього виявлення) у внутрішньому середовищі підприємства доцільно класифікувати за видами його діяльності (табл. 3.1).

Третій етап. Оцінка оптимальних значень показників фінансового стану сільськогосподарських підприємств (їх платоспроможності, ліквідності, рентабельності, ділової активності) тощо та безпечних інтервалів для їх зміни.

Четвертий етап. Виокремлення та формування каналів для збору і передачі інформації. Основними принципами цього процесу є: проведення постійного моніторингу, збору та аналізу релевантної й актуальної у часовому аспекті інформації; використання даних статистичної звітності (для прогнозування і оцінки фінансового стану); прозорість антикризового

управління для учасників процесу (за винятком розміщення комерційної таємниці або обмеження в доступі); структурованість – забезпечення швидкого пошуку інформації; надійність інформації – важливою є отримана із достовірних і зовнішніх неупереджених джерел, проте інформація, яка є сумнівною або проблематичною вимагає додаткових перевірок.

Таблиця 3.1.

**Класифікація симптомів кризових явищ  
у внутрішньому середовищі підприємства**

<i>Вид діяльності</i>	<i>Симптоми кризових явищ</i>	<i>Індикатори симптомів</i>
Забезпечення виробництва ресурсами	Зростання рівня зношеності основних засобів	Коефіцієнт зносу основних засобів
	Зростання залишків готової продукції, товарів та дебіторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності оборотних активів
	Зниження рівня забезпеченості трудовими ресурсами	Показник відносної нестачі працівників
	Зростання плинності кадрів	Коефіцієнт плинності кадрів
Виробництво	Зниження рівня використання основних засобів	Фондовіддача
	Зниження рівня використання трудових ресурсів	Продуктивність праці робітників
	Перевитрати матеріальних і трудових ресурсів	Питомі витрати матеріальних і трудових ресурсів
	Уповільнення швидкості обороту товарних запасів	Тривалість обороту товарних запасів
Маркетингова діяльність	Перевитрати на рекламу та маркетинг	Питомі витрати на рекламу та маркетинг
Фінансова діяльність	Уповільнення обороту грошових кошів	Тривалість фінансового циклу
	Оптимізація середньої вартості капіталу	WASS, ROE, ROA
	Відсутність власних обігових коштів	Коефіцієнт покриття запасів: а) власними коштами;
	Скорочення гарантованих джерел фінансування запасів	б) власними та прирівненими до них коштами; в) власними, прирівненими до них коштами та короткостроковими кредитами
	Скорочення ділової активності	Оборотність активів
	Зростання рівня залежності від запозичених джерел фінансування	Коефіцієнт фінансового левериджу
	Використання коштів за нецільовим призначенням	Операційний cash-flow
	Зростання тривалості комерційного кредитування замовників Зростання тривалості комерційного кредитування замовників порівняно із терміном з боку постачальників	Тривалість обороту дебіторської заборгованості Співвідношення між тривалістю обороту дебіторської та кредиторської заборгованостей

Джерело: розроблено автором на основі [5; 13; 77; 80].



Структурно-логічна схема інформаційної СРПР для сільськогосподарського підприємства наведена на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Схема інформаційної СРПР  
для сільськогосподарського підприємства**

Джерело: розроблено автором на основі [18; 77; 50; 180].

Із вищезазначеного рис. 3.1 виходить, що інформаційна СРПР для сільськогосподарських підприємств складається із таких елементів:

- збір даних та їх збереження, що забезпечує створення бази даних і контроль за впровадженням та використанням моніторингу середовища;
- діагностична обробка даних, яка включає проведення оперативного аналізу показників фінансової діяльності, моделювання і прогнозування виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства, осмислення та оцінку даних;
- прийняття управлінських рішень та здійснення антикризових заходів, що обумовлюється вмінням менеджера моделювати організаційні процеси й розробляти бізнес-план підприємства для забезпечення їх виваженості і адекватності.

Інформаційне забезпечення СРПР сприяє створенню бази знань і формує обізнаність щодо наявної ситуації та її аналізу. На його основі,

використовуючи новітні інформаційні технології та налагоджуючи інформаційні мережі і комунікації, кризові менеджери приймають управлінські рішення та розробляють антикризову програму.

П'ятий етап. Підготовка та узагальнення результатів моніторингу, а також формування пропозицій щодо проведення профілактичних і превентивних заходів на підприємстві.

У систему раннього попередження та реагування на кризу закладено циклічність, що обумовлено змінами у середовищі підприємства та мінливістю індикаторів. З метою ефективного управління кризою необхідно здійснювати моніторинг усіх змін у діяльності підприємства з подальшим аналізом проведених управлінських заходів і рішень. У разі потреби здійснювати корективи раніше сформованого плану виходу з кризової ситуації. Така циклічність управлінських впливів сприятиме ефективному прогнозуванню та попередженню виникнення кризових явищ на підприємстві, ґрунтуючись на відповідних заходах превентивного управління кризою.

З практичної точки зору система раннього виявлення та подолання кризи реалізується через механізм її впровадження на підприємстві. Головним завданням механізму є включення системи в організаційну діяльність підприємства для ефективного вирішення проблем виявлення кризових ситуацій та ліквідації кризи. СРПР може бути включена у антикризовий механізм сільськогосподарського підприємства як елемент управління та контролінгу. Для цього створюється спеціальна група на чолі з антикризовим менеджером. До складу цієї групи мають бути включені внутрішні працівники підприємства (які розуміють специфіку діяльності у галузі), та (або) залучений кваліфікований спеціаліст, який володіє методологією ефективного вирішення проблем в умовах кризи та знає специфіку антикризового менеджменту. Критеріями відбору спеціаліста з антикризового управління мають бути: досвід практичної діяльності, характер освіти та соціально-психологічний стиль управління. Ключовим

завданням антикризової групи буде її консультаційна підтримка керівництва упродовж усього життєвого циклу підприємства.

Крім інформаційної підсистеми, СРПР включає операційну, яка визначається структурними характеристиками підприємства та особливостями його виробничого процесу. Вона передбачає програмно-цільове планування розвитку виробництва (інвестиційні програми, бізнес-плани), оцінку виробничих потужностей, стандартизацію та сертифікацію.

Метою антикризового операційного менеджменту є створення передумов для подолання кризових явищ в операційній діяльності (виробництво та реалізація продукції) через жорстке оперативне управління, застосування організаційних важелів оздоровлення підприємства, технічну політику, виробничі антикризові стратегії. Мотиваційна антикризова складова управління спрямована на раціональне функціонування сільськогосподарського підприємства в частині економії ресурсів, уникнення помилок, прийняття виважених рішень, глибокого аналізу кризової ситуації.

Охарактеризовані елементи СРПР мають адміністративну природу впливу і носять на рівні суб'єкта господарювання обов'язковий характер. Їх взаємодія і взаємовплив спричиняють синергетичний ефект, який забезпечує потенціал міцності протистояння підприємства кризовим викликам. Взаємодія між елементами СРПР має бути чітко структурована за функціональними областями організаційного середовища і може бути представлена у вигляді моделі превентивного антикризового управління (рис. 3.2). Однією з найважливіших завдань спільної роботи усіх елементів системи є вироблення ефективних управлінських рішень превентивного антикризового характеру. На початковому етапі розроблення таких рішень основне функціональне навантаження лягає на підсистеми контролінгу зовнішнього і внутрішнього середовища та фінансово-економічної діяльності підприємства. Слід зазначити, що призначення вищевказаних підсистем полягає у вирішенні завдань раннього виявлення непередбачених і очікуваних подій, передусім, за допомогою моніторингу зовнішнього оточення.



**Рис. 3.2. Модель удосконалення превентивного антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах**

Джерело: власні дослідження.

Моніторинг дозволяє в превентивному режимі відслідковувати сигнали зовнішнього середовища про виникнення загроз і можливостей. Періодичність контрольних заходів слід узгоджувати з ризиком можливих наслідків їх невиконання. При встановленні зовнішніх і внутрішніх факторів, здатних вплинути на можливий розвиток кризових процесів, перш за все, необхідно керуватися нормами законодавства, що регулює діяльність господарюючих суб'єктів. Важливість вивчення даних документів в контексті превентивного антикризового управління полягає в тому, що вони становлять необхідну правову основу прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективність механізму раннього попередження.

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовищ передбачає виявлення факторів негативного впливу на господарську діяльність (макроекономічних, політичних, агрокліматичних тощо), а також мікроекономічних. Діагностика фінансового стану підприємства здійснюється у процесах оперативного контролю та внутрішнього аудиторського моніторингу. За її результатами формується «кризове поле» з поміж параметрів фінансового стану сільськогосподарських підприємств, тобто, встановлюється група об'єктів спостереження, при негативному значенні яких функціонування підприємства має високу схильність до кризи. У розрізі кожного з параметрів фінансового стану сільськогосподарських підприємств формується система «індикаторів кризового розвитку». Сукупність індикаторів з «кризового поля» можуть становити як загальноприйняті фінансові показники, так і спеціально розраховані коефіцієнти результатів того чи іншого виду діяльності, галузі тощо. Для отримання значень «індикаторів кризового розвитку» обирають оптимальний часовий період, впродовж якого здійснюється порівняльний аналіз фактичних значень показників з плановими. Далі по кожному з параметрів «кризового поля» визначається ступінь відхилень та чинники, які їх обумовлюють, а також оцінюються можливі наслідки цих відхилень для результатів діяльності сільськогосподарських підприємств. На підставі проведених оцінок

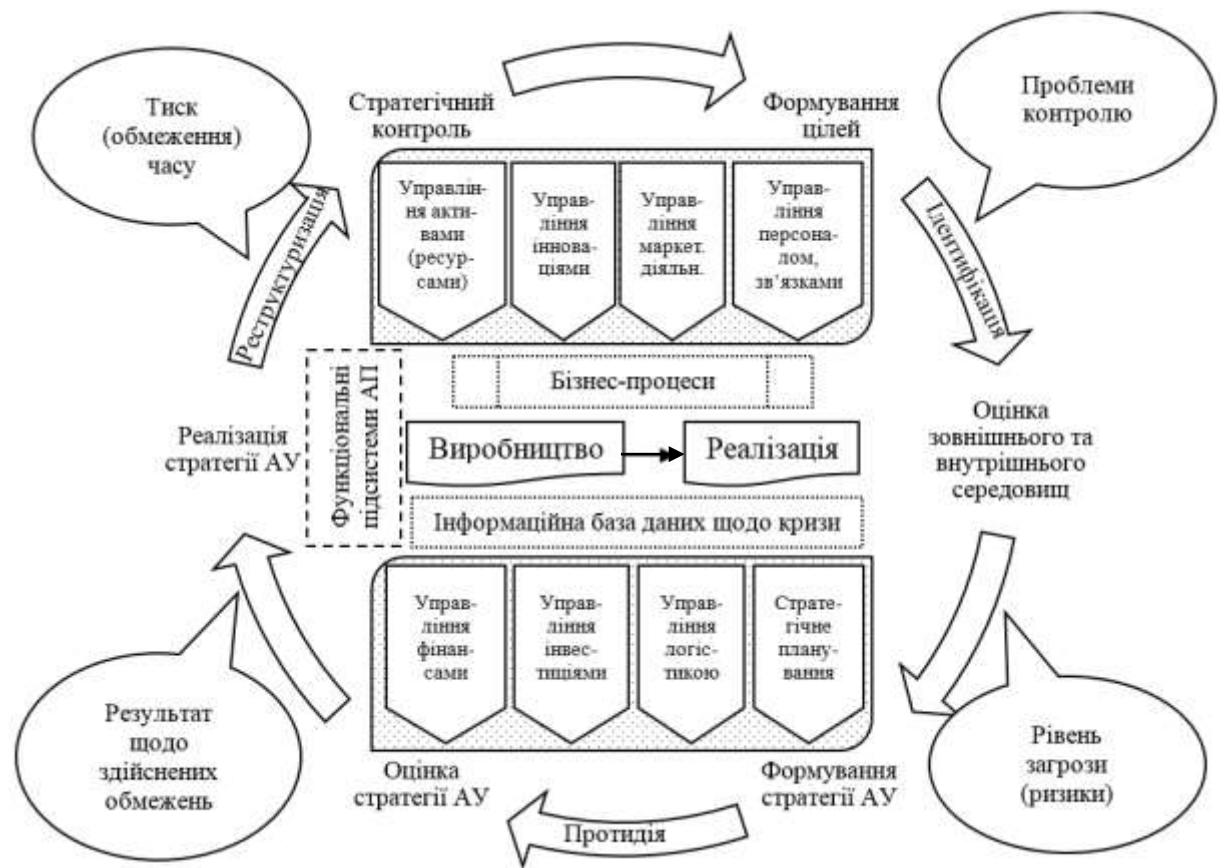
визначається фінансова стійкість сільськогосподарського підприємства і приймається відповідне рішення щодо її поліпшення.

На практиці не може бути єдиного підходу до попередження кризи. Кожне підприємство унікальне, має різний потенціал протидії кризовим явищам та різні адаптаційні можливості щодо реалізації існуючих антикризових моделей. Вибір моделі антикризового управління для суб'єктів сільськогосподарського виробництва має враховувати такі їх особливості як специфічні фактори і сезонність виробництва, високу залежність від мінливої ринкової кон'юнктури, складність проблем матеріально-технічного забезпечення виробничих потреб, обмеженість фінансових ресурсів, відсутність кваліфікованих менеджерів – управлінців.

З огляду на багатоманітність факторів, урахувати й оцінити їх може тільки професійний та ефективний антикризовий менеджмент. Його першочерговим завданням є організація і структурування інформації відповідно до певної комплексної моделі, яка включає типові заходи та обмеження (рис. 3.3). Фактори, що діють у зовнішній системі моделі, порушують здатність підприємства зосередитися на стратегічному управлінні в кризовій ситуації. Лише за умови їх нівелювання (усунення) підприємство здатне перейти до стратегічного управління ситуацією.

У внутрішній системі моделі виділяються три процеси: ідентифікація, протидія і реструктуризація. Ідентифікація передбачає формування цілей та аналіз середовища, власне, виявлення кризи. Процес протидії включає розроблення стратегії антикризового управління і її оцінку в момент перебування організації у стані кризи.

Нарешті, реструктуризація здійснюється тоді, коли суб'єкт виходить з кризи, і включає впровадження стратегії та стратегічний контроль. Отже, модель системного антикризового управління наочно ілюструє, що нівелювання зовнішніх чинників і здійснення управління внутрішніми процесами роблять кризову ситуацію контрольованою і керованою.



**Рис. 3.3. Модель системного антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами**

Джерело: власні дослідження.

Організація антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами, відповідно до запропонованої моделі, є уособленням системного менеджменту організації. Системне антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами спрямовується на усі без винятку бізнес-процеси. Таке управління здійснюється як безпосередньо «в умовах кризи», так і завчасно (превентивно).

Підсистеми і елементи внутрішнього середовища організації мають, в свою чергу, також системний характер, взаємодіють між собою, а їх ефективна організаційна координація дозволяє підприємствам своєчасно попереджувати і долати кризову ситуацію. Для обґрунтування змістовного наповнення системи антикризового управління підприємством необхідно докладніше дослідити її складові за основними виробничими функціями (бізнес-процесами) підприємства.

Антикризове управління у сфері фінансів передбачає забезпечення платоспроможності на основі контролю і управління грошовими потоками, підвищення стійкості підприємства. Ці заходи покликані поліпшити умови здійснення господарської діяльності, забезпечити відновлення платоспроможності і стійкості, нормалізувати баланс підприємства за рахунок проведення його оздоровлення.

Антикризовий маркетинг є однією із найбільш дієвих ланок у системі антикризового управління на стадії санації, який передбачає ефективне управління та поліпшення цінової й асортиментної політики, збуту, логістики, бізнес-планування тощо. Важливе значення при цьому має моніторинг зовнішнього середовища для пошуку нових сфер діяльності, а також для виявлення тенденцій і зрушень на ринку та загроз конкурентоспроможності.

Антикризове управління персоналом має на меті вивчення поведінки персоналу підприємства у складній кризовій ситуації та підвищення ефективності його роботи. При цьому застосовують спеціальні методи регулювання трудових відносин. В умовах кризової ситуації для підприємства та його працівників слід дуже обережно здійснювати заходи щодо скорочення персоналу й ретельно оцінювати професійні характеристики працівників. Особливої уваги потребує аналіз соціально-психологічного стану та моральних факторів у колективі, демократичність управління, усунення психологічної напруги та врахування потреб персоналу.

Правильно організована антикризова інвестиційна політика та розроблення інвестиційної стратегії і проектів здатні вивести підприємство на стійкий розвиток. При цьому надзвичайно важливо правильно визначити пріоритети інвестування та залучити перспективні джерела фінансування.

Антикризове організаційне управління сільськогосподарським підприємством полягає у виборі оптимальної моделі його організації з урахуванням галузевої специфіки, формуванні адекватної організаційної



структури та системи управління, що є умовою виходу підприємства з кризового стану. Оновлена організаційна структура підприємства може бути зорієнтована на нову політику управління і розвитку та враховувати зростаючу нестабільність зовнішнього середовища.

Важливим інструментом реалізації системного антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами є розробка і реалізація антикризової програми. Формування антикризової програми розпочинають з визначення завдань, часового періоду реалізації антикризових заходів (з врахуванням сезонного характеру діяльності підприємств), вибору і розроблення управлінських рішень щодо кризи функціонування або розвитку, налагодження комунікаційної та інформаційної систем для подальшого аналізу ситуації. Зміст власне антикризової програми охоплює визначення пріоритетних напрямів діяльності у тваринництві та рослинництві, аналіз показників діяльності сільськогосподарського підприємства в умовах обмежень щодо використання ресурсів, оцінка фінансових можливостей для проведення антикризових заходів за наступними параметрами:

- аналіз обсягу достатності капіталу та грошових коштів для подолання кризової ситуації;
- визначення наявності страхового полісу, який покрив би можливі витрати на подолання кризового стану;
- оптимізація використання фінансових ресурсів за умови зменшення деяких витрат, які не мають істотного лімітуючого значення для нормального перебігу виробничих процесів;
- пошук зовнішніх джерел ресурсів для здійснення виробничого процесу в умовах кризи;
- аналіз і оцінка характеру та ефективності управлінських рішень та заходів з антикризового управління та кваліфікаційної компетентності управлінців тощо.

Формування антикризової програми для сільськогосподарських підприємств можливе у формі комплексного бізнес-плану, який включає сукупність антикризових заходів щодо подолання кризи в умовах невизначеності та скрутного становища. Антикризова програма має передбачати, насамперед, попереджувальні заходи: страхування врожаїв, субсидування кредитної ставки, лізинг сільськогосподарської техніки, проведення реструктуризації боргів.

Фінансується реалізація програми зазвичай за рахунок власного капіталу і передбачає оптимізацію внутрішнього середовища підприємства шляхом проведення ефективної та виваженої антикризової політики. Для виходу з кризи підприємств, у яких недостатньо власних ресурсів, є можливість залучити зовнішніх інвесторів та використовувати інвестиційний проект санації для недопущення банкрутства. Впровадження такого виду антикризової програми потребує залучення зовнішніх санаторів, котрі будуть приймати управлінські рішення та здійснювати процедури щодо досягнення підприємством стабільного функціонування. Реструктуризація основних вимірників фінансового-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств здійснюється за допомогою стабілізаційної політики, спрямованої на вирішення таких основних проблем:

- подолання неплатоспроможності;
- оптимізація фінансової стійкості;
- покращення організаційної структури підприємства;
- удосконалення системи менеджменту та ефективне проведення управлінських заходів;
- забезпечення стійкого зростання підприємства у довгостроковій перспективі.

Запорукою виходу з кризової ситуації, поряд з відновленням фінансової стійкості, слугуватиме стратегічний контроль за використанням джерел резервного фонду, формування резервів подальшого ефективного ведення господарської діяльності на довгострокову перспективу, оптимізація

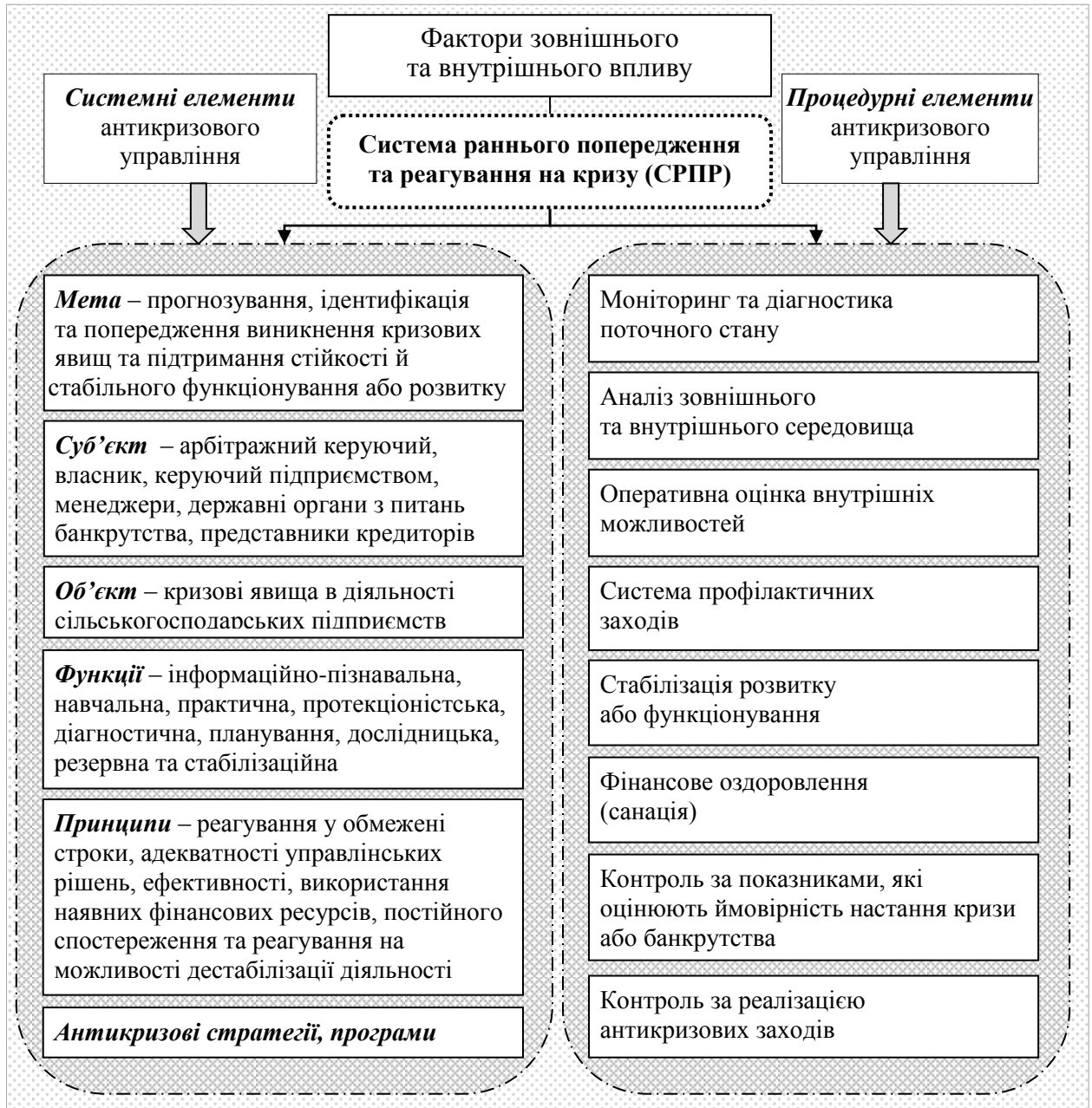
структури і дієвості управління та мотивації культури управління в оперативному та тактичному напрямках. Взаємопов'язана сукупність узгоджених дій і впливів щодо реалізації заходів антикризової програми становить механізм антикризового управління, який визначає порядок (послідовність) діяльності щодо попередження, усунення кризових явищ та подолання їх негативних наслідків у функціонуванні та розвитку суб'єктів господарювання. Іншими словами, це – сукупність законів, правил, і процедур, що регламентують взаємодію учасників організаційної системи.

Механізм антикризового управління сільськогосподарським підприємством охоплює сукупність взаємозв'язаних важелів та інструментів впливу на фактори, причини і наслідки кризи з метою поліпшення, стабілізації або досягнення якісно нового стану господарської діяльності або бізнес-процесу (рис. 3.4). Він складається з двох підсистем: елементів системи (мети, об'єкта, суб'єктів, принципів, функцій, стратегій) та процедурних (процесних) елементів, які приводять у дію та в узгоджену взаємодію систему антикризового менеджменту для досягнення цілей сільськогосподарських підприємств: моніторингу, діагностики, аналізу і оцінки, внутрішніх можливостей, профілактичних заходів, стабілізації і оздоровлення, контролю тощо.

Будь-яка криза не є перманентним явищем: вона виникає, триває протягом певного часу і зникає (долається) під впливом управлінських заходів і процедур. При цьому, більшість кризових явищ виникають також раптово, спонтанно. У зв'язку з цим існує необхідність у виборі одного з видів антикризового управління (превентивного, реактивного, ситуаційного або «ручного»), яке буде забезпечуватись виділеними вище інструментами антикризового механізму (рис. 3.5).

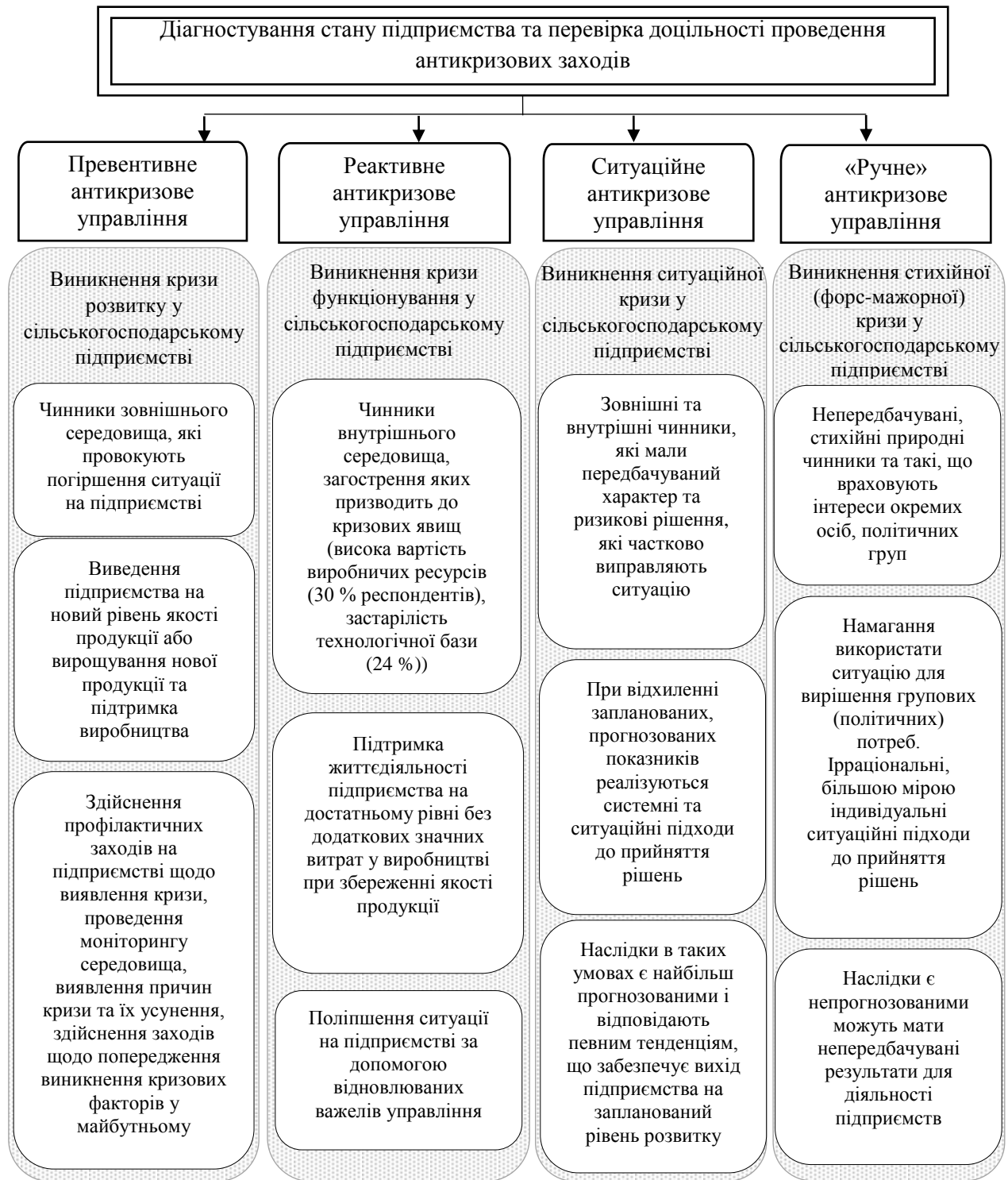
Превентивне антикризове управління обирається у випадку виникнення кризи розвитку. Основним інструментом превентивного управління є розроблення антикризових програм. Така програма включає комплекс взаємопов'язаних і взаємообумовлених управлінських рішень,

окреслених у просторі та часі, узгоджених за виконавцями, предметом, наповненістю змісту і забезпеченням ресурсами, щодо запобігання появі та подолання кризи на підприємстві. Результативність превентивних антикризових програм багато в чому залежить від адекватності і практичної значущості сформованого комплексу антикризових заходів.



**Рис. 3.4. Удосконалення механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах**

Джерело: власні дослідження.



**Рис. 3.5. Структурно-логічна схема вибору антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах**

Джерело: власні дослідження.

Реактивне антикризове управління обирається у випадку виникнення кризи функціонування сільськогосподарського підприємства. Такий вид управління передбачає підтримку життєдіяльності підприємства та

поліпшення ситуації у його внутрішньому середовищі за допомогою відновлюваних важелів управління. Реактивне управління спрямоване на збереження факторів виробництва та капіталу, забезпечення ліквідності для досягнення цілей підприємства. Ситуаційне управління покликане реагувати у режимі реального часу на несподівані відхилення у виробничих та організаційних процесах з використанням релевантної інформації як про стан окремих процесів, так і системи в цілому.

В умовах виникнення стихійної (непередбачуваної) кризи у сільськогосподарських підприємствах потрібно обирати «ручне» управління. При цьому надзвичайно важливе значення мають знання, уміння, навички менеджерів, їх схильність брати на себе відповідальність за рішення, що приймаються. Ефективними інструментами впливу на кризові явища мають бути експрес-аналіз, самоконтроль, профілактика, розроблення (коригування діючої) стратегії, санація, реструктуризація, тощо.

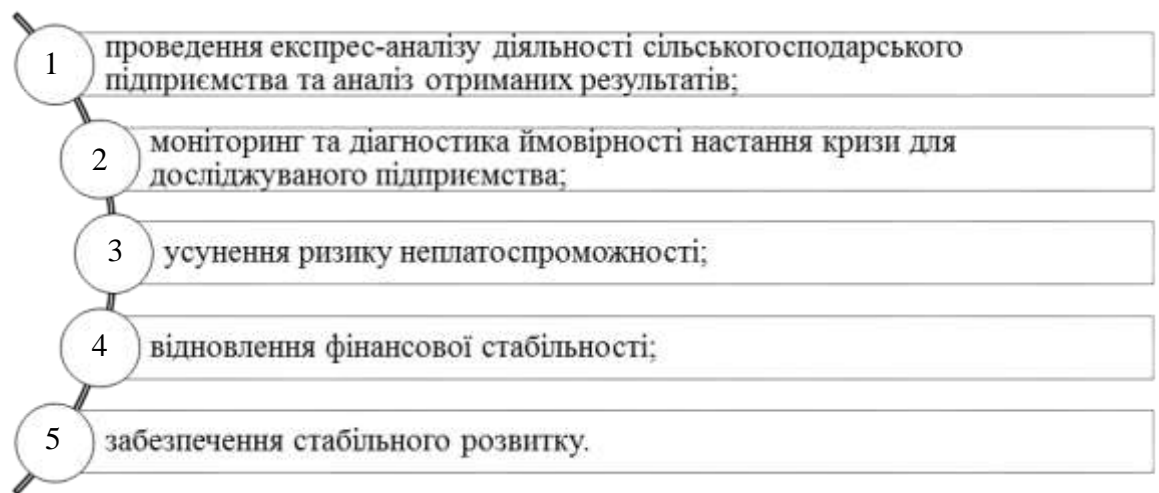
Таким чином, у сучасних умовах невизначеності і високої ймовірності появи кризових явищ, антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами потребує конструктивного менеджменту, заснованого на стратегічних підходах і попереджувальних заходах. Обґрунтовані системна модель і механізм антикризового управління окреслюють поле цілеспрямованої діяльності менеджерів підприємств і у процесі їх використання має наповнюватись як інформаційно, так і конкретними методами та прийомами уникнення, нівелювання і подолання кризових ситуацій.

### **3.2. Організація антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах**

Метою антикризового управління є відновлення стабільного розвитку або функціонування підприємства при мінімальному зниженні його ринкової

вартості. Досягнення цієї мети забезпечується шляхом стабілізації. Особливостями умов здійснення стабілізаційних заходів є обмеженість часу, психологічна напруга на персонал та невизначеність фінансового стану, причиною чого є нестабільні умови діяльності підприємства та проблеми з визначенням процедур і прийняттям управлінських рішень.

Стабілізацію сільськогосподарського підприємства умовно можна представити у вигляді наступного алгоритму дій (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Алгоритм здійснення фінансової стабілізації сільськогосподарського підприємства**

Джерело: власні дослідження.

Перші два «кроки» управлінських дій є суто діагностичними та оціночними. Їх основною ознакою є те, що керівник, який надає значної уваги успішній діяльності підприємства, матиме оперативну інформацію і вчасно зможе спрогнозувати ймовірність настання кризи. Для деяких управлінців, особливо вітчизняних сільськогосподарських підприємств, здійснення моніторингу та діагностики кризи є досить проблематичними через відсутність професійних знань та практичного досвіду менеджерів. За таких умов до антикризових заходів вдаються уже за настання моменту неплатоспроможності. Щоб уникнути такої ситуації, менеджмент підприємства має завчасно підготуватись до її виникнення, здійснивши такі заходи:

- надати повноваження щодо проведення систематичного аналізу фінансової звітності для внутрішніх потреб конкретній людині, як правило, одному з працівників бухгалтерії, що найчастіше і практикується;
- ввести посаду фахівця-аналітика з антикризового менеджменту, пропозиції якого допоможуть уникнути проблеми.

З метою усунення причин з неплатоспроможності підприємства (третій крок алгоритму) практикою антикризового управління напрацьовано багато різноманітних заходів. Неплатоспроможність характеризується ситуацією, коли позитивний грошовий потік перевищує негативний. У такому стані дозволяється приймати різні управлінські рішення, які допускають певні втрати, ціною яких можна домогтися відновлення платоспроможності підприємства.

Передусім, виходом з такої ситуації може бути збільшення грошових надходжень або зменшення оборотних коштів за рахунок економії. Збільшення грошових надходжень може досягатись завдяки розпродажу готової продукції, товарів, не використовуваних запасів або шляхом переведення інших активів підприємства у грошову форму. Ліквідація об'єктів основного виробництва допускається лише у крайньому випадку, оскільки продаж основних засобів доводиться здійснювати за ціною, нижчою від балансової вартості.

Водночас, починають виникати проблеми з кредиторами. Тому всі кошти, що надходять підприємству, блокуються і списуються на їх користь. Таким чином, резервами збільшення грошових надходжень в умовах неплатоспроможності можуть бути: продаж короткострокових фінансових вкладень; продаж дебіторської заборгованості; продаж запасів готової продукції; продаж надлишкових виробничих запасів; продаж нерентабельних виробництв та об'єктів невиробничої сфери.

Оптимально можливим рішенням щодо організації та перебігу кризової ситуації на сільськогосподарських підприємствах є підтримання швидкості обертання обігових коштів, зважаючи на те, що саме за їх допомогою у



майбутньому буде поліпшуватись рентабельність. Відновлення фінансової стійкості на четвертому етапі реалізації алгоритму включає такі заходи як зниження неефективних витрат за рахунок скорочення виробництва або продажу невикористовуваних необоротних активів. Так, серед способів відновлення фінансової стійкості виділяють:

1. Припинення виробництва нерентабельної продукції. У сільськогосподарських підприємствах це досить проблематично, оскільки призупинити виробництво нерентабельних видів продукції рослинництва можна лише на початку посівного періоду. Можливим варіантом є переорієнтація виробництва рослинництва і тваринництва на більш рентабельну сферу до початку операційного циклу.

2. Виведення зі складу підприємства витратних об'єктів, якщо такі існують, або переведення їх до складу дочірніх. Однак, специфіка сільського господарства вимагає підтримання у складі виробничих підприємств низки допоміжних та обслуговуючих потужностей. У такому випадку оптимальним варіантом може стати об'єднання з аналогічними сусідніми господарствами у кооперації.

3. Поліпшення організації праці та оптимізація зайнятості на підприємстві. Цей процес у сільськогосподарських підприємствах також має свою специфіку, пов'язану з сезонністю праці та зайнятістю працівників, залежно від напрямів виробництва. Оскільки скорочення основних працівників на підприємстві – захід непопулярний в умовах кризи, доцільно було б відмовитися від додаткових виплат і надбавок, зняття окремих соціальних пільг тощо. Але, при цьому, слід дотримуватись порад спеціалістів, так як можливе зниження мотивації призведе до погіршення якості праці, відтоку кваліфікованих кадрів.

Слід зазначити, що економія фонду заробітної плати, якщо вона була проведена зважено та мала ефективні наслідки, є дієвим інструментом антикризового менеджменту. Зокрема, іноді на практиці вдаються до застосування такого прийому: якщо зарплата виплачувалась нерегулярно, то

адміністрація оголошує про зменшення її суми, але виплати здійснюють регулярно.

Управління персоналом в умовах кризи має супроводжуватись такими заходами як психологічна та антистресова підготовка, підтримка комунікацій і готовності працювати спільно у неординарних, критичних умовах, пов'язаних із підвищеними психічними та фізичними навантаженнями. В умовах кризи управлінські компетенції мають дуже високу значимість, що виявляється у перерозподілі функцій керівництва з розпорядницьких у координаційні. Саме координаційні функції вимагають від персоналу чіткості та рішучих змін, набуваючи при цьому форми міцного управління в умовах обмеженості часу та перевантаженого графіка роботи.

4. Зменшення обсягів поточного фінансування. Здійснюється за допомогою реструктуризації боргових зобов'язань у таких формах:

- переуступки або продажу боргових зобов'язань з дисконтом;
- конвертації боргів у статутний капітал, яка здійснюється шляхом розширення статутного фонду на розмір боргового зобов'язання або через поступку власниками підприємства частини своєї частки (пакета акцій, паю) з відповідним включенням кредитора до числа власників підприємства;
- укладання форвардних контрактів на поставку продукції підприємства у майбутньому за фіксованою ціною, тобто надання можливості зарахувати свої борги кредитору за рахунок отримання авансу на довгострокові поставки продукції підприємства. Основна вимога при цьому – контрактна ціна повинна перевищувати або бути рівною собівартості продукції в майбутньому.

Забезпечення стабільного розвитку сільськогосподарського підприємства на останньому етапі алгоритму фінансової стабілізації можливе при збільшенні грошового потоку від основної діяльності підприємства. У післякризовий період актуальними є стратегії, спрямовані на оптимізацію виробництва, ефективне ціноутворення, зміцнення позицій на ринку та раціоналізацію управління. Передумовами та основними характеристиками

стабільного розвитку на підприємстві є його спроможність відповідати за своїми зобов'язаннями у повному обсязі (надання споживачеві продукції за прийнятною ціною, необхідної якості та у визначені терміни, в потрібний час і в потрібному місці).

Для досягнення фінансової стійкості та стабільного розвитку підприємства слід здійснювати ефективне управління внутрішніми чинниками, які впливають на його діяльність. Таке управління передбачає:

- використання оптимальних напрямів ефективного розширення активів;
- ефективне використання необоротних активів;
- раціоналізацію складу і структури поточних активів та ділової активності;
- оптимізацію структури фінансових ресурсів;
- мобілізацію залученого капіталу;
- недопущення отримання збитків та підвищення рентабельності підприємств;
- ефективне використання діючих спрощених режимів оподаткування для сільськогосподарських підприємств;
- оптимізацію амортизаційної політики;
- забезпечення самофінансування;
- оптимізацію кредитної політики;
- реструктуризацію.

Основними напрямками та завданнями в удосконаленні механізму фінансової рівноваги повинні бути:

- поліпшення управління власними оборотними та необоротними коштами шляхом оптимізації складу і структури поточних активів, зниження вартості формування фінансових ресурсів підприємства;
- раціоналізація руху грошових потоків за допомогою модернізації системи фінансового планування;

- розробка ефективного фінансового контролінгу на сільськогосподарських підприємствах, який включатиме визначення його мети, об'єкта, спрямованості, видів і сфер діяльності;

- створення системи моніторингу фінансового стану і формування відповідних управлінських заходів антикризового характеру.

Слід зазначити, що у сільськогосподарських підприємствах, які перебували у кризі, досягнення фінансової рівноваги здійснюється найчастіше за рахунок збільшення вхідних та зменшення вихідних грошових потоків у кризові періоди. Збільшення вхідних грошових потоків у період стабілізації досягається за рахунок проведення таких основних заходів:

- 1) стимулювання збуту основної продукції;
- 2) освоєння додаткового власного або залученого капіталу;
- 3) удосконалення оптимізації оборотних активів;
- 4) мобілізація внутрішніх резервів самофінансування;
- 5) розширення або диверсифікація діяльності.

Супровідним має бути скорочення вихідних грошових потоків, яке досягається шляхом:

- 1) зменшення поточних виплат у рамках операційної діяльності;
- 2) реструктуризації кредиторської заборгованості;
- 3) перегляду дивідендної політики.

Для впровадження ефективного превентивного антикризового управління на сільськогосподарських підприємствах мають бути залучені спеціально підготовлені і навчені спеціалісти з базовими основами антикризового менеджменту. Завдання, які ставляться перед антикризовим менеджером полягають у наступному:

- встановлення стратегічних і тактичних цілей відповідно до існуючих вимог до них;
- прийняття нестандартних управлінських рішень відповідно до господарських проблем підприємства;

- формування індикаторів або показників «кризового поля»; використання апробованих у зарубіжній практиці методів, прийомів та способів прийняття управлінських рішень;
- формування плану реструктуризації, санації та підвищення ліквідності підприємства.

Антикризовий менеджер одночасно з антикризовою групою виконує завдання щодо впровадження антикризового управління та формує можливості для розвитку виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств, що, в свою чергу, відображає спроможність підприємства до подолання стресових або надзвичайних подій на ринку. Формування системи антикризового управління є перспективною складовою у загальній організаційній системі управління підприємством.

На сьогодні виникає вкрай необхідне завдання розробки і впровадження підходів до управління проектами антикризового управління й фінансового оздоровлення підприємств, які могли б дозволити керівництву ефективно і максимально безболісно реалізувати програмні докорінні заходи щодо перебудови своєї діяльності відповідно до вимог ринку.

Здатність підприємства до стратегічного антикризового менеджменту та можливість реалізації антикризових стратегій визначаються умінням:

- 1) моделювати ситуацію (з допомогою функціональних бізнес-моделей і процесів їх взаємодії);
- 2) усвідомлювати необхідність змін для виходу з кризи;
- 3) розробляти стратегію змін;
- 4) використовувати в ході змін надійні методи управління проектами (MS Project, Primavera P3e/c та ін.);
- 5) втілювати стратегію у життя.

Ефективність розробки і реалізація стратегії антикризового управління повинна базуватися на сучасних інформаційних засобах, системах і технологіях. На базі пакету програм AllFusion Process Modeler, розробленого компанією Computer Associates International (США), здійснюється

стратегічний аналіз та підготовка даних для реалізації антикризового проекту. Практика функціонального моделювання показує, що аналіз діяльності і реконструкція підприємства підтримується розробкою трьох функціональних моделей (IDEF X стандарту):

1. Модель ASIS (як є) – модельний опис поточного функціонування підприємства.

2. Модель TO BE (як повинно бути) – модельний опис планованого антикризового функціонування підприємства.

3. Модель дій (перелік робіт за планом виходу з кризи) для переходу зі стану підприємства AS IS в TO BE модель.

Цикл взаємозалежних функціональних моделей носить типовий характер. Усі методики в складі AllFusion Process Modeler мають можливість інформаційного поповнення моделі даними щодо витрат на здійснення функцій, тривалості виконання і їх повторюваності засобами технології функціонально-вартісного моделювання – Activity Based Costing (ABC). На рис. 3.7 наведено структурну схему, що містить основні етапи здійснення антикризової стратегії управління для сільськогосподарського підприємства.



**Рис. 3.7. Контекстна діаграма моделі в стандарті IDEF0**

Джерело: власні дослідження.

Вхідними параметрами контекстної діаграми задано результати моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, дані фінансово-економічної та бухгалтерської звітності, а також результати аналізу динаміки стану підприємства за період дослідження. Окремою позицією задано інструменти управлінського впливу та їх виконавці. Зокрема, у верхньому полі діаграми розміщено дані про законодавчу базу та внутрішні нормативні акти, методи діагностики й аналізу та параметри обраної стратегії підприємства. У нижньому полі діаграми розміщено кваліфікаційні характеристики групи з внутрішнього антикризового контролю, наявність контролінгу на підприємстві та програмне забезпечення. Під впливом введених параметрів на виході формується антикризова програма для конкретного сільськогосподарського підприємства.

Інформаційну технологію розробки функціональної моделі AS IS, яка піддається аналізу і перебудові в TO BE з метою вибору антикризової стратегії підприємства ілюструє рис. 3.8. Під дією вхідних параметрів та заданих інструментів управлінського впливу у полі контекстної діаграми формується дерево вузлів (Node Tree).

Зокрема, такими вузлами виділено основні складові:

A1 – Аналіз сучасних методик прогнозування та оцінки ймовірності настання кризи у сільськогосподарських підприємствах;

A2 – Діагностика комплексного фінансового стану та оцінка ймовірності банкрутства у сільськогосподарських підприємствах;

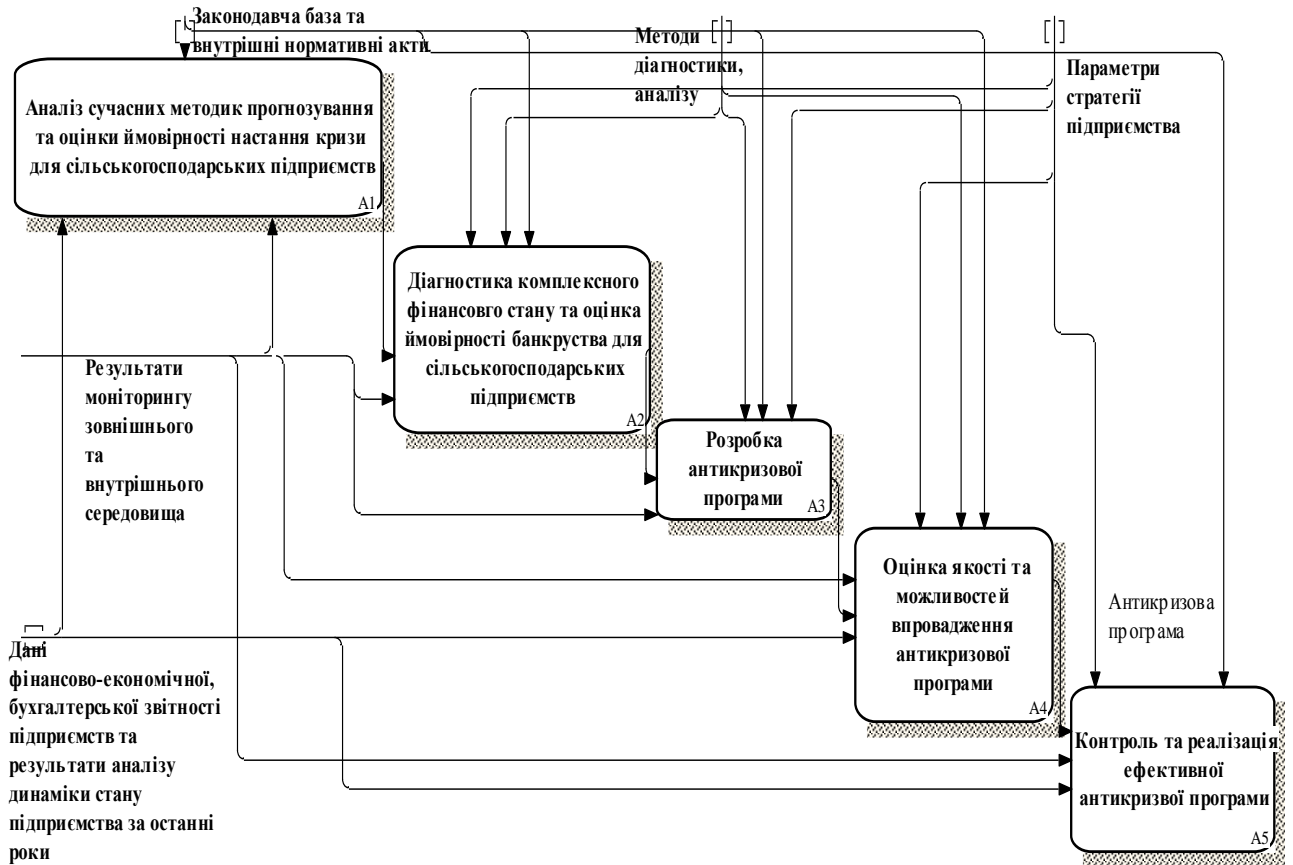
A3 – Розробка антикризової програми;

A4 – Оцінка якості та можливостей впровадження антикризової програми;

A5 – Контроль та реалізація ефективної антикризової програми.

Дерево вузлів містить інформацію про тривалість і вартість робіт з переходу від одного стану підприємства до іншого. У цілому, діаграма інтегрує модельну інформацію, необхідну для розробки антикризової програми. Ця інформація підготовлена в технології ABC – Activity Based

Costing, що базується на джерелах формування витрат і надходжень (Cost Center Dictionary) і служить основою для розробки плану робіт та використовується для проектного управління, зокрема в антикризовій програмі.



**Рис. 3.8.** Декомпозиція контекстної діаграми в стандарті IDEF0

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, сформована антикризова програма є основним інструментом реалізації стратегії антикризового управління сільськогосподарського підприємства і становить основу системи його стратегічного розвитку, оскільки забезпечує ефективний процес планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріальних ресурсів протягом усього життєвого циклу. З її допомогою досягаються визначена керівництвом підприємства мета, реалізуються задані структура й обсяги виробництва, виконуються обмеження стосовно вартості, термінів і якості робіт.



Виявлені у діяльності сільськогосподарських підприємств проблеми роблять актуальною реалізацію стратегії антикризового управління. Залежно від чинників вибору, в роботі пропонуються найбільш типові альтернативні варіанти здійснення антикризових стратегій, представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Найбільш типові антикризові стратегії  
для сільськогосподарських підприємств**

Типи альтернативних антикризових стратегій	Фактори, що визначають вибір стратегії	
	Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Посткризове організаційне структуруванн	Спостерігається тенденція до збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію. Помірна конкуренція в галузі. Гнучка цінова політика всередині галузі. Є попит на продукцію і в інших суміжних областях.	Позиція менеджерів спрямована на збереження бізнесу, виявлення резервів, пошук нових підходів. Є можливість економії витрат Криза зайшла далеко, але не набула незворотного характеру
Вживання	Тенденція до збільшення попиту, частіше платоспроможного, на сільськогосподарську продукцію відсутня, також як і тенденція спаду. Тиск конкурентів. Жорстка цінова політика всередині галузі. Пропозиція перевищує попит.	Менеджмент орієнтований на традиційно-сформовані практики. Є вільний доступ до ресурсів. Співвідношення «ціна-витрати» наближене до нуля.
Ринкової адаптації	Різномірне бізнес-середовище аграрного сектора економіки Ринок збуту мінливий. Цінова конкурентна боротьба.	Менеджери швидко реагують на зміну зовнішнього середовища. Є досвід виходу з кризи. Висока мотивація персоналу на досягнення результату. Пошук нових підходів. Сприятливе співвідношення «ціна-витрат».
Змін або організованого відступу (ліквідація чи скорочення)	Спостерігається спад попиту на певну сільськогосподарську продукцію. Жорстка конкуренція. Системна криза в галузі. Жорстка цінова політика.	Менеджери налаштовані на скорочення виробництва продукції, закриття нерентабельних виробництв. Несприятливе співвідношення «ціна-витрати».

Джерело: розроблено автором на основі [14; 55; 61; 78].

У переліку типових антикризових стратегій передбачено необхідність застосування антикризового управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Так, на стадії становлення і зростання використовується стратегія виживання і ринкової адаптації; на стадії зрілості – стратегія реструктуризації і відсікання зайвого; на стадіях кризи або спаду – стратегії посткризового організаційного структурування і змін або організованого відступу (ліквідація чи скорочення). Сільськогосподарськими підприємствами в умовах кризи можуть бути застосовані такі види стратегій:

- Стратегія управління матеріальними ресурсами в умовах кризи. В період кризи матеріальні ресурси (будівлі, машини, обладнання, інструменти, сировина і т. д.) підприємства мають використовуватись набагато раціональніше, ніж у часи стабільного розвитку. З цією метою, підприємство повинно використовувати ресурси економічно ефективно, так, щоб пом'якшити складні умови, створені кризою. Для запобігання втратам матеріальних ресурсів слід вживати серйозних заходів економії. Однак залежно від умов, повинно бути забезпечено перетворення певної частини наявних ресурсів у грошові кошти.

- Стратегії щодо оптимізації фінансових ресурсів в умовах кризи. У кризовий період забезпечення ресурсами має бути достатнім для відновлення стабільності і формування можливості зміцнення фінансового потенціалу. Зі стратегічної точки зору, в якості основної переваги є можливість збереження достатньої ліквідності. З іншого боку, підприємство має віднайти напрями для перетворення короткострокових фінансових зобов'язань у довгострокові.

- Стратегії щодо платоспроможності споживачів. Така стратегія залежить від структури ринку, яка впливає з основних умов попиту і пропозиції. Їх взаємодія в періоди кризи вимагає перегляду відносин у діловому середовищі підприємства, на ринку і серед клієнтів.

- Стратегії щодо людських ресурсів в умовах кризи. У процесі кризи підприємства розглядають робочу силу як першочерговий елемент

економії витрат. З цією метою практикують тимчасове звільнення працівників. Однак, такий захід викликає значну втрату мотивації і морального духу, хоча й має свої перспективні результати.

Подолання кризи є можливим за правильного вибору і застосування кризової стратегії. Після подолання кризи, починається новий період у діяльності підприємства, який має будуватися на окремій післякризовій стратегії:

- Стратегії посткризового організаційного структурування. Для визначення масштабів діяльності в посткризовий період, в першу чергу, повинна бути проаналізована поточна ситуація, особливості діяльності та наявні ресурси підприємства. Після визначення динаміки активності розвитку чи функціонування підприємства, повинна бути ідентифікована мета здійснюваної діяльності.

- Посткризові стратегії змін. Зміни у післякризовому періоді у стратегії підприємства є неминучими. Оцінка посткризової організаційної психології повинна стати відправною точкою організаційного процесу змін. Наступними заходами щодо посткризового управління можуть бути – створення нової гнучкої організаційної структури, яка б адаптувалася до організаційних змін у більш короткі терміни. Іншим питанням, що вимагає зміни у посткризовому періоді є управлінський підхід. Слід розглядати можливі періоди кризи як періоди, що вимагають, швидких та виважених управлінських рішень та заходів.

Першочергова роль у налагодженні антикризового управління належить людському фактору, здатному вирішувати ці складні питання. На нашу думку, для цього необхідна кваліфікована командна робота. Група (команда) з антикризового управління у сільськогосподарському підприємстві може включати:

- лідера, здатного нести відповідальність за визначення курсу дій і здійснювати контроль за ритмічністю роботи групи. Для цієї роботи, як правило, залучають спеціально підготовленого фахівця;

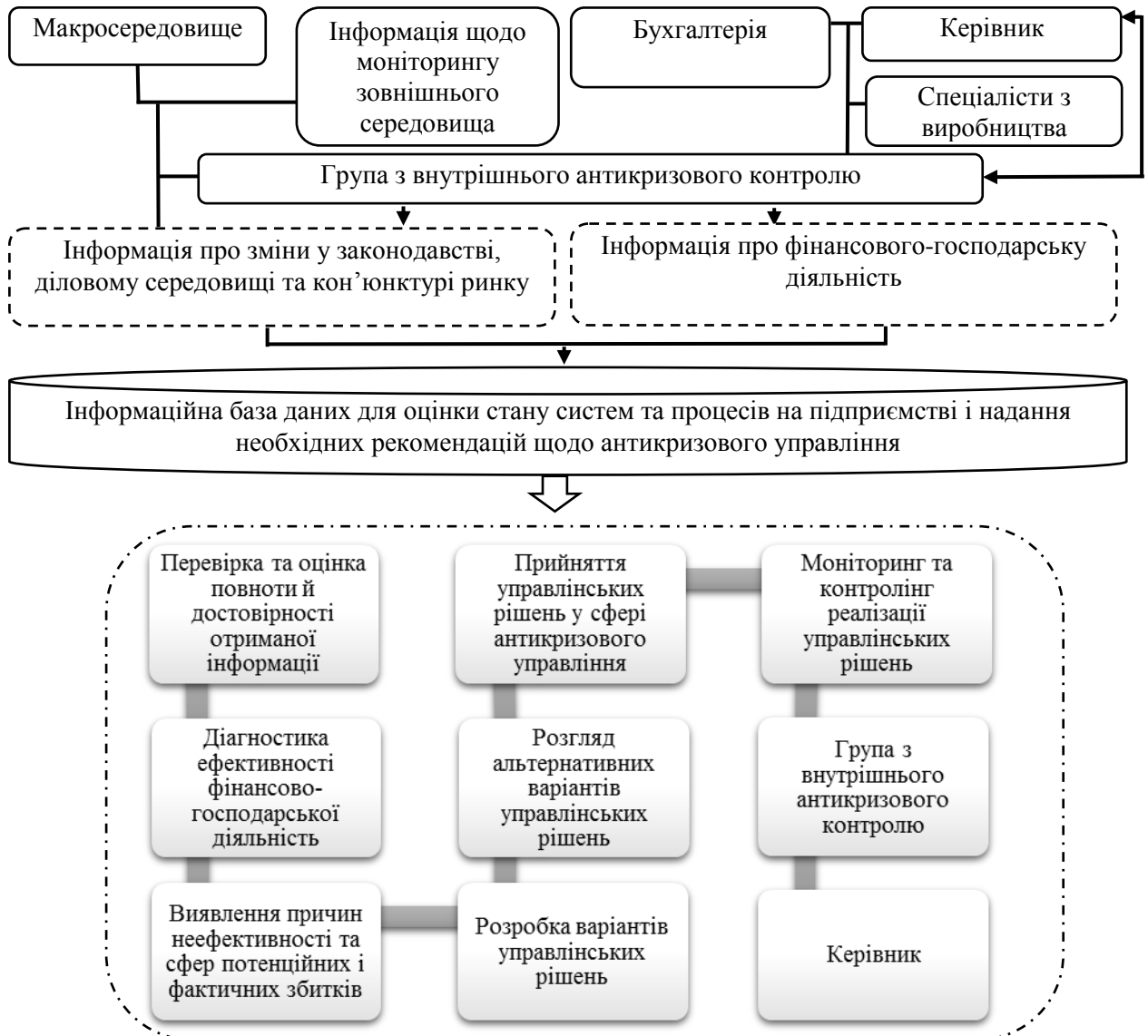
- кризового аналітика, який зможе здобувати та опрацьовувати інформацію із соціальних мереж: медіа і Інтернету, спостерігатиме за розвитком ситуації в режимі реального часу, консультуватиме групу.
- спеціаліста з оформлення документації, функції якого полягають в документуванні розгортання та перебігу кризи.

За призначенням керівника у сільськогосподарському підприємстві може бути створена така антикризова група (команда), яка б складалася з лідера (керівника) та економіста чи бухгалтера (працівника підприємства, якого доцільно було б навчити антикризовому управлінню на курсах з підвищення кваліфікації), завдання якого полягатиме у здійсненні моніторингу та діагностики кризи. Для проведення тренінгів і підвищення кваліфікації фахівців сільськогосподарських підприємств з питань антикризового управління пропонується організувати семінари у Житомирському національному агроекологічному університеті. Можливим є створення, наприклад, в університеті центру для навчання та проведення тренінгів з технологій антикризового управління. В результаті такого навчання спеціаліст матиме можливість оволодіти навичками розроблення і використання запропонованої моделі превентивного антикризового управління та механізму її практичного використання.

Схема антикризового управління при впровадженні групи з внутрішнього антикризового контролю для ТОВ «Укрзернопром Троянів» представлена на рис. 3.9. Проект положення щодо створення внутрішньої групи з антикризового управління та посадова інструкція антикризового менеджера наведено у додатках К та Л.

При впровадженні групи внутрішнього антикризового контролю у ТОВ «Укрзернопром Троянів» істотно поліпшиться організація антикризового управління. До складу групи пропонується включити керівника підприємства, бухгалтера і фахівця з виробництва, що не вимагатиме додаткових витрат на утримання штату. При цьому для успішної діяльності групи один з її членів повинен пройти підвищення кваліфікації з

антикризового управління, щоб оволодіти методологією розроблення антикризових заходів.



**Рис. 3.9. Система антикризового управління при впровадженні групи внутрішнього антикризового контролю у ТОВ «Укрзернопром Троянів»**

Джерело: власні дослідження.

Група покликана виявляти ранні ознаки розвитку кризи, здійснювати діагностику їх причин і попереджувальні антикризові заходи. Організацію групи слід проводити у такій послідовності:

1) виявлення та визначення кола питань, для вирішення яких і формується група внутрішнього антикризового контролю;

- 2) визначення функцій, необхідних для досягнення цілей тактичного і стратегічного розвитку підприємства;
- 3) розроблення проекту «Положення про групу внутрішнього антикризового контролю»;
- 4) інтеграція групи внутрішнього антикризового контролю з іншими структурами у системі управління підприємства;
- 5) розроблення внутрішніх стандартів перевірки.

Таким чином, створення групи внутрішнього антикризового контролю дозволить планувати і здійснювати профілактичні антикризові заходи та організувати моніторинг роботи усіх структурних підрозділів підприємства. Ефективність господарської діяльності будь-якого підприємства, його тривале і стійке положення на ринку повністю залежить від того, наскільки воно функціонально та організаційно підготовлене для запобігання розвитку будь-яких кризових процесів. Результати антикризового управління та оцінку його ефективності слід розраховувати на основі:

- виявлення тенденцій до поліпшення та оптимізації основних показників фінансово-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та підтримування їх фінансової стійкості;
- визначення оптимальної межі до поліпшення показників ліквідності і платоспроможності, ділової активності і рентабельності;
- оцінка оперативності здійснення антикризових заходів та ефекту від їх проведення з розрахунку на одиницю часу;
- поліпшення культури управління на сільськогосподарському підприємстві, зменшення конфліктів та психологічного навантаження на персонал.

Отже, організація системи антикризового управління є основою забезпечення стійкого економічного стану сільськогосподарських підприємств. Тому призначення антикризового менеджера та формування

внутрішньої групи антикризового контролю має складати підґрунтя для організації та здійснення антикризового управління.

### **3.3. Удосконалення моделей прогнозування кризових ситуацій в сільськогосподарських підприємствах**

Актуальною проблемою для сільськогосподарських підприємств є недосконалість методичного інструментарію виявлення кризи та оцінки ймовірності настання останньої її фази – банкрутства. Існує низка зарубіжних методик і вітчизняна універсальна дискримінантна модель для прогнозування процесу виникнення кризових явищ у функціонуванні або розвитку підприємств, а також проведення превентивної діагностики кризи на її ранніх етапах. Проте переважна більшість цих методик та моделей не адаптовані до особливостей господарювання сільськогосподарських підприємств і найчастіше носять якісний характер: при цьому не мають конкретної системи індикаторів або критеріїв розпізнавання кризи та відповідного плану управлінських рішень, що обмежує можливості їх застосування для прогнозування кризових ситуацій у сільськогосподарських підприємствах.

Для виваженого антикризового управління надзвичайно важливою умовою є наявність інформації про стадію кризи, її походження та особливості розвитку. Можливість подолання кризи існує на всіх стадіях її перебігу, проте якщо кризову ситуацію виявляти заздалегідь, на ранніх етапах, то можливі проблеми будуть вирішуватися оперативніше, а підприємство зазнає менших втрат. Тому проведення ранньої діагностики кризи – важливий і ефективний управлінський захід для здійснення превентивного антикризового управління. Частіше за все кризова ситуація не може бути зупинена, тому її розпізнавання та попередження є раціональним рішенням для керівництва.

Система прогнозування кризи та діагностики її виявлення входить до складу антикризової програми управління сільськогосподарським підприємством, яка має на меті вирішити такі завдання:

- прогнозувати ризики настання кризових явищ;
- проводити моніторинг факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства;
- проводити об'єктивне розпізнавання причин і ознак кризи;
- визначити глибину кризи;
- побудувати стратегію і тактику антикризового управління підприємством;
- розробити заходи щодо локалізації кризи.

Для вітчизняних підприємств, що функціонують у надзвичайно мінливому політико-економічному середовищі стандартні методики діагностування настання кризи є малоефективними. За таких умов виникає потреба в обґрунтуванні методики прогнозування ймовірності настання кризової ситуації, яка б урахувала особливості господарювання у сільськогосподарських підприємствах. Така методика має охоплювати процедури:

- ідентифікації зовнішніх загроз стабільній діяльності підприємства;
- моніторингу і діагностики основних показників діяльності сільськогосподарського підприємства;
- вчасного виявлення прихованих сигналів щодо нестабільної діяльності сільськогосподарського підприємства;
- прогнозування на перспективу можливості розвитку підприємства.

У сучасній науці і практиці існує велика кількість економіко-математичних моделей та методик оцінки ймовірності настання кризи і банкрутства на підприємстві, які базуються, як правило на основі одного з двох підходів: кількісного чи якісного. Кількісний підхід передбачає побудову економіко-математичних моделей на основі даних фінансової звітності підприємства. При цьому використовуються методи статистичної



обробки інформації та дискримінантного аналізу. Якісний підхід засновано на порівняльному аналізі показників досліджуваного підприємства з даними збанкрутілих компаній. Він ґрунтується на використанні методу бальних оцінок фінансово-економічного стану підприємств.

В існуючих моделях, заснованих на кількісній діагностиці ймовірності настання кризи на підприємстві та виникнення банкрутства використовується кілька методичних підходів: проведення аналізу великої системи критеріїв та ознак; визначення обмеженого кола показників; визначення інтегральних показників, розрахованих на основі: скорингових моделей, багатовимірного рейтингового аналізу, мультиплікативного дискримінантного аналізу.

Перевагою у проведенні аналізу великої системи критеріїв та ознак є використання системних та комплексних підходів до оцінки ймовірності настання кризи на підприємстві. При цьому, ознаки банкрутства, зазвичай, поділяють на 2 групи (рис. 3.10).

<p><i>I група</i> —це показники-індикатори, які свідчать про можливі фінансові ускладнення та ймовірність банкрутства в недалекому майбутньому.</p>	<p><i>II група</i> —це показники, несприятливе значення яких не дає підстав розглядати поточний фінансовий стан як критичний, але сигналізує про можливість різкого його погіршення в майбутньому, якщо не вжити дієвих заходів.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність хронічно простроченої кредиторської та дебіторської заборгованості;</li> <li>• низькі значення коефіцієнтів ліквідності і тенденції до їх зниження;</li> <li>• дефіцит власного оборотного капіталу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• втрата досвідчених співробітників апарату управління;</li> <li>• неефективні довгострокові угоди;</li> <li>• недооцінка оновлення техніки і технології.</li> </ul>

**Рис. 3.10. Основні групи критеріїв та ознак при оцінці банкрутства**

Джерело: розроблено автором на основі [42; 78; 87; 137].

Окремим методичним підходом до проведення аналізу ймовірності настання кризи на підприємстві є побудова інтегральних показників. У межах цього підходу використовуються різні коефіцієнти, що агрегуються в інтегральні показники. Саме такі моделі нами застосовано для оцінки

фінансового стану і загрози банкрутству досліджуваної вибірки сільськогосподарських підприємств. Зведені результати моделювання ймовірності банкрутства наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3




**Моделі оцінки ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств Житомирської області**

№ п/п	Підприємство	Модель							
		Бали	Коефіцієнт						
		Д. Дюрана	О. Зайцевої	Іркутської школи	Е. Альтмана	Г. Спрінгейта	Р. Тафлера та Г. Тішоу	О. Терещенка	У. Бівера
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	ТОВ «Вертокиївка»	45	0,9	2,0	1,4	0,9	0,1	5,1	0,4
2	ПП «Миролобівське»	26	6,2	5,6	2,1	0,9	0,6	2,5	0,1
3	СПП «Лад»	70	0,4	3,1	3,5	1,9	0,9	5,3	0,9
4	ПСП «Троянівське»	1	6,9	5,8	0,0	1,3	0,1	3,3	0,1
5	ТОВ «Укрзернопром»	57	5,4	0,6	2,8	0,4	0,5	4,9	0,1
6	СТОВ «Ліщинське»	0	6,7	3,0	0,3	1,5	0,2	5,3	0,1
7	ТОВ «Шанс»	75	0,4	4,1	3,5	1,9	1,0	4,1	0,9
8	ТОВ «Житомирнасінтрав»	50	0,6	2,4	3,2	0,5	0,2	0,4	0,1
9	ТОВ «Агро-Пром-Сервіс»	11	8,2	0,9	1,4	0,1	0,7	0,5	0,1
10	СВК «Світоч»	100	0,3	4,5	7,6	9,0	0,2	5,8	4,3
11	СТОВ «Украгротехтрейд»	75	0,5	1,7	1,4	1,3	4,1	3,9	1,2
12	ПСП «Глибочанське-ОСМВ»	5	7,2	2,5	0,7	0,2	0,8	2,7	0,1
13	ФГ «Царціно»	50	0,6	4,0	8,3	2,8	0,2	8,3	2,6
14	СТОВ ім. Б. Хмельницького	57	0,2	8,3	8,2	2,2	5,3	4,8	0,6
15	ТОВ «Укрлітнасілля»	35	1,2	1,9	0,2	0,8	0,5	2,5	0,9
16	ТОВ «Терези-5»	90	1,3	5,3	0,8	2,5	1,5	5,3	1,1
17	ПОСП «Перемога»	57	7,3	2,9	0,4	0,7	0,8	2,0	0,1
18	П/ПО/СП «Світоч»	90	4,9	3,3	1,0	3,0	3,3	9,7	3,7
19	П/ПО/СП «Колос»	40	4,8	4,4	8,5	0,8	2,4	4,1	0,3
20	ПСП «Граніт»	90	0,3	3,1	6,0	6,7	6,9	8,2	8,3
21	П/ПО/СП «Золота нива»	57	0,4	4,7	0,2	1,4	1,7	5,9	1,0
22	ПП «Україна»	100	0,9	2,1	1,2	3,8	3,6	4,9	6,1
23	ПП «Галекс Агро»	0	5,3	1,5	0,5	0,4	5,4	1,2	0,1
24	СТОВ «Оберіг»	50	2,3	1,3	0,3	0,3	0,5	8,1	0,1
25	СФГ «Миколай»	57	0,3	1,8	0,1	3,8	7,9	8,8	6,1
26	ПП «Поляна»	10	2,3	0,2	1,2	0,3	0,1	5,2	0,2
27	ЖФФГ «Аделаїда»	8	2,6	3,3	4,1	0,7	0,4	0,7	0,1
28	СТОВ «Агросоюз»	90	0,6	2,6	1,3	8,6	6,9	6,9	1,4
29	СТОВ «Росток»	10	3,3	0,3	5,7	0,3	0,1	1,2	0,1
30	ФГ «Лука-Агро»	57	0,7	2,1	7,7	1,6	2,9	5,0	2,3

## Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	СТОВ «Птахівник»	75	1,4	2,9	0,8	2,6	2,3	7,7	2,8
32	ЗВК «Нов-Волинський»	50	1,0	2,7	1,0	3,4	3,0	3,5	4,0
33	СТОВ «Городищанське»	47	6,6	1,3	1,4	0,4	0,5	1,0	0,1

Ймовірність банкруства:

	- висока;
	- середня;
	- низька.

Джерело: власні дослідження.

Обмеженість застосовуваних моделей побудови інтегральних показників полягає у тому, що численні ризики, від яких потерпають сільськогосподарські підприємства у сучасних умовах не закладено в стандартні методики. Крім того, специфіка сезонності господарювання сільськогосподарських підприємств не дає можливості об'єктивно оцінити їх фінансовий стан лише на підставі даних балансу – моментної форми фінансової звітності.

У скоринговій моделі Д. Дюрана традиційно використовують три індикатори: рентабельність сукупного капіталу, коефіцієнт поточної ліквідності і коефіцієнт фінансової незалежності (табл. 3.3). Розрахована за цією моделлю ймовірність банкруства у досліджуваних підприємствах вибірки свідчить, що у дев'яти суб'єктах господарювання вона досить висока:

- рентабельність сукупного капіталу для семи підприємств коливається у межах 10-15 %, що свідчить про низьку ефективність використання майна;

- коефіцієнт поточної ліквідності для більшості підприємств перевищує 0,6, що вважається достатнім. При цьому, у п'яти підприємствах цей показник перевищує 2, що за шкалою Дюрана вважається найвищим результатом і оцінюється 30 додатковими балами до рейтингу. Це є також свідченням спроможності підприємства вчасно покривати свої поточні зобов'язання;

- коефіцієнт фінансової незалежності в одинадцяти підприємствах вибірки перевищує 0,5, що за методикою Дюрана додає до рейтингу 10 балів, та свідчить про незалежність підприємства від позикових джерел і його здатність виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів (Додаток И.1).

Таким чином, на підставі оцінки зазначених трьох індикаторів за методикою Д. Дюрана нами отримано такі результати. За станом на 2015 рік лише два підприємства досліджуваної вибірки – СВК «Світоч» та ПП «Україна» мали достатній запас фінансової стійкості. Три підприємства (ПСП «Троянівське», СТОВ «Ліщинське», ПСП «Глибочанське-ОСМВ») характеризуються високою ймовірністю банкрутства. З метою його уникнення цим підприємствам необхідно вжити невідкладних антикризових заходів до їх фінансового оздоровлення і налагодження антикризового управління. Три з досліджуваних підприємств характеризуються ризиком неповернення заборгованості.

Проте варто відмітити, що застосування цієї методики має певні обмеження щодо її використання у сільськогосподарських підприємствах, оскільки в умовах сезонного виробництва показники ліквідності та фінансової незалежності є досить мінливими протягом року, а їх розрахунок на підставі фінансової звітності не дає беззаперечного результату.

Апробовані моделі інших авторів для оцінки ймовірності банкрутства розраховуються за допомогою коефіцієнтів та регресійних рівнянь. Згідно з моделлю О. Зайцевої у 2015 році, високу ймовірність банкрутства серед підприємств вибірки мали 15 суб'єктів господарювання (Додаток И. 2). Низька ймовірність банкрутства виявлено лише у п'яти підприємств (П/ПО/СП «Золота нива», СПП «Лад», СВК «Світоч», ПСП «Граніт» та ТОВ «Вертокиївка»). Інші суб'єкти господарювання змушені здійснити невідкладні заходи щодо протидії кризовим явищам засобами і важелями антикризового управління.

Відповідно до моделі Іркутської школи для оцінки фінансового стану підприємств використано показники рентабельності капіталу, частки оборотного капіталу у сумі усіх активів, оборотності активів, рентабельності виробництва. Згідно з методикою, від'ємне значення показника  $R$  означає дуже високу ймовірність банкрутства. Як свідчать дані, представлені у додатку И.3, жодне підприємство вибірки не виходить за рамки нижньої границі, тобто, згідно з цією моделлю у 2015 році серед підприємств вибірки не було суб'єктів з високою ймовірністю банкрутства. Такі результати надто оптимістичні, зважаючи на реальний стан фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств в цілому, а апробована методика не забезпечує об'єктивності оцінки.

Оцінка ймовірності банкрутства досліджуваних сільськогосподарських товаровиробників, визначена за моделлю Е. Альтмана свідчить, що тринадцять сільськогосподарських підприємств, серед яких ПСП «Троянівське», ТОВ «Укрзернопром», ПСП «Глибочанське-ОСМВ», СТОВ «Ліщинське» та ін. з ймовірністю 80–100% збанкрутять найближчим часом (Додаток И. 5). Точність цієї моделі складає 95% на один рік, а вже на два роки – 83 %. Проте слід відмітити, що за цією моделлю у попередні роки порівняно з 2015 роком досліджувані сільськогосподарські підприємства також отримували позначку високої ймовірності банкрутства, однак досі функціонують.

За моделлю Г. Спрінгейта при значеннях  $Z < 0,862$  настає банкрутство суб'єкта господарювання. У результаті проведених розрахунків згідно з цією методикою тринадцять сільськогосподарських підприємств вибірки мають високий ризик настання банкрутства (92,5 %) (Додаток И. 4).

Застосована чотирьохфакторна дискримінантна модель Р. Таффлера і Г. Тішоу, що оцінює ймовірність банкрутства за сучасних умов ведення бізнесу та впливом інноваційних технологій на структуру показників діяльності підприємств, засвідчила, що лише шість підприємств

досліджуваної вибірки мають високу ймовірність банкрутства при значеннях  $Z < 0,2$  (табл. 3.3 та додатку И.6.)

Застосувавши адаптовану дискримінантну модель О. Терещенка, в основу якої покладено показники усіх характеристик фінансового стану підприємства, а саме: платоспроможності, ліквідності, стійкості, прибутковості, отримано такі розрахункові значення функції (табл. 3.3 та додаток И. 7). У цій моделі враховано дві критичні межі для підприємства: перша – за якої підприємство вимагає проведення санаційних заходів, друга – за якої має відкриватись ліквідаційна справа. Розрахункові значення для досліджуваних підприємств області свідчать, що ліквідації не потребує жодне підприємство, проте ті суб'єкти господарювання, у яких коефіцієнтне значення менше одиниці (три підприємства вибірки), потребують проведення невідкладних антикризових заходів, оскільки їм загрожує банкрутство. Розбіжність результатів цієї моделі з зарубіжними досить висока, а точність розрахунків має широкий інтервал невизначеності.

П'ятифакторна модель У. Бівера, призначена для оцінки ймовірності банкрутства, забезпечує прогнозу ймовірність банкрутства підприємства на один або й п'ять років вперед. Так, якщо значення коефіцієнта на рівні 0,17, то це означає що банкрутство може мати місце через 5 років, а при значенні коефіцієнта – 0,15 банкрутство ймовірне впродовж року. Розраховані значення ймовірності банкрутства за даною моделлю для вибірки сільськогосподарських підприємств Житомирської області свідчать про їх відносну безпеку (табл. 3.3 та додаток И.8). Проте, тринадцять сільськогосподарських досліджуваних підприємств мають ймовірність до банкрутства на перспективу у п'ять років.

У цілому слід зазначити, що за зведеними результатами розрахунків більшість MDA-моделей демонструють однакову вибірку підприємств, для яких загроза банкрутству є високою, однак окремі підприємства за різними моделями потрапляли у різні за ймовірністю банкрутства групи. При цьому, деякі підприємства протягом усього досліджуваного періоду оцінювалися як

високо ризикові (ймовірність настання банкрутства на рівні 80-90 %), проте вони продовжують функціонувати і нині. Серед них – ПСП «Троянівське», СТОВ «Ліщинське», СТОВ «Росток», які за п'ятьма моделями мали ймовірність банкрутства досить високу. Так, СТОВ «Ліщинське», яке є одним із найбільших сільськогосподарських підприємств Житомирської області, поліпшило свій фінансовий стан і виробничу діяльність за рахунок залучення іноземних інвестицій.

Серед апробованих у дослідженні методичних підходів до оцінки ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств вибірки найменш показовими є результати, отримані за моделлю Іркутської школи, оскільки ця методика продемонструвала недостовірну кореляційну залежність, є результативною в умовах, коли уже присутні явні ознаки настання кризи та не націлена на перспективне прогнозування. У зв'язку з цим, для подолання обмеженості застосування відомих діючих методик існує необхідність розроблення і застосування більш продуктивних методичних підходів, адекватних сучасному динамічному і мінливому середовищу діяльності суб'єктів господарювання, які враховували б не тільки оцінку фінансового стану підприємств, а також внутрішні і зовнішні чинники виникнення кризи та протидії їм засобами антикризового управління.

Сучасна наука і практика пропонують до використання в антикризовому управлінні методичні підходи, засновані на новітніх технологіях. Однією із сучасних моделей, що забезпечують високу достовірність отриманих результатів є Logit-модель Олсона, розроблена як більш досконалий інструмент попередження виникнення банкрутства у суб'єктів господарювання. Ця модель базується на побудові кумулятивних функцій. При цьому не вимагається щоб незалежні змінні дотримувались багатофакторного нормального розподілу. З неї виключено також обмеження, характерні для лінійних рівнянь (MDA-моделей). Logit-модель – це модель бінарного типу, особливістю якої є те, що її побудова дає змогу виявити і оцінити частку впливу усіх значущих чинників у настанні (чи

ненастанні) банкрутства. Іншими словами, на відміну, скажімо, від побудови звичайної множинної регресії, у цій моделі отримують лише характеристики типу 0 та 1, які означають або факт ймовірності виникнення банкрутства на підприємстві або її відсутність. Результати побудови бінарної моделі дозволяють приймати обґрунтовані рішення в умовах дилеми: вкласти кошти в антикризове оздоровлення і проведення санаційних заходів чи своєчасно перейти до процедури банкрутства. Треба сказати, що Logit-моделі прогнозування банкрутства представляють значний інтерес для учених і аналітиків, оскільки вони виявились досить результативними у країнах, де були розроблені. Це обумовлено тим, що Logit-аналіз оперує можливістю будувати моделі нелінійної залежності, на відміну від розглянутих раніше дискримінантних моделей прогнозування, які передбачають лише лінійну залежність ймовірності настання банкрутства від деяких факторів. Саме в цьому полягає істотна перевага Logit-моделей. Крім того, логістично-регресійна модель забезпечує більшу статистичну вірогідність у порівнянні з дискримінантними моделями.

Проведені у програмі PolyAnalyst розрахунки за даними річної звітності досліджуваної вибірки сільськогосподарських товаровиробників Житомирської області, визначили стандартну похибку застосованої Logit-моделі на рівні 17,23. При цьому, в даній моделі показник індекса-дефлятора ВВП був замінений на показник індекса-дефлятора ВВП, оскільки Державний комітет статистики України [33] розраховує лише таке статистичне значення.

Застосування Logit-моделі щодо оцінки ймовірності банкрутства досліджуваної вибірки сільськогосподарських підприємств показало, що похибка у розрахунках становила 75%, тобто одне з 4 підприємств-банкрутів, представлених у вибірці, було визначене вірно (табл. 3.4).

Ураховуючи особливості ведення сільського господарства (специфіка галузі та нерівномірність показників економічного розвитку) доцільним є використання для прогнозування банкрутства моделі логістичної регресії. З



метою апробації результатів моделі експериментальними об'єктами було обрано 33 суб'єкта господарювання Житомирської області. Необхідні показники діяльності сільськогосподарських підприємств розраховувалися на основі річної фінансової звітності.

Таблиця 3.4

**Результати оцінки ймовірності банкрутства  
за моделлю Олсона у програмі PolyAnalyst**

	Банкрут	Не банкрут	Похибка твердження, %
Банкрут	1	2	75
Не банкрут	3	27	10
Всього	4	29	9,68

Джерело: власні дослідження.

Оскільки для розроблення Logit-моделі при формуванні факторів важливо перевірити їх на мультиколінеарність, у пакеті Microsoft Excel здійснено розрахунок факторів на кореляційну залежність з використанням алгоритму Феррара-Глобера [167]. Також здійснено їх перевірку на t-критерій Стюдента. У якості факторів, які використано у моделі, було обрано 50 фінансово-економічних та статистичних показників звітності досліджуваних підприємств.

За алгоритмом Феррара-Глобера коефіцієнт детермінації для обраних факторів становив – 0,293 (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Кореляційна залежність факторів, які за алгоритмом  
Феррара-Глобера не мають мультиколінеарності**

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>
X <sub>1</sub>	1	0,078	-0,012	0,142	-0,066	-0,137	0,168	0,143
X <sub>2</sub>	0,078	1	-0,111	-0,110	-0,125	-0,414	0,051	0,035
X <sub>3</sub>	-0,012	-0,111	1	0,005	0,253	0,028	-0,119	-0,054
X <sub>4</sub>	0,142	-0,110	0,005	1	-0,085	0,030	0,427	0,270
X <sub>5</sub>	-0,066	-0,125	0,253	-0,085	1	-0,228	0,081	-0,198
X <sub>6</sub>	-0,137	-0,414	0,028	0,030	-0,228	1	-0,482	0,144
X <sub>7</sub>	0,168	0,051	-0,119	0,427	0,081	-0,482	1	-0,028
X <sub>8</sub>	0,143	0,035	-0,054	0,270	-0,198	0,144	-0,028	1

Джерело: власні дослідження.

Для оцінки мультиколінеарності значення нормативного  $\chi^2$  порівнювалося з розрахунковими. Перевищення розрахункового показника означає наявність залежності. У вибірці досліджуваних факторів не виявлено мультиколінеарності, про що свідчить відношення  $\chi^2$  розрахункового та  $\chi^2$  нормативного ( $32,4 < 41,3$ ). Отже, у розроблену модель включено фактори, які пройшли оцінку на мультиколінеарність, а також один бінарний показник:

$x_1$  – відношення чистого прибутку (збитку) до власного капіталу;

$x_2$  – коефіцієнт покриття (оборотні активи/поточні зобов'язання);

$x_3$  – відношення виручки від реалізації до активів балансу;

$x_4$  – рентабельність господарської діяльності;

$x_5$  – фондвіддача (відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів);

$x_6$  – коефіцієнт маневреності власного капіталу (відношення власних оборотних коштів до власного капіталу)

$x_7$  – показник, який характеризує відношення різниці між чистим прибутком в останньому періоді та чистим прибутком у попередньому періоді до суми чистого прибутку в останньому періоді по модулю і чистого прибутку у попередньому періоді, взятим по модулю;

$x_8$  – бінарний показник, який дорівнює 1 у випадку якщо чистий прибуток був від'ємним за останні два періоди.

Програма PolyAnalyst автоматично здійснює логістично-регресійний аналіз за умови введення необхідних параметрів та визначення потрібних факторів для розрахунку (Додаток М). Показник  $Y$  у цій моделі розраховувався за формулою:

$$Y = -6,86 + 1,65 * x_1 + 0,05 * x_2 + 0,68 * x_3 - 0,07 * x_4 + 0,14 * x_5 + 1,71 * x_6 + 0,04 * x_7 - 0,11 * x_8 \quad (3.1)$$

Logit-модель, яка є авторською спробою удосконалення оцінки ймовірності настання банкрутства для використання у практиці сільськогосподарських підприємств, розраховано за формулою:

$$P = \frac{1}{1 + e^{-Y}} \quad (3.2)$$

де, показник  $P$  є бінарним, який оцінює ймовірність банкрутства;

$e$  – основа натурального логарифму;

$Y$  – розрахована за формулою 3.1 величина.

До кожного з показників програма PolyAnalyst також розраховує стандартні похибки, значущість, експоненту коефіцієнта. Таким чином, встановлено, що показник  $x_7$  – це показник з найбільшою значущістю для моделі. Він характеризує відношення різниці між чистим прибутком в останньому періоді та чистим прибутком у попередньому періоді до суми чистого прибутку у останньому періоді по модулю і чистого прибутку у попередньому періоді, взятим по модулю. Найменшу значущість у моделі має показник  $x_2$  (коефіцієнт покриття). За результатами моделі з відібраними нами факторами, можна стверджувати про достатньо обґрунтовані і адекватні результати оцінки ймовірності банкрутства (табл. 3.6). Про це свідчить таке: правильність класифікації склала 96,77 % достовірності з похибкою у 3,23 %, а ефективність коливається у межах 85–87 %. Тобто, модель з отриманими показниками з більшою точністю визначає ймовірність настання кризи на підприємствах досліджуваної статистичної сукупності.

*Таблиця 3.6*

**Результати оцінки ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств Житомирської області за Logit-моделлю у програмі PolyAnalyst**

	Банкрут	Не банкрут	Похибка твердження, %
Банкрут	3	-	15
Не банкрут	-	30	3,57
Всього	3	30	3,23

Джерело: власні дослідження.

Основними перевагами Logit-моделі у порівнянні з дискримінантними моделями оцінки ймовірності банкрутства є:

- однозначність інтерпретації результатів та відсутність так званих «зон невизначеності», які характерні для дискримінантних моделей, тобто результати приймаються тільки в інтервалі від 0 до 1 та позначають номінальне значення ймовірності настання банкрутства;
- висока ймовірність отриманих результатів, яка коливається у межах 85–87 %, завдяки застосуванню нелінійної залежності оцінки настання банкрутства. Оскільки для підприємств з нестійким фінансовим станом особливо складною процедурою є необхідність підпорядкування дискримінантних змінних багатовимірному нормальному закону розподілу, дані обмеження знімаються з використанням логістично-регресійної моделі;
- в процесі дослідження Logit-модель було адаптовано для антикризового управління вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами, оцінивши на мультиколінеарність понад 50 показників, які є індикаторами кризових явищ на підприємствах.

Виходячи з вищевикладеного матеріалу, є підстави стверджувати, що використання Logit-моделей є ефективним методичним підходом у сучасній процедурі визначення та прогнозування кризи і ймовірності банкрутства підприємств. В цілому, прогнозована ймовірність банкрутства за розробленою моделлю свідчить про реальність банкрутства таких підприємств як СФГ «Миколай», П/ПО/СП «Колос» та СТОВ «Росток». Відмітимо, що ці підприємства й за іншими методиками характеризувалися як нестійкі і проблемні, тому для них буде ефективним впровадження антикризового управління у майбутньому.

Використання запропонованої Logit-моделі у практиці управління кризовими явищами сільськогосподарських підприємств забезпечить можливість вчасного виявлення їх ознак та сприятиме оперативному реагуванню з метою відновлення платоспроможності і підвищення ефективності діяльності. Побудова Logit-моделі прогнозування ймовірності

банкрутства має застосовуватися на початкових стадіях процедури антикризового управління і визначати характер наступних етапів оздоровлення підприємства.

### **Висновки до Розділу 3**

Здійснене дослідження дало змогу сформулювати такі висновки та ідентифікувати конкретні напрями формування механізму антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах:

1. Обґрунтовано концептуальні положення формування механізму антикризового управління, що базуються на засадах теорії кризового менеджменту та спрямовуються на системну взаємодію функціональних складових (бізнес-процесів) підприємства. Відповідно до запропонованого механізму антикризового управління виділено види превентивного, реактивного, ситуаційного та «ручного» управління. Узагальнення структурних елементів та інструментів механізму дає можливість сформулювати ефективні антикризові заходи.

2. Запропоновано алгоритм здійснення фінансової стабілізації сільськогосподарських підприємств у такій послідовності: проведення експрес-аналізу діяльності з узагальненням отриманих результатів; моніторингу і діагностики ймовірності настання кризи; усунення ризику неплатоспроможності; відновлення фінансової стабільності; забезпечення стабільного розвитку. Для кожного з етапів фінансової стабілізації рекомендовано набір засобів і важелів антикризового управління.

3. Доведено, що сформована у пакеті програм AllFusion Process Modeler та за стандартом IDEF0 антикризова програма є основним інструментом у реалізації стратегії антикризового управління сільськогосподарського підприємства і становить основу системи його стратегічного розвитку, оскільки забезпечує ефективний процес планування, керівництва,

координації трудових, фінансових і матеріальних ресурсів протягом усього життєвого циклу. З її допомогою досягаються визначена керівництвом підприємства мета, реалізуються задані структура і обсягу виробництва, виконуються обмеження стосовно вартості, термінів і якості робіт.

4. Запропоновано перелік типових антикризових стратегій, який передбачає необхідність застосування антикризового управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Так, на стадії становлення і зростання використовується стратегія виживання і ринкової адаптації; на стадії зрілості – стратегія реструктуризації і відсікання зайвого; на стадіях кризи або спаду – стратегії посткризового організаційного структурування і змін або організованого відступу (ліквідація чи скорочення).

5. Обґрунтовано необхідність створення групи внутрішнього антикризового контролю із числа фахівців підприємства з метою здійснення антикризового моніторингу та підвищення ефективності управлінських рішень. Схема антикризового управління при впровадженні групи з внутрішнього антикризового контролю для ТОВ «Укрзернопром Троянів» свідчить про можливість розроблення і впровадження такої групи навіть на невеликих за розміром сільськогосподарських підприємствах.

6. За зведеними результатами апробації традиційних дискримінантних методик оцінки ймовірності банкрутства підприємств доведено, що використані MDA-моделі вказують вибірку підприємств, для яких загроза банкрутству є високою, однак в переважній більшості випадків мають місце розбіжності результатів за методиками різних авторів. Це свідчить про неадекватність оцінки кризового стану за існуючими моделями та про необхідність розроблення більш глибокої і всебічної методики, яка б надавала достовірну інформацію не лише на основі оцінки фінансового стану діяльності підприємства, але й внутрішніх та зовнішніх чинників.

7. Апробовано і запропоновано до використання у практиці антикризового управління методичний підхід до прогнозування ймовірності настання кризи за допомогою Logit-моделі, здатної забезпечити можливість

вчасного виявлення ознак кризи та оперативного реагування з метою відновлення платоспроможності й ефективності діяльності підприємств. Побудована у дослідженні Logit-модель, адаптована для сільськогосподарських підприємств, експериментальними об'єктами якої була вибірка суб'єктів господарювання Житомирської області. Визначено, що ймовірність класифікації складала 96,77 % з похибкою у 3,23 %, а її ефективність коливається у межах 85–87 %. Тому, використання Logit-моделі є ефективним компонентом у сучасному визначенні та прогнозуванні ймовірності настання кризи.

Основні результати розділу опубліковано у працях автора: [27; 28; 30; 32; 173].

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПИЗИЦІЇ

Дисертаційна робота присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання – поглибленню теоретичних положень, розробці науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Результати проведеного дослідження дають підстави для наступних висновків:

1. За допомогою аналізу і узагальнення тлумачень сутності та змісту кризи на підприємстві ідентифіковано поняття «криза діяльності» та «криза розвитку» як об'єкти менеджменту з метою формування механізму свідомого і превентивного підтримування рівноваги господарської системи. Криза діяльності характеризується циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється відхиленнями фактичних показників від запланованих відповідно до дії зовнішніх та внутрішніх чинників, які можуть мати як плановий, так і ситуаційний, реактивний або стихійний характер, як негативні, так і позитивні наслідки. Кризу розвитку слід розглядати, як явище загострення суперечностей та змін у діяльності підприємства, які потребують перебудови організаційної структури і системи управління, що неефективно функціонують та взаємодіють з зовнішнім оточенням, і їх зорієнтованості на реалізацію стратегічних пріоритетів суб'єкта господарювання.

2. Стадійність кризових ситуацій об'єктивно вимагає гнучкої реакції на характер їх прояву та перебігу, що забезпечується системою антикризового менеджменту. Реалізація системи антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах приводиться у дію за допомогою механізму, який передбачає регулювання тривалості виробничого, операційного та фінансового циклів для підвищення ефективності управління оборотними активами, скорочення тривалості фінансового циклу, виробничу диверсифікацію, реінжиніринг тощо. Доцільне використання превентивного,



реактивного, ситуаційного і «ручного» антикризового управління залежно від типу кризи, характеру її виникнення і перебігу, що забезпечує у їх системній взаємодії конструктивну реакцію на кризові виклики.

3. Основними передумовами виникнення кризи у сільськогосподарських підприємствах є недостатність ресурсів, передусім фінансових, та нераціональність управлінських рішень щодо їх використання і оптимізації. Проведений PEST- і SWOT- аналіз середовищ діяльності підприємств, а також соціологічне опитування менеджерів досліджуваної вибірки підприємств засвідчили, що основними зовнішніми факторами кризових явищ є політична нестабільність, коливання валютного курсу, платоспроможний попит, рівень довіри споживачів до вітчизняних товаровиробників. Серед внутрішніх факторів, що спричинюють кризові явища, – особливості формування грошових потоків сільськогосподарських підприємств та недосконалий фінансовий менеджмент. Проведена класифікація є основою для диференціації засобів та способів управління кризою. Якщо можливості впливу менеджменту підприємств на виклики зовнішнього середовища є обмеженими, то внутрішні кризові ознаки є об'єктом цілеспрямованого управлінського коригування.

4. Результати діагностики фінансового стану сільськогосподарських підприємств вказують на середній або нестабільний рівень їх фінансової стійкості. Застосування агрегатної (балансової) моделі з аналізом співвідношення трьох агрегатів – власних оборотних засобів, джерел формування запасів коштів та запасів і витрат – дало змогу оцінити ймовірність кризового стану та банкрутства досліджуваних сільськогосподарських підприємств і виявити їх групи з абсолютною, достатньою, нестійкою та кризовою фінансовою стійкістю. На основі взаємопов'язаної оцінки рівнів платоспроможності, ліквідності і середнього терміну погашення кредиторської заборгованості здійснено комплексну діагностику фінансової спроможності підприємств вибірки з побудовою «графа спроможності». Аналіз «графа» фінансової спроможності у динаміці

засвідчує доволі стійкі тенденції у тривалості кризових явищ та невисоку динаміку фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання; незначне зменшення кількості суб'єктів господарювання як з абсолютною, так і з проміжною фінансовою спроможністю; практично стали чисельність підприємств у кризовому полі фінансової спроможності.

5. У результаті соціологічного опитування керівників і менеджерів досліджуваних сільськогосподарських підприємств стосовно бачення ними змісту антикризового менеджменту і рівня його сформованості та дієвості встановлено, що ними практикуються три види антикризових управлінських заходів: орієнтація на пошук і залучення нових покупців (16,5 % опитаних), розширення виробництва і обігу продукції з метою збільшення ринкової частки (близько 16 %) та залучення коштів акціонерів (власників) для нормального перебігу відтворювальних процесів у підприємствах (майже 14 %). Це свідчить про переважання у антикризовій політиці більш ніж 46 % опитаних керівників і спеціалістів заходів наступального характеру, які не погіршують соціальних умов працівників підприємств. В антикризовому управлінні сільськогосподарських підприємств доцільно застосовувати такі групи заходів: попереджувальні – стратегічні управлінські рішення превентивного характеру; екстрені – для швидкого відновлення фінансової стійкості в умовах наявної кризи; докорінні зміни у структурі підприємств та організаційно-управлінській діяльності – в умовах глибокої кризи.

6. Прогнозування ймовірності банкрутства слід здійснювати за допомогою запропонованої до використання в практиці антикризового управління Logit-моделі, здатної забезпечити можливість вчасного виявлення ознак кризи та оперативне реагування з метою відновлення платоспроможності і ефективності діяльності підприємств. Побудована у дослідженні Logit-модель, адаптована для сільськогосподарських підприємств, забезпечила ймовірність класифікації 96,77 % з похибкою у 3,23 %, а її ефективність коливається у межах 85–87 %.

7. Алгоритм здійснення фінансової стабілізації сільськогосподарських підприємств конкретизовано рекомендованим для кожного з етапів набором засобів і важелів антикризового управління. Сформована у пакеті програм AllFusion Process Modeler та стандарту IDEF0 антикризова програма вбачається основним інструментом реалізації стратегії антикризового управління сільськогосподарського підприємства і становить основу системи його стратегічного розвитку, оскільки забезпечує ефективний процес планування, регулювання, координування трудових, фінансових і матеріальних ресурсів протягом усього життєвого циклу. З метою антикризового моніторингу та підвищення ефективності управлінських рішень необхідним є створення групи внутрішнього антикризового контролю із числа фахівців підприємства. Рекомендації щодо створення групи з внутрішнього антикризового контролю впроваджено у ТОВ «Укрзернопром Троянів». Доцільним є впровадження на підприємствах оперативного контролінгу з пропозицією набору конструктивних інструментів аналізу, оцінки та практичного впливу на кризову ситуацію, які включають: ABC-аналіз, аналіз відхилень фактичних результатів від планових, модель «витрати – обсяг – прибуток», функціонально-вартісний аналіз та бюджетування.

8. Для здійснення антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах слід керуватися його комплексним механізмом, основу якого складає система раннього попередження та реагування на кризу (СРПР). Рушійними силами механізму є регулювання тривалості виробничого, операційного та фінансового циклів для підвищення ефективності управління оборотними активами, скорочення тривалості фінансового циклу, виробнича диверсифікація та реінжиніринг. Застосування такого механізму здатне відновлювати ефективну діяльність підприємства на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану та його збалансування зі змінами динамічного зовнішнього середовища. Запропоновано типові стратегії антикризового управління, які враховують стадії життєвого циклу

підприємства, а саме: виживання і ринкової адаптації; реструктуризації і відсікання зайвого; посткризового організаційного структурування і змін або організованого відступу (ліквідації чи скорочення).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко М. І. Сутність поняття кризи та особливості її функціонування на рівні підприємства / М. І. Авраменко // Менеджмент і маркетинг підприємництва та бізнесу. – 2011. – № 1. – С. 281–282.
2. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз : [монографія] / В. Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2005. – 206 с.
3. Андрушко О. Б. Аналіз моделей діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства / О. Б. Андрушко // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: Збірник наук. праць Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2005. – № 547. – С. 9–21.
4. Антикризовий менеджмент: Тактичні та стратегічні заходи щодо виходу підприємства з кризи [Електронний ресурс] : учбові матеріали. – Режим доступу: <http://www.studmed.ru/docs/document4650?view=8&page=5> (дата звернення: 17.11.2016). – Назва з екрана.
5. Афанасьев М. П. Методические и теоретические основы формулировки закона А. Вагнера. Подходы к его тестированию / М. П. Афанасьев, Я. М. Афанасьев // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2009. – № 3. – С. 47–70.
6. Афанасьєва О. Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління / О. Б. Афанасьєва // Вісник Акад. митної служби України. Серія. Економіка. – 2009. – № 1. – С. 138–144
7. Бабіна Н. О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н. О. Бабіна // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2014. – № 5. – Режим доступу: [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua) (дата звернення: 21.07.2015). – Назва з екрана.

8. Багорка М. О. Swot-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // Агросвіт. – 2010. – № 6. – С. 17–23.
9. Бажутин А. С. Концептуальные и методологические основы определения понятия кризиса / А. С. Бажутин // Вестн. Удмуртского ун-та. Экономика и право. – 2008. – Вып. 2. – С. 5–17
10. Бакуменко О. Сільське господарство України: напередодні продовольчої кризи [Електронний ресурс] / О. Бакуменко // Forbes Media LLC™: електронне видання. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1401679-silске-gospodarstvo-ukrayini-naperedodni-prodovolchoyi-krizi> (дата звернення: 21.06.2016). – Назва з екрана.
11. Балашов А. П. Руководитель сельскохозяйственной организации как источник ее конкурентного преимущества / А. П. Балашов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2014. – № 10. – С. 18–21.
12. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління : [монографія] / [Т. С. Колебанов, О. М. Бондар, О. В. Мозенкова та ін.] ; за ред. О. В. Мозенкова. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 272 с.
13. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2013. – Вип. 1. – С. 90–96
14. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства : [монографія] / І. О. Бланк, Г. В. Ситник, О. В. Корольова-Казанська, І. Г. Ганечко. – К., 2009. – 147 с.:
15. Бредкіна І. К. Сучасні підходи до визначення поняття «криза» [Електронний ресурс] / І. К. Бредкіна, Ю. А. Сімах // Проблемы формирования новой экономики XXI века : II Междунар. науч.-практ. Интернет-конф. (25–26 декабря 2009 г.). – Режим доступу: <http://www.confcontact.com> (дата звернення: 22.07.2015). – Назва з екрана.

16. Брижань І. Концептуальні основи антикризової політики екологічно орієнтованого розвитку України / І. Брижань, О. Григор'єва // Економічний часопис–XXI. – 2015. – № 5/6. – С. 41–44.
17. Букреев А. М. Экономический механизм антикризисного управления предприятием : монография / А. М. Букреев, К. И. Кремер, О. Е Дударев. – Воронеж : Научная книга, 2007. – 232 с.
18. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : [монографія] / С. А. Бурий, Д. С. Мацеха. – Хмельницький : Тріада–М, 2006. – 93 с.
19. Ванієва А. Р. Оцінка ліквідності і платоспроможності підприємства / А. Р. Ванієва // Формування ринкових відносин в Україні.– 2006. – № 8. – С. 52–62.
20. Василенко В. А. Система діагностики устойчивого розвитку підприємств / В. А. Василенко // Культура народів Причорномор'я. –2005. – № 66. – С. 7–16.
21. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : [монографія] / А. Е. Воронкова, Р. З. Вечерковські, Д. К. Воронков [та ін.]. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 520 с.
22. Галенко О. М. Аналіз показників ліквідності і платоспроможності на підприємствах–банкрутах / О. М. Галенко, Г. В. Булкот // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 6. – С. 47–53.
23. Гарматюк А. Криза, якість управління в умовах кризових ситуацій / А. Гарматюк // Вісник ТДТУ. – 1996. – № 1. – С. 163–167.
24. Герчикова И. Н. Менеджмент : Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.
25. Гнатієнко Г. М. Експертні технології прийняття рішень : [монографія] / Г. М. Гнатієнко, В. Є. Снитюк. – К. : Маклаут, 2008. – 444 с.
26. Головач К. С. Діагностика кризового стану сільськогосподарських підприємств за допомогою «графа спроможності» / К. С. Головач //

Інформаційна та економічна безпека (INFECO–2016) : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 28–30 квіт. 2016 р.). – К. : УБС НБУ, 2016. – С. 254–256.

27. Головач К. С. Застосування логістико-регресійних моделей прогнозування кризи у сільськогосподарських підприємствах / К. С. Головач // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 11. – С. 425–429.

28. Головач К. С. Застосування моделі Спрінгейта для оцінки ймовірності настання кризи у сільськогосподарських підприємствах / К. С. Головач // Науковий диспут: питання економіки та фінансів : зб. тез наукових робіт VII Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ-Будапешт-Відень, 30 верес. 2016 р.). – Фінансово-економічний наукова рада, 2016. – С. 16–18.

29. Головач К. С. Концептуальні підходи до поняття антикризового управління / К. С. Головач // Кооперативні читання: 2015 рік : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (3 квіт. 2015 р.). – Житомир : ЖНАЕУ, 2015. – С. 223–227.

30. Головач К. С. Моделі оцінки ймовірності банкрутства у сільськогосподарських підприємствах та антикризовий менеджмент / К. С. Головач // Економічний форум. – 2016. – № 3. – С. 189–195.

31. Головач К. С. Наслідки кризи у сільськогосподарських підприємствах / К. С. Головач // Перспективи реформування національної економіки : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. економічного спрямування (3 жовт. 2016 р.). – Тернопіль, 2016. – С. 8–10.

32. Головач К. С. Основні аспекти антикризового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах / К. С. Головач // Агросвіт. – 2016. – № 22. – С. 62–66.

33. Головач К. С. Особливості кризи в сільськогосподарських підприємствах та антикризове управління / К. С. Головач // Вісн. ЖНАЕУ. – 2014. – № 1/2 (2). – С. 193–202.

34. Головач К. С. Особливості фінансової кризи в сільськогосподарських підприємствах / К. С. Головач // Фінансова політика в



аграрному секторі економіки : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 16–17 жовт. 2014 р. – Житомир : ЖНАЕУ, 2014. – С. 38–43.

35. Головач К. С. Узагальнення наукових підходів до поняття «криза на підприємстві» / К. С. Головач // Вісн. ЖДТУ. – 2015. – № 1 (71). – С. 74–79.

36. Головач К. С. Фактори ендогенного і екзогенного середовища та їх вплив на кризу у сільськогосподарських підприємствах / К. С. Головач // Стратегічні пріоритети в XXI столітті : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 19 трав. 2016 р. – К. : Пшонківський О.В., 2016. – С. 113–116.

37. Голуб С. Розвиток ринку іпотечного кредитування як напрямок фінансової стабілізації в українській економіці / С. Голуб // Антикризове управління економікою України: нові виклики : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 15-17 груд. 2015 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2015. – С. 29–31.

38. Горбаль Н. І. Антикризівий маркетинг як складова антикризового управління підприємства / Н. І. Горбаль, М. В. Колодій // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2014. – № 790. – С. 3–7.

39. Градов А. П. Стратегия и тактика выявления и разрешения системных проблемных ситуаций в экономике [Электронный ресурс] / А. П. Градов // Науч.–техн. ведомости Санкт–Петербургского гос. политехн. ун-та Сер. Экономические науки / М–во образования и науки Российской Федерации. – 2014. – № 3 (197). – Режим доступа: URL:<http://elib.spbstu.ru/dl/2/4656.pdf>.

40. Гринчишин Я. Еволюція європейського підходу до використання фінансової реструктуризації в системі антикризового управління підприємств / Я. Гринчишин // Економічний часопис–XXI. – 2016. – № 156 (1-2). – С. 63–66.

41. Гросул В. А. Механізм управління антикризовою стійкістю підприємства на основі методології когнітивного моделювання /

В. А. Гросул, О. В. Жилиякова // Economic efficiency of business in the conditions of unstable economy: Collective monograph. – Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America, 2015. – P. 37–45.

42. Губин В. А. О концептуальных подходах к антикризисному управлению современным субъектом предпринимательства / В. А. Губин, Г. В. Губин // Российское предпринимательство. – 2008. – № 4, вып. 1 (108). – С. 74-77.

43. Гудзь О. Є. Діагностика та управління платоспроможністю в сільськогосподарських підприємствах / О. Є. Гудзь // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 7 (10). – С. 171–175.

44. Давыдова Г. В. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий / Г. В. Давыдова, А. Ю. Беликов // Управление риском. – 1999. – № 3. – С. 13–20.

45. Даніч В. М. Визначення кризового стану підприємства / В. М. Даніч, Н. О. Пархоменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 208–218.

46. Дем'яненко М. Я. Фінансова криза в аграрному секторі АПК / М. Я. Дем'яненко, М. Й. Малік // Економічні науки. Серія. Облік і фінанси. – 2010. – Вип. 7 (1). – С. 408–414.

47. Державна служба статистики України. Публікації. Сільське, лісове та рибне господарство [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.09.2016). – Назва з екрана.

48. Дорофеев М. Л. Особенности применения финансовых стратегий Фаншона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании [Электронный ресурс] / М. Л. Дорофеев // Все про финансовый анализ: финансовый анализ онлайн. – Режим доступа: <http://1-fin.ru/?id=417> (Дата обращения: 23.07.2015). – Название с экрана.

49. Дребот С. Д. Формування системи індикаторів кризових явищ / С. Д. Дребот // Зб. наук. пр. НТУ. – 2009. – № ?? . – С. 1–5.

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

51. Дягель О. Ю. Формирование механизма антикризисного управления развитием предприятий сферы услуг: теоретико–методологический аспект / О. Ю. Дягель // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 11. – С. 276–281.

52. Есакова А. М. Место антикризисного управления в общей стратегии фирмы. Проблемы и опыт антикризисного управления / А. М. Есакова // Сб. материалов Всероссийской науч.-практ. конференции. – Пенза, 2001. – С. 37–40.

53. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства [Електронний ресурс] / Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. // Економіка та суспільство. – 2016. – Вип. 2. – С. 265-269. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/>

54. Жадько А. О. Поняття «кризи» на підприємстві та необхідність ідентифікації її причин як визначальний фактор успішності підприємницької діяльності [Електронний ресурс] / А. О. Жадько // Соціум. Наука. Культура : VIII Міжнар. наук.–практ. інтернет–конф. – Режим доступу: <http://intkonf.org/> (дата звернення: 22.07.2015). – Назва з екрана.

55. Животенко В. О. Проблеми організації системи превентивного антикризового управління [Електронний ресурс] / В. О. Животенко // Херсон. держ. аграрний ун-т. – 2015. – Режим доступу: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/2857> (дата звернення: 15.10.2016). – Назва з екрана.

56. Зайцева О.П. Антикризисный менеджмент в российской фирме / О. П. Зайцева // Аваль (Сибирская финансовая школа. – 1998. – С. 11–12.

57. Захаров В. Я. Антикризисный менеджмент: стратегии развития промышленных предприятий в России / В. Я. Захаров // Инновации. – 2006. – № 5. – С. 80–82.

58. Зеленський А. Фінансова підтримка у формуванні конкурентоспроможності аграрного сектора України / А. Зеленський // Антикризове управління економікою України: нові виклики : матеріали III Міжнар. наук.–практ. інтернет–конф., 15–17 груд. 2015 р. / М–во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2015. – С. 41–44.

59. Зміна дефлятора валового внутрішнього продукту за 2013–2015 рр. [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2016). – Назва з екрана.

60. Иванова Н. Инновации в условиях кризиса: тенденции и перспективы / Н. Иванова // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 9. – С. 8–16.

61. Ионов В. И. Модель оценки финансовой состоятельности машиностроительного предприятия при формировании варианта стратегии его реструктуризации / В. И. Ионов, А. И. Колтунов // Известия МГТУ. – 2010. – № 1. – С. 203–210.

62. Иванчук Р. М. Фінансова діагностика кризового процесу за допомогою методу єдиної системи нерівностей коефіцієнтів / Р. М. Иванчук, О. А. Иванчук, В. В. Толстоп'ятов // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 1 (23). – С. 98–105.

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

64. Касьянова Н. В. Підходи до подолання невизначеності стратегічної інформації / Н. В. Касьянова, К. В. Філь // Актуальні проблеми розвитку економіки. – 2007. – № 10 (76). – С. 103–109.

65. Коваленко О. В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори [Електронний ресурс] / О. В. Коваленко. – Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/biznes/2010\\_1/2010/01/100104.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2010_1/2010/01/100104.pdf).

66. Ковалев В. В. Концептуальные основы бухгалтерского учета: логика эволюции / В. В. Ковалев // Вестн. СПбГУ. Серия 5. Экономика. – 2015. – № 4. – С. 117–152.

67. Кован С. Е. Мониторинг финансового состояния и платёжеспособности как важнейший инструмент диагностики деятельности предприятий ЖКХ / С. Е. Кован // Эффективное антикризисное управление. – 2010. – № 3. – С. 66–73.

68. Козаков В. Н. Специальные экономические предпосылки подготовки специалистов по антикризисному управлению / В. Н. Козаков // Юридический мир. – 1998. – № 5. – С. 46–48.

69. Коптелова К. І. Актуальні проблеми аналізу фінансової стійкості підприємств / К. І. Коптелова // Молодий вчений. – 2016. – № 8. – С. 555–558.

70. Коротков Э. М. Конкурентные позиции бизнеса : монография / Э. М. Коротков, Ю. Т. Шестопап, В. Д. Дорофеев. – М. : ИНФРА–М, 2003. – 261 с.

71. Кошельник В. М. Напрями зміцнення фінансового стану аграрних підприємств у посткризовий період їх розвитку / В. М. Кошельник, Л. В. Побережна // Економічні науки. Сер. Облік і фінанси. – 2013. – Вип. 10 (1). – С. 262–270.

72. Крапко О. Стратегія антикризового управління підприємством у системі національних антикризових заходів / О. Крапко // Антикризове управління економікою України: нові виклики : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 15-17 груд. 2015 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2015. – С. 132–133.

73. Крутик А. Б. Высокие технологии – путь к формированию конкурентоспособной экономики / А. Б. Крутик, М. В. Решетова // Проблемы современной экономики. – 2002. – № 3/4. – С. 107–110.

74. Крючковский В. В. Деякі задачі підготовки і прийняття колективних рішень / В. В. Крючковский, Д. В. Ходаков // Комп'ютерні технології. – 2009. – Вип. 104. – С. 149–159.

75. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки [Електронний ресурс] / П. В. Кухта // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2012. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1439> (дата звернення: 11.07.2016). – Назва з екрана.

76. Лагун М. І. Методичні аспекти аналізу платоспроможності підприємства / М. І. Лагун // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 2. – С. 53–58.

77. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л. О. Лігоненко // Економічний форум. – 2016. – № 1. – С. 161–170.

78. Лях Л. М. Забезпечення фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств 2002 року : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.04.01 / Л. М. Лях; Ін-т аграр. економіки УААН. – К., 2002. – 20 с.

79. Макаренко І. О. Алгоритм антикризового управління підприємством / І. О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3. – С. 104–109.

80. Маркіна І. А. Кластерний аналіз оцінки кризового стану машинобудівних підприємств / І. А. Маркіна, Є. О. Григоренко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопіл. нац. екон. ун-т. – 2014. – Т. 18, № 2. – С. 173–181.

81. Марцин В. С. Надійність, платоспроможність та фінансова стійкість – основні складові оцінки фінансового стану підприємства / В. С. Марцин // Економіка. Фінанси. Право. – 2008. – № 7. – С. 26–30.

82. Масловська Л. Ц. Діагностика фінансового стану сільськогосподарських підприємств як основа антикризового управління / Л. Ц. Масловська, К. С. Головач // Економіка та держава. – 2016. – № 3. – С. 55–60.

83. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством / В. М. Маховка // Інноваційна економіка. – 2013. – № 1. – С. 102–105.

84. Мержа Н. В. Аналіз ймовірності банкрутства підприємств в економіці України / Н. В. Мержа // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 9 (51). – С. 65–69.

85. Методика проведення поглибленого фінансово-господарського аналізу стану неплатоспроможності підприємства та організації [Електронний ресурс] : наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємства та організації від 27.06.1997 р. № 81. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97> (дата звернення: 05.09.2016). – Назва з екрана.

86. Механізми антикризового фінансового управління [Електронний ресурс] : учбові матеріали. – Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/fin-meb/4476-mekhanizmi-antikrizovogo-finansovogo-upravlinnya.html> (дата звернення: 17.09.2016). – Назва з екрана.

87. Мильнер Б. Управление: пути преодоления кризиса / Б. Мильнер // Вопросы экономики. – 1997. – № 6. – С. 36–48.

88. Михальченко О. Фінансова стабілізація підприємства, як інструмент антикризового управління / О. Михальченко // Антикризове управління економікою України: нові виклики : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 15-17 груд. 2015 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2015. – С. 140–142.

89. Неверов А. В. Производственное предприятие, превентивные антикризисные меры: особенности формирования модели превентивного

антикризисного управления промышленным предприятием / А. В. Неверов // Российское предпринимательство. – 2009. – № 10, вып. 2. – С. 60–66.

90. Орехов В. И. Экономическая безопасность современной России в условиях кризиса : [монография] / В. И. Орехов, Т. Р. Орехова, О. В. Карагодина ; науч. ред. Т. Р. Орехова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 105 с.

91. Островська О. А. Оцінка фінансового стану підприємств та шляхи її удосконалення (на прикладі підприємств будівельних матеріалів) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.04.01 / Ольга Анатоліївна Островська; Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2004. – 20 с.

92. Панкрухин А. Дефицит партнерства [Электронный ресурс] / А. Панкрухин // Корпоративная имиджелогия. – 2010. – Режим доступа: <http://www.ci-journal.ru/column/582/defitsit-partnerstva> (дата обращения 18.10.2016). – Название с экрана.

93. Пантелеев М. С. Антикризове управління підприємствами агропромислового комплексу / М. С. Пантелеев, І. О. Геращенко, О. В. Бережна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 3 (27). – С. 48–56.

94. Пастухова В. Функціонування підприємства в зовнішньому середовищі: закони стійкості та толерантності / В. Пастухова // Вісник КНЕУ. – 2001. – № 4. – С. 49–59.

95. Панагушин В. П. Метод оценки эффективности деятельности промышленных предприятий как инструмент антикризисного управления (региональный аспект) / В. П. Панагушин, Е. В. Лютер, Ю. В. Гусарова // Эффективное антикризисное управление. – 2013. – (3). – С. 96–101.

96. Плиса В. Й. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України : [монографія] / В. Й. Плиса, І. І. Приймак. – Львів : ННВК «АТБ», 2009. – 144 с.

97. Погребняк А. Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 –



економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Анна Юріївна Погребняк. – К., 2016. – 234 с.

98. Поддєрьогін А. М. Фінансова стійкість підприємств у економіці України : [монографія] / А. М. Поддєрьогін, Л. Ю. Наумова. – К. : КНЕУ, 2011. – 184 с.

99. Подольська В. О. Дискримінантний аналіз як засіб удосконалення методики діагностики банкрутства підприємства / В. О. Подольська // Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2007. – № 577. – С. 322–327.

100. Полянська А. С. Роль менеджменту знань у ситуаційному управлінні на підприємстві / А. С. Полянська // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 34. – С. 157–162.

101. Про затвердження методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економік [Електронний ресурс] : наказ Міністерства економіки України від 14.02.2006 р. № 170. – Режим доступу : zakon1.rada.gov.ua. (дата звернення: 15.08.2016). – Назва з екрана.

102. Про затвердження методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [Електронний ресурс] : наказ Мін-ва економіки України від 19.01.2006 р. № 14. – Режим доступу: zakon1.rada.gov.ua (дата звернення: 17.11.2016). – Назва з екрана.

103. Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації [Електронний ресурс] : наказ Мін-ва фінансів України, Фонду державного майна України від 26.01.2001 р. № 49/121. – Режим доступу: zakon1.rada.gov.ua (дата звернення: 19.09.2016). – Назва з екрана.

104. Прохорова В. В. Стратегічний аналіз діяльності авіабудівних підприємств на основі технології SWOT та PEST аналізу [Електронний ресурс] / В. В. Прохорова // Вісн. Нац. технічного ун-ту «Харківський політехнічний інститут». – 2010. – Режим доступу:

[http://www.kpi.kharkov.ua/archive/2010/59/NTU\\_XPI\\_59\\_2010\\_30.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/2010/59/NTU_XPI_59_2010_30.pdf) (дата звернення: 03.11.2016). – Назва з екрана.

105. Прохорова В. В. Прогнозування банкрутства як складова антикризового фінансового управління / В. В. Прохорова // Економічний простір. – 2009. – № 2 (23). – С. 103–109.

106. Ребрик Ю. С. Система антикризового управління в банку / Ю. С. Ребрик // Соц.-екон. пробл. сучас. періоду України. – 2009. – Вип. 2. – С. 204-210.

107. Редькін Д. О. Методичні підходи до оцінки масштабів кризи на підприємствах АПВ / Д. О. Редькін, І. П. Островська // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 5 (10). – С. 38–45.

108. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах [Електронний ресурс] / В. О. Рибінцев // Проблеми системного підходу в економіці. – 2012. – № 1. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/e-journals/PSPE/2012\\_1/Ribincev\\_112.htm](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/e-journals/PSPE/2012_1/Ribincev_112.htm) (дата звернення: 12.09.2016). – Назва з екрана.

109. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління / В. М. Рубан // Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Сер. Економічні науки. – 2014. – Вип. 7 (2). – С. 68–71.

110. Сільське господарство України 2015 [Електронний ресурс] : стат. зб. / Держ. служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.10.2016). – Назва з екрана.

111. Ситник Л. С. Моделі фінансової діагностики банкрутства металургійних підприємств у системі антикризового управління / Л. С. Ситник, Р. В. Венжега // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2013. – № 2 (3). – С. 232–241.

112. Собкевич О. Напрями антикризової політики для інноваційної модернізації промисловості і забезпечення економічної безпеки України / О. Собкевич // Економічний часопис–XXI. – 2015. – № 5/6. – С. 28–32.

113. Сокиринська І. Г. Аспекти стратегічного розвитку підприємства / І. Г. Сокиринська, О. В. Хохлова // Вісн. Сумського держ. ун-ту. Сер. Економіка. – 2011. – № 4. – С. 165–168.

114. Соколова Г. Ю. Процессная реструктуризация как инструмент антикризисного управления предприятием / Г. Ю. Соколова // Российское предпринимательство. – 2008. – № 3. – С. 110–114.

115. Статистический анализ моделей с переменной структурой / С. А. Айвазян, А. Н. Березняцкий, Б. Е. Бродский, Б. С. Дарховский // Прикладная эконометрика. – 2015. – Т. 39, № 3. – С. 84–105.

116. Стецюк П. А. Модернізація механізмів фінансового забезпечення аграрного виробництва / П. А. Стецюк // Облік і фінанси. – 2016. – № 1 (71). – С. 132–136.

117. Тактичні та стратегічні заходи щодо виходу підприємства з кризи [Електронний ресурс] : учбові матеріали. – Режим доступу: <http://um.co.ua/9/9-19/9-193417.html> (дата звернення: 17.09.2016). – Назва з екрана.

118. Терещенко О. О. Інститут фінансового контролінгу – інноваційна платформа для корпоративних фінансів і контролінгу / О. О. Терещенко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2014. – № 5. – С. 52–53.

119. Терлецька Ю. О. Антикризова діагностика підприємства: методи, способи та умови застосування / Ю. О. Терлецька // Вісн. Донецького ун-ту. Серія В. Економіка і право. – 2006. – № 1, т. 2. – С. 504–509.

120. Тимошенко О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства / О. В. Тимошенко, О. Ю. Буцька, Ф. Х. Сафарі // Економічний аналіз. – 2016. – Т. 23, № 2. – С. 187–192.

121. Ткаченко А. М. Антикризове управління як одне з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства / А. М. Ткаченко, С. В. Телін // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – № 3. – С. 122–124.

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

123. Туган-Барановский М. И. Бумажные деньги и металл : монография / М. И. Туган-Барановский. – Посмерт. изд., измен. и доп. авт. – Одесса : Рус. культура, 1919. – 132 с.

124. Тупкало В. М. Системний підхід до антикризового управління / В. М. Тупкало, Н. О. Бурбело // Зб. наук. пр. V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. – К. : НТУУ «КПІ», 2014. – С. 499–503.

125. Тюріна Н. М. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства / Н. М. Тюріна, О. М. Баксалова // Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки. – 2015. – № 2, т. 2. – С. 230–234.

126. Україна у цифрах за 2010 рік : стат. зб. / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Держстат. України, 2011. – 252 с.

127. Федорук О. В. Особливості та проблеми розробки методичних підходів щодо діагностики імовірності банкрутства підприємства / О. В. Федорук // Інноваційна економіка. – 2010. – № 7. – С. 126–129.

128. Фещенко О. П. Розрахунок показників фінансового стану господарських товариств з урахуванням нових форм фінансової звітності / О. П. Фещенко // Бізнес Інформ. – 2015. – № 2. – С. 229–236.

129. Фінансова звітність сільськогосподарських підприємств Житомирської області за 2011–2015 рр. / Гол. упр. агропром. розвитку держ. адмін. Житомир. обл. – Житомир, 2015.

130. Фучеджи В. І. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства / В. І. Фучеджи // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [зб. наук. праць] / відп. ред. О. Є. Кузьмін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – С. 240–245.

131. Харитонов А. В. Антикризисное управление: современные подходы к пониманию содержания / А. В. Харитонов, И. В. Павлов // Вестн.

Нижегородского ун-та им. Н. И. Лобачевского. Серия. Экономика и финансы. – 2005. – № 1. – С. 51–54.

132. Цапко К. О. Дослідження наукових підходів до визначення та оцінки кризового стану підприємства / К. О. Цапко // Управління розвитком. – 2012. – № 2. – С. 173–176.

133. Черпак А. Є. Ефективність корпоративного управління в цільових моделях власників корпоративного капіталу та інших стейкхолдерів / А. Є. Черпак, З. Є. Шершньова // Бізнес Інформ. – 2015. – № 6. – С. 215–222.

134. Чернявський А. Д. Тенденції ринкової трансформації управління в будівельному комплексі України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : 08.07.03 / Чернявський Анатолій Дмитрович ; Київ. нац. ун-т будівництва і архітектури. – К., 2006. – 38 с.

135. Шабарова Е. А. Управление персоналом в кризисной ситуации / Е. А. Шабарова // Управление персоналом. – 1998. – № 11. – С. 28–29.

136. Шакуум М. Л. Экономика России: от кризиса к стабильности и устойчивому росту / М. Л. Шакуум. – М, 1999. – 216 с.

137. Шаповалов А. Л. Информационные модели и технологии антикризисного анализа, планирования и управления на предприятии / А. Л. Шаповалов, Н. В. Гринчак // Харьков. нац. акад. гор. хоз-ва. – 2010. – Вып. 95. – С. 306–310.

138. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О. О. Шапурова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8. – С. 147–154.

139. Шапурова О. О. Моделі оцінки банкрутства та кризового стану підприємств / О. О. Шапурова // Економічні науки. – 2008. – № 7. – С. 59–64.

140. Шкляр В. В. Концептуальна схема механізму антикризового менеджменту на підприємствах водного транспорту [Електронний ресурс] / В. В. Шкляр // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2013. – № 9. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_9\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_59) (дата звернення: 21.07.2015). – Назва з екрана.

141. Шварц І. В. Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством (на прикладі машинобудівних підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування)» / І. В. Шварц. – Хмельницький, 2008. – 20 с.
142. Aguilar F. J. Scanning the Business Environment / F. J. Aguilar. – New York : Macmillan, 1967. – 239 p.
143. Altman E. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy / E. Altman // Journal of Finance. – 1968. – Vol. 23, № 4. – P. 589–609.
144. Begley J. Analysis of Altman's and Ohlson's Models / J. Begley, J. Ming, S. Watts // Review of Accounting Studies. – 1996. – P. 25–38.
145. Andrews K. R. The concept of corporate strategy / K. R. Andrews. – Homewood, Dow Jones-Irwin, 1987. – 112 p.
146. Arutyunjan A. Prediction of The Hungarian Agricultural Enterprises' Solvency / A. Arutyunjan // Bulletin USAMV–CN. – 2002. – № 57. – P. 340–348.
147. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos / L. Barton. – Cincinnati, OH: South-Western Educational Publishing, 1993. – 256 p.
148. Beaver W. Financial Ratios as Predictors of Failure / W. Beaver // Supplement to Journal of Accounting Research. – 1966. – 4. – P. 71–111.
149. Begley J. Bankruptcy Classification Errors in the 1980s: An Empirical analysis of Altman's and Ohlson's models / J. Begley // Review of Accounting Studies. – 1996. – Vol. 1, № 4. – P. 267–284.
150. Brown A. Supermanaging: How to Harness Change for Personal and Organizational Success / A. Brown ; education McGraw Hill Higher. – New York, 1984. – 284 p.
151. Burnett J. A strategic approach to managing crises / J. Burnett // Public Relations Review. – 1998. – 24 (4). – P. 475–488.

152. Byars L. Strategic management, formulation and implementation : Concepts and Cases. Student Edition / L. Byars. – New York : Harper College Div, NY. – 10 p.

153. Chattell A. Insight, Imagination and Innovation / A. Chattell. – London : Macmillan Business, 1998. – P. 37–59.

154. Chesser D. L. Predicting Loan Noncompliance / D. L. Chesser // The Journal of Commercial Bank Lending. – 1974. – № 56 (12). – P. 12–19.

155. Churchill G. Basic Marketing Research / G. Churchill. – New York : The Dryden Press, 1996. – P. 29–48.

156. Cleland D. I. Systems analysis and project management / D. I. Cleland, G. A. Cole // Strategic management / Mcgraw-Hill College – 2nd. – Hampshire : Ashford Color Press, 1983. – P. 183–204.

157. Conan J. Variables explicatives de performance et controle de gestion dans les P.M.I. / J. Conan, M. Holder. – Paris : Universite Paris Dauphine, 1979. – 448 p.

158. Conner K. R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? / K. R. Conner // Journal of Management. – 1991. – № 17. – P. 121–154.

159. Coombs W. T. Information and compassion in crisis responses: a test of their effects / W. T. Coombs // Journal of Public Relations Research. – 1999. – № 11 (2). – P. 125–142.

160. Crisis management [Electronic Resource]. – Mode of access: URL: World Wide Web: [http://www.lancsresilience.org.uk/Documents/Bcm/London\\_Chamber\\_of\\_Commerce.pdf](http://www.lancsresilience.org.uk/Documents/Bcm/London_Chamber_of_Commerce.pdf).

161. Dean J. W. The strategic use of integrated manufacturing: an empirical examination / J. W. Dean, S. A. Snell // Strategic Management Journal. – 1996. – № 17. – C. 459–480.

162. Detecting red flags in board reports. A guide for directors : office of the controller of the currency. – D.C. Washington, 2004. – 79 p.

163. Dewaelheyns N. Aggregate Bankruptcy Rates and the Macroeconomic Environment: Forecasting Systematic Probabilities of Default / N. Dewaelheyns, C. Van Hulle // Tijdschrift voor Economie en Management. – 2007. – Vol. III, 4. – P. 12–35.

164. Dreyer B. Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage / B. Dreyer, K. Gronhaug // Journal of Business Research. – 2004. – № 57. – P. 484–494.

165. Duncan R. B. Perceived environmental characteristics of operational environments and perceived environmental uncertainty / R. B. Duncan // Administrative Science Quarterly. – 1972. – № 17 (2). – P. 313–327.

166. Durand D. Risk Elements in Consumer Instatement Financing / D. Durand. – New York : National Bureau of Economic Research, 1941. – 101 p.

167. Eurostat. EU–25 Foreign Direct Investments in Brazil, Russia, India and China // Statistics in focus. – 2007. – № 111. – 36 p.

168. Farrar Donald E. Multicollinearity in Regression Analysis: The Problem Revisited / Donald E. Farrar, Robert R. Glauber // The Review of Economics and Statistics. – 1967. – 49 (1). – P. 92–107.

169. Filip S. The possibilities of trans–frontier co–operation within the crisis management in public administration of the slovak republic / S. Filip // Economic Annals–XXI. – 2014. – 9/10 (1). – P. 18–21.

170. Fink S. Crisis management: Planning for the inevitable / S. Fink. – New York : American Management Association, 1986. – 245 p.

171. Fitzpatrick F. A Comparison of Ratios of Successful Industrial Enterprises with Those of Failed Firm / F. Fitzpatrick // Certified Public Accountant. – 1932. – № 6. – P. 727–731.

172. Forgue B. Nouvelles approches de la gestion des crises / B. Forgue // Rev française de gestion. Paris. – 1996. – № 108. – P. 72–73.

173. Golovach K. S. Altman model for agricultural enterprises / K. S. Golovach // Trends of modern science : materials of XI International scientific and practical conference. – 2016. – Vol. 5. – P. 22–24.



174. Golovach K. S. Analysis of the external and internal environment as a tool of crisis management / K. S. Golovach // *Modern Science – Moderní věda.* – Praha, 2016. – № 2. – P. 9–15.

175. Grenner L. Evolution and Revolution as Organization Grow / L. Grenner // *Harvard Business Review.* – 1972. – 8. – P. 40–52.

176. Grosul V. A., Zhyliakova O. V. The application of the PPRR model for raising the innovation level of preventive anti-crisis management of the enterprise / V. A. Grosul, O. V. Zhyliakova // *Promising problems of economics and management: Collection of scientific articles.* - Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2015. – PP. 450-452.

177. Roosen John T. Factors affecting crisis management / John T. Roosen // *International oil spill conference.* – Nelson, New Zealand, 1997. – P. 115–120.

178. Jonathan B. Corporate Finance: The Core / B. Jonathan, P. DeMarzo. – New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009. – 365 p.

179. Keynes J. Maynard The general theory of employment, interest and money / J. Maynard Keynes. – London : Macmillan, 1936. – 394 p.

180. Kindratska G. I. A strategic analysis of the competitive position of organization / G. I. Kindratska, Y. I. Kulinyak, A. G. Zahorodniy // *Problems of Accounting and Analytical Support for the Management System of an Enterprise : collective monograph / editer A. Zahorodniy, H. Ronek.* – Lviv : Publishing House of Lviv Polytechnic, 2014. – P. 154–170.

181. Knight F. H. Risk, uncertainty and profit / F. H. Knight, A. M. Kelley. – New York : Bookseller, 1964. – 257 p.

182. Kuraksina S. The formation mechanism of crisis management in the agricultural activities of gagauzia / S. Kuraksina // *Economy and sociology: Theoretical and Scientific Journal.* – 2014. – Issue 3. – P. 143–145.

183. Lagadec P. Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants / P. Lagadec // *Rev francaise de gestion.* Paris. – 1996. – № 108. – P. 110–115.

184. Lennox C. Identifying Failing Companies: A Re-Evaluation of the Logit-, Probit- and DA Approaches / C. Lennox // Elsevier Science Inc. – 1999. – P. 181–210.

185. Mazaraki A. Overview of proactive and reactive activities in corporate crisis management / A. Mazaraki, A. Kasianova // Economic Annals–XXI. – 2015. – № 3/4 (1). – P. 42–45.

186. Min J. H. Bankruptcy Prediction Using Support Vector Machine with Optimal Choice of Kernel Function Parameters / J. H. Min, Y. C. Lee // Expert Systems with Applications. – 2005. – 28. – P. 603–614.

187. Mitroff I. I. Crisis Management: A Diagnostic Guide for improving Your Organization's Crisis-Preparedness / I. I. Mitroff, C. M. Pearson. – San Francisco : Jossey-Bass, 1993. – 116 p.

188. Noble M. A. Manufacturing strategy: testing the cumulative model in a multiply country context / M. A. Noble // Decision Sciences. – 1995. – № 26 (5). – P. 693–721.

189. Odom M. A Neural Network for Bankruptcy Prediction / M. Odom, R. Sharda // International Joint Conference on Neural Networks. – 1990. – № 2. – P. 163–168.

190. Ohlson J. A. Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy / J. A. Ohlson // Journal of Accounting Research. – 1980. – № 18. – P. 109–131.

191. Pagell M. Re-exploring the relationship between flexibility and the external environment / M. Pagell, V. R. Krause // Journal of Operations Management. – 2004. – № 21 (6). – P. 629–649.

192. Popov V. B. Analysis models forecasting the likelihood of bankruptcy of enterprises / V. B. Popov, E. S. Kadurov // Scientists note Taurian National University. Economics and management. – 2014 – Vol. 27 (66), № 1. – P. 118–128.

193. Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios / edc. U. Rosenthal, B. Simulation, U. Rosenthal, B. Pijenburg. – Dordrecht, Kluwer, 1991. – P. 1–3.

194. Rouh-Dufort Ch. Crises: des possibilite' iaprentissage pour entreprise / Ch. Rouh-Dufort // Rev francaise de gestion. Paris. – 1996. – № 108. – P. 70–81.

195. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle / J. A. Schumpeter ; translated from German by O. Redvers. – New Brunswick ; London : Transaction Publishers, 2008. – 432 p.

196. Springate Gordon L. V. Predicting the Possibility of Failure in a Canadian Firm // Unpublished M.B.A. Research Project / Simon Fraser University. – 1978. – 1. – P. 150–164.

197. Stephen M. The theory of comprehensive risk management / M. Stephen // Journal of Accounting Research. – 2004. – Vol. 4. – P. 11–26.

198. Taffler R. J. Going, Going, Gone Four Factors which Predict / R. J. Taffler, H. Tisshaw // Accountancy. – 1977. – № 3. – P. 50–54.

199. The Global Competitiveness Report 2010-2011 // World Economic Forum. – Geneva : Palgrave Macmillan, 2010. – № 4. – P. 12–34.

200. Weber J. Einfuhrung in das Controlling / J. Weber // Teil 2: Instrumente, Aufl. – Stuttgart, 1994. – 178 p.

# ДОДАТКИ

## Підходи науковців до поняття «криза на підприємстві»

Назва підходу та представники	Визначення	Характеристика
1	2	3
Переломний момент – А. Чернявський, А. Градов, С. Іванюта, С. Бурий, Дж. Каан, Д. Мацеха, І. Ансофф, Л. Бартон, П. Лагадек, В. Захаров, Р. Хіт [134, 39, 63, 18, 147, 57, 183]	Криза – це різкий крутий перелом, складний перехідний стан, гострі проблеми будь з чим.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• результат позитивний чи негативний;</li> <li>• кризою може вважатися будь-яка нестандартна ситуація або зміни у функціонуванні підприємства.</li> </ul>
Погіршення параметрів функціонування, реальність банкрутства, руйнівна сила – Дж. Кейнс, В. Крутько, В. Василенко, Е. Коротков, Е. Нікбахт, А. Гроппелі, Є. Мінаєв, М. Туган-Барановський, В. Панагушин [179, 20, 70, 95, 123]	Кризою є ситуація значного погіршення одного, а частіше кількох, важливих параметрів функціонування підприємства, що цілком реально може призвести до банкрутства.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• раптова зміна з підвищувальної на знижувальну тенденцію;</li> <li>• застаріла концепція криз, яка базується на теорії кругообігу суспільного капіталу та неспроможності капіталізму і ринку забезпечити пропорційність відтворення.</li> </ul>
Природне явище життєвого шляху підприємства, порушення рівноваги – В. Подольська, З. Шершньова, О. Стрекалов, Є. Зарипов, В. Король, А. Крутік, З. Холод, А. Штангрет, О. Копилюк, Л. Лігоненко, Ю. Гайворонська [133, 99, 77, 181]	Криза – це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється накопиченням протиріч у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії з зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливостей його функціонування та розвитку.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначається циклічність розвитку підприємства та появи закономірних порушень, які можуть призвести до подальшого розквіту діяльності підприємства або занепаду;</li> <li>• відхилення фактичних показників від запланованих не завжди проявляється, але при цьому порушується рівновага. В цьому випадку слід здійснювати порівняльний аналіз показників із галузевими та нормативними.</li> </ul>
Потенціал змін – Л. Грейнер, К. Ру-Дюфор, Дж. Вебстер [175, 194]	Криза як нагромадження в організації чи її частині потенційних факторів, здатних перервати поточні й майбутні операції підприємства, стосуючись індивідів і співтовариства.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• модель розвитку підприємства через послідовність кризових точок</li> </ul>

1	2	2
Факторний вплив – Б. Кузін, Е. Жарковська, Б. Бродський, А. Єсакова, І. Бредкіна, Ю. Сімах [115, 52, 15]	Криза – наслідок змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин з зовнішньоекономічним середовищем</li> </ul>
Випадковий характер – К. Балдин, В. Зверев, А. Рукосуєв, В. Кошкін, Г. Базаров, С. Беляєв, Л. Бєлих, К. Хєрманн [90]	Криза – непередбачувана надзвичайна ситуація, яка носить загрозу для життєдіяльності підприємства.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• несподівана ситуація, яка загрожує пріоритетними цілями організації при обмеженому часі для прийняття рішень</li> </ul>
Розвиток, форма поступального руху – Р. Попов, Т. Pouchant, Е. Morin, К. Кірганов [192]	Криза – орієнтир у подальшому розвитку підприємства, форма поступального руху, прояв розвитку системи.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• негативні чи позитивні наслідки для розвитку підприємства;</li> <li>• призводить до порушення режиму діяльності.</li> </ul>
Комплексний підхід – І. Топій, І. Кондрат, В. Даніч, Н. Пархоменко [122, 45]	Криза – переломний період у діяльності підприємства, що характеризується відхиленнями фактичних показників діяльності підприємства від тих, котрі необхідні для його успішного розвитку внаслідок змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• результат позитивний чи негативний;</li> <li>• враховується відхилення фактичних показників від запланованих, нормативних та фактичних.</li> </ul>

Джерело: узагальнено, доповнено та адаптовано [197, 123, 60, 90, 79, 132, 193, 200].

**Основні науково-методичні підходи до розуміння сутності  
антикризового управління**

Автор	Тлумачення терміну «антикризове управління»
1	2
З. Айвазян, В. Кириченко	Управління, спрямоване виключно на подолання кризи, що наступила, на забезпечення виживання в короткостроковому аспекті
Б. Паттерсон	Це програма дій, які мають бути негайно реалізовані в разі настання кризової ситуації
К. Хамфріс	Антикризове управління передбачає мінімізацію збитків і негативних результатів діяльності, а також підтримку іміджу й довіри до суб'єкта господарювання з боку його контрагентів
В. Дорофеев, Д. Левин, Д. Сенаторов	Сукупність заходів управлінського впливу, спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, яка настала, та створення умов для уникнення кризи в майбутньому
Е. Коротков	Управління, здатне випереджати або зм'якшувати кризи, а також стримувати функціонування в режимі виживання в період кризи та виводити суб'єкт господарювання з кризового стану з мінімальними втратами
В. Василенко	Управління, в якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого стійкого розвитку організації
С. Бурий, Д. Мацеха	Система постійних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванню чи розвитку суб'єкта господарювання
З. Шершньова, Н. Багацький	Аналіз становища мікро- та макросередовища і вибір найбільш підходящої місії; це система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення процвітання економічних агентів, що були у важкому фінансовому становищі
І. Мітрофф	Це послідовна взаємозалежна оцінка різних видів кризових явищ та загроз для функціонування суб'єкта господарювання
Л. Лігоненко	Спеціальним чином сформована система, яка безперервно реалізується суб'єктом господарювання, спрямована на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення виживання і відновлення життєздатності суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
В. А. Вінокуров	Як складової загального менеджменту на підприємстві, яка використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання.

1	2
С. Ф. Голов	Будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій, які можуть виникнути в будь-який період існування.
Л. С. Ситник	трактує антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у противагу екстенсивному розвитку.
А. Г. Грязнова, М. О. Федотова, А. М. Маринюк	визначають антикризове управління як систему управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів. Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та діюче реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів.
А. П. Градов	трактує антикризове управління на підприємстві як сукупність послідовних узагальнених заходів: аналізування стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства); розроблення системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження.
Е. С. Мінаєв, В. П. Панагушин	під антикризовим управлінням розуміють не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення.

Джерело: узагальнено, доповнено та адаптовано [197, 123, 60, 90, 79, 132, 193, 200].





**Рис. Моделі прогнозування ймовірності банкрутства, що використовуються в українській практиці**

Джерело: Побудовано на основі [129, 97, 58, 20, 45].

АНКЕТА  
опитування керівників сільськогосподарських підприємств

*Просимо Вас, використовуючи свій професійний досвід, дати відповіді на запропоновані в анкеті запитання. Отримані результати будуть використані виключно в наукових цілях. Конфіденційність отриманих результатів гарантується.*

**1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ПРО ПІДПРИЄМСТВО**

1. Вкажіть, будь ласка, організаційно-правову форму вашого підприємства:

- приватне підприємство
- товариство з обмеженою відповідальністю
- акціонерне товариство
- державне підприємство
- інша форма (вказати) \_\_\_\_\_

2. До якої категорії відноситься Ваше підприємство?

- великий бізнес
- середній бізнес
- малий бізнес

3. Які організаційні структурні підрозділи є у Вашому підприємстві?

- адміністрація
- відділ маркетингу
- юридичний відділ
- планово-економічний відділ
- бухгалтерія
- відділ кадрів
- інший (вказіть, будь-ласка) \_\_\_\_\_

4. Родючість ґрунтів Вашого підприємства є:

- високою
- достатньою
- низькою

5. Забезпеченість підприємства сільськогосподарською технікою є:

- висока
- достатня
- низька

6. Будь ласка, вкажіть для Вашого підприємства орієнтовне співвідношення боргу непов'язаним сторонам (кредити і позики без урахування отриманих від компаній групи - материнської або дочірніх) до річних надходжень грошових коштів від основної діяльності (cash flow)?

- боргу немає
- менше 2
- 2-4
- 4-6
- більше 6

7. Як би Ви могли оцінити успішність розвитку Вашого підприємства за останній рік?

- вкрай незадовільно
- середня успішність
- дуже добре
- інший (вкажіть, будь-ласка) \_\_\_\_\_

8. Рівень забезпеченості підприємства кваліфікованими спеціалістами:

- високий
- достатній
- низький

9. Яка була середньомісячна спискова чисельність зайнятих на Вашому підприємстві в 2015 році? (всього осіб). Відповідь запишіть цифрами.

\_\_\_\_\_ чол.

## 2. ВПЛИВ КРИЗИ ТА АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ УПРАВЛІННЯ

10. Як змінився, на Вашу думку, за останній рік рівень податкового навантаження на Ваше підприємство?

- значно зріс
- зріс
- не змінився
- знизився
- значно знизився

11. Назвіть найбільш гострі проблеми, що заважають підприємницької діяльності в Житомирській області? (можливі кілька варіантів відповіді)

- високі адміністративні бар'єри
- високе податкове навантаження
- надлишково високі обов'язкові страхові платежі, включаючи соціальне страхування
- недобросовісна конкуренція
- нестача кваліфікованих кадрів
- недостатня захищеність прав власності та контрактних прав
- неефективне податкове адміністрування
- низька якість державного управління
- відсутність ясних цілей, орієнтирів розвитку країни
- політична невизначеність
- зростання цін
- складність з доступом до кредитних ресурсів
- інше (вкажіть) \_\_\_\_\_
- проблем, що заважають розвитку підприємництва, в Житомирській області немає

12. Як би Ви оцінили сучасний стан економіки в цілому?

- вийшла з кризи, динамічно розвивається
- з кризи не вийшла, але є точки зростання
- знаходиться в застої, не розвивається
- деградує

13. У чому виразився негативний вплив світової кризи на Ваше підприємство?

- зазнали фінансових втрат
- знизився обсяг виробництва
- знизився попит на продукцію
- звільнили (сь) кваліфіковані фахівці
- довелося продати частину необхідного обладнання,  
основних фондів
- наявні труднощі з поставками сировини
- довелося заморозити перспективні інвестиційні  
проекти
- інше \_\_\_\_\_
- ніякого негативного впливу криза на наше  
підприємство не мала

14. У чому виразився позитивний вплив кризи на Ваше підприємство?

- стало легше реалізовувати продукцію на  
внутрішньому ринку
- вдалося звільнити «зайвих» працівників, позбутися  
«зайвих» потужностей і т.п.
- криза допомогла списати (відкласти виплату)  
частини боргів
- змогли прийняти на роботу кваліфікованих  
спеціалістів
- знайшли перспективне новий напрямок роботи,  
розпочали новий інвестиційний проект
- інше \_\_\_\_\_
- ніякого позитивного впливу криза не зробила

15. Які з цих зовнішніх факторів впливають на діяльність Вашого підприємства?

- високий рівень інфляції
- сповільнення платіжного обороту
- низький рівень підтримки з боку держави
- політична нестабільність діяльності уряду
- коливання на валютні курси;
- відсутність стимулів щодо купівлі новітніх  
технологій
- низький рівень платоспроможності населення
- низький рівень довіри споживачів до вітчизняного  
товаровиробника
- витрати на енергію та водопостачання;
- захоплення ринків зарубіжними  
товаровиробниками
- інше \_\_\_\_\_

16. Які з цих внутрішніх факторів впливають на діяльність Вашого підприємства?

- неспрацьована адміністративна команда
- застарілість виробничої бази та технологій
- низький рівень диверсифікованості продукції
- висока вартість виробничих ресурсів
- неефективна система комунікацій
- відсутність ефективних методів фінансового  
аналізу та діагностики кризи

- незбалансованість грошових потоків
- високий рівень заборгованості підприємства
- відсутність ефективних схем мотивації персоналу
- інше \_\_\_\_\_

17. Чи розроблена програма антикризових заходів на підприємстві?

- так, розроблена
- ні, планується

18. Які «антикризові» заходи реалізувала / планує реалізувати Ваше підприємство?

- скорочення виробництва
- збільшення виробництва для витіснення конкурентів з ринку
- підвищення цін на продукцію / послуги
- зниження цін на продукцію / послуги
- скорочення номенклатури виробленої продукції / послуг
- затримка платежів окремим постачальникам
- неповний робочий тиждень, неоплачувані відпустки
- зміна банку
- залучення грошей акціонерів (власників)
- зміна постачальників
- скорочення витрат на НДДКР
- введення передоплати для частини клієнтів
- зниження заробітної плати (вкл. премії тощо)
- зниження зайнятості
- вихід на нових покупців
- інше (вказіть) \_\_\_\_\_

19. Заходи економічної політики з боку уряду, які Ви вважаєте найбільш важливими для забезпечення стійкості свого підприємства і своєї галузі

- зниження податкового навантаження
- сприяння працевлаштуванню звільнених працівників
- підтримка у фінансуванні соціальної інфраструктури
- виконання зобов'язань уряду за держзамовленням
- скасування імпортних мит на обладнання, сировину і матеріали
- стимулювання експорту
- розширення обсягів держзамовлення
- підтримка стабільності банківської системи, доступ до кредиту
- підтримка курсу гривні
- інші заходи \_\_\_\_\_

20. Наскільки Ви задоволені результатами і ефективністю «антикризових» заходів, що проводяться урядом?

- повністю задоволений
- частково задоволений
- незадоволений
- абсолютно незадоволений

### 3. ФІНАНСОВО–ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

21. Переважна частина власного капіталу Вашого підприємства представлена:
- |                            |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| статутним капіталом        |                          | <input type="checkbox"/> |
| пайовим капіталом          | <input type="checkbox"/> |                          |
| додатковим капіталом       |                          | <input type="checkbox"/> |
| іншим додатковим капіталом |                          | <input type="checkbox"/> |
| іншим капіталом            | <input type="checkbox"/> |                          |
22. У якій формі представлений на підприємстві резервний фонд?
- |                                      |                          |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| грошові кошти на депозитному рахунку | <input type="checkbox"/> |                          |
| інші високоліквідні активи           | <input type="checkbox"/> |                          |
| чітко не визначено                   | <input type="checkbox"/> |                          |
| резервний фонд не створено           |                          | <input type="checkbox"/> |
23. Балансова вартість підприємства по відношенню до ринкової вартості
- |                  |                          |  |
|------------------|--------------------------|--|
| вища             | <input type="checkbox"/> |  |
| рівна            | <input type="checkbox"/> |  |
| нижча            | <input type="checkbox"/> |  |
| важко відповісти | <input type="checkbox"/> |  |
24. Як використовуються тимчасово вільні грошові кошти підприємства?
- |   |                          |  |
|---|--------------------------|--|
| зберігаються на поточному рахунку в банку | <input type="checkbox"/> |  |
| вкладаються на депозитний рахунок         | <input type="checkbox"/> |  |
| вкладаються в цінні папери                | <input type="checkbox"/> |  |
| інші напрями використання (вказіть) _____ | <input type="checkbox"/> |  |
25. На які цілі використовується чистий прибуток Вашого підприємства?
- |                                       |                          |  |
|---------------------------------------|--------------------------|--|
| на розширення виробництва             | <input type="checkbox"/> |  |
| на преміювання працівників            | <input type="checkbox"/> |  |
| на соціальні заходи                   | <input type="checkbox"/> |  |
| на виплату дивідендів                 | <input type="checkbox"/> |  |
| інші цілі (вказіть, будь-ласка) _____ | <input type="checkbox"/> |  |
26. Оцініть, будь ласка, фінансовий стан вашого підприємства:
- |           |                          |  |
|-----------|--------------------------|--|
| високий   | <input type="checkbox"/> |  |
| достатній | <input type="checkbox"/> |  |
| низький   | <input type="checkbox"/> |  |
27. Який вид фінансового планування здійснює підприємство?
- |                            |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| поточне                    | <input type="checkbox"/> |                          |
| стратегічне                | <input type="checkbox"/> |                          |
| планування не здійснюється |                          | <input type="checkbox"/> |

Оцініть у балах вплив кожного показника на стан кризи у відповідності зі шкалою:

Бали	1-2	3-5	6-8	9-10
Характеристика впливу	Не впливає на появу кризи	Опосередковано впливає на появу кризи	Впливає на появу кризи	Дуже сильно впливає на появу кризи

Навпроти кожного з показників вкажіть будь-ласка бал у таблиці:

№	Показник	Бал
1	Коефіцієнт покриття	
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	
4	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	
5	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	
6	Коефіцієнт фінансової стійкості	
7	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	
8	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	
9	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	
10	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	
11	Фондовіддача	
12	Розроблена установча документація	
13	Ринкова частка	
14	Наявність антикризового управління на підприємстві	
15	Сплачена кредиторська заборгованість	
16	Кількість днів несплаченої вчасно заробітної плати	
17	Кількість постачальників	
18	Плинність кадрів	
19	Тривалість виконання управлінських процедур	
20	Якість управлінських рішень	

## ВІДОМОСТІ ПРО РЕСПОНДЕНТА

Ваш вік: \_\_\_\_\_ років

Освіта:

загальна середня

середня спеціальна

вища

Спеціальність за освітою \_\_\_\_\_

Яку посаду Ви займаєте?

керівник

головний бухгалтер

спеціаліст

інша посада

Стаж роботи в сільському господарстві: \_\_\_\_\_ років

*Щиро дякуємо за допомогу і бажаємо успіхів*





## ВІДОМОСТІ ПРО РЕСПОНДЕНТА

Ваш вік: \_\_\_\_\_ років

Освіта:

загальна середня   
середня спеціальна   
вища

Спеціальність за освітою \_\_\_\_\_

Яку посаду Ви займаєте?

керівник   
головний бухгалтер   
спеціаліст   
інша посада

Стаж роботи в сільському господарстві: \_\_\_\_\_ років

*Щиро дякуємо за допомогу і бажаємо успіхів*



*Гурют Ілє Александровиче Гур*

## ВІДОМОСТІ ПРО РЕСПОНДЕНТА

Ваш вік: 54 років

Освіта:

загальна середня   
середня спеціальна   
вища

Спеціальність за освітою АГРОНОМ

Яку посаду Ви займаєте?

керівник   
головний бухгалтер   
спеціаліст   
інша посада

Стаж роботи в сільському господарстві: 29 років

*Щиро дякуємо за допомогу і бажаємо успіхів*



ВІДОМОСТІ ПРО РЕСПОНДЕНТА

Ваш вік: 45 років

Освіта:

загальна середня  
 середня спеціальна  
 вища

Спеціальність за освітою \_\_\_\_\_

Яку посаду Ви займаєте?

керівник  
 головний бухгалтер  
 спеціаліст  
 інша посада

Стаж роботи в сільському господарстві: 15 років

*Щиро дякуємо за допомогу і бажаємо успіхів*

*Голова СФГ "Кудинський" "*



*Кудинський В.А.*

**Комплексна оцінка можливостей і загроз стану управління для  
сільськогосподарських підприємств Житомирської області  
з урахуванням сильних і слабких сторін**

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<p align="center"><i>Здійснення можливостей за рахунок сильних сторін</i></p> <p>1. За умови збереження підприємства може зберегтися і колишня структура управління, основні підходи до управління виробництвом. 2. Повне забезпечення населення продуктами і товарами власного виробництва. 3. Підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств для іноземних інвесторів 4. Наявність земельних ресурсів, сильної матеріально-технічної бази, нових технологій, досвідчених працівників можна ефективно здійснювати виробничу діяльність.</p>	<p align="center"><i>Подолання слабких сторін за рахунок можливостей</i></p> <p>1. Поповнення оборотних коштів за рахунок кредитів. 2. Цінове регулювання з боку держави, система дотацій, субсидій при неприборканому зростанні цін на матеріальні ресурси. 3. Пошук нових та збереження старих зовнішньоторговельних партнерів 4. Матеріальне та моральне стимулювання працівників.</p>
	<p align="center"><i>Усунення загроз за рахунок сильних сторін</i></p> <p>1. Можливість часткового оновлення матеріально-технічної бази виробництва в рамках прийнятих і діючих програм кредитування сільськогосподарських підприємств. 2. Залучення інвестицій на переобладнання та оснащення. 3. Використання новітніх технологій.</p>	<p align="center"><i>Поєднання загроз та слабких сторін</i></p> <p>1. Всі загрози, пов'язані з ризиком неповернення кредитів, зумовлені особливостями сільськогосподарського виробництва. 2. При зміні керівництва буде змінюватися стиль, методи, засоби управління підприємством. 3. Підвищення якості, яка відповідає міжнародним стандартам. 4. Страхування врожаїв.</p>

Джерело: власні дослідження.

## Додаток Е

## Розрахункові показники для «графа спроможності»

Назва підприємства	Оборотність кредиторської заборгованості						коефіцієнт покриття					Коефіцієнт швидкої ліквідності					Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності				
							2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
	місяці			в днях																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
ФГ «Лука-Агро»	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	6,9	7,0	7,2	5,8	5,3	9,9	7,2	5,4	0,0	0,0	7,1	7,3	5,6	4,5	0,1
ТОВ «Укрзернопром»	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2	0,2	6,1	5,2	6,7	5,4	5,7	4,6	4,2	0,5	6,9	4,0	2,0	3,6	0,8	15,5	4,0
СФГ «Ставрів»	0,0	3,5	5,1	1,1	104,0	153,9	5,2	5,9	4,1	0,3	0,6	1,8	1,4	1,1	0,4	0,4	0,1	0,0	0,1	0,1	0,3
ТОВ «Укрлітнасіння»	0,0	0,2	0,3	1,5	6,8	7,6	6,9	6,1	4,6	6,5	5,2	3,6	4,6	5,1	5,7	7,3	5,1	8,5	5,5	4,6	0,6
ПОСП «Перемога»	0,1	2,2	155,2	1,6	66,3	4655,1	0,3	0,1	1,8	1,0	4,6	0,6	0,1	0,0	2,2	1,2	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1
СТОВ «Агросоюз»	0,2	0,2	0,1	6,0	4,9	2,8	7,3	6,9	7,5	7,3	4,1	8,8	0,1	3,3	6,3	9,4	4,8	7,1	7,2	3,5	0,2
СФГ «Миколай»	0,2	0,3	2,6	0,1	7,6	77,9	6,8	0,1	2,6	5,5	4,2	4,4	5,2	0,2	5,3	8,6	0,1	0,2	0,3	4,3	2,9
СТОВ «Птахівник»	0,4	0,2	0,4	13,4	4,5	10,9	1,4	2,1	3,8	1,6	5,2	0,3	0,2	0,4	1,7	1,5	0,2	0,2	0,0	0,0	0,4
ФГ «Царіцино»	0,6	1,5	0,9	16,7	45,6	26,7	4,6	3,9	4,3	0,6	3,0	1,8	1,7	1,6	1,3	1,3	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1
ПСП «Граніт»	0,6	58,6	9,1	17,8	1759,4	272,7	0,3	0,4	0,7	0,4	0,9	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
ЗВК «Нов-Волинський»	0,6	0,6	0,6	17,2	18,5	18,7	0,1	0,1	0,1	1,1	4,0	0,5	0,3	0,1	0,2	0,0	0,9	0,6	0,1	0,3	0,1
ТОВ «Вертокийвка»	0,8	0,6	0,2	24,2	18,3	5,8	4,2	7,2	5,3	9,0	6,7	4,9	4,8	0,1	5,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
ТОВ «Агро-Пром-Сервіс»	1,0	1,1	1,0	28,7	33,3	28,7	0,1	0,9	2,5	1,0	4,2	7,3	8,7	6,0	2,5	3,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1
ТОВ «Терези-5»	1,0	4,4	5,2	29,9	132,0	154,7	7,0	0,1	0,5	0,3	9,4	1,3	5,7	0,1	1,1	9,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
ПП «Поляна»	1,3	1,1	1,3	38,7	33,0	39,0	5,3	9,8	7,0	1,5	0,0	1,0	0,1	0,4	3,5	2,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
П/ПО/СП «Колос»	1,5	10,3	3,0	44,3	308,2	89,6	0,1	0,4	1,6	0,5	2,9	9,3	0,1	0,2	2,4	9,0	0,5	0,1	0,1	0,1	0,7
П/ПО/СП «Світоч»	3,3	1,8	1,3	99,7	53,0	38,7	8,7	7,0	6,0	2,0	2,5	4,6	0,2	0,0	5,7	5,7	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
СТОВ «Оберіг»	3,9	1,5	1,5	116,0	46,3	45,9	7,6	5,4	4,4	1,2	0,5	0,8	0,1	0,6	2,9	2,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
П/ПО/СП «Золота нива»	4,0	4,0	9,5	0,1	121,0	285,8	5,3	7,2	7,2	0,8	2,7	6,2	4,1	6,3	1,7	0,4	1,1	0,8	0,8	0,1	0,3

## Продовження Додатку Е

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
СВК «Світоч»	4,3	4,3	6,8	128,2	128,2	202,7	9,7	7,3	5,0	0,4	0,3	0,7	0,7	0,8	0,5	0,8	0,7	0,6	0,5	0,1	0,2
ТОВ «Житомирнасінтрав»	5,2	46,2	24,8	156,3	1386,9	744,7	4,9	0,1	0,7	0,2	5,4	0,4	0,4	0,2	0,5	0,1	0,3	0,2	0,1	0,3	0,1
ПСП «Глибочанське- ОСМВ»	5,7	21,5	22,0	171,1	643,6	660,4	0,3	0,1	1,1	0,9	4,3	0,9	0,0	1,0	1,9	2,9	0,4	0,1	0,3	0,6	1,9
СПП «Лад»	понад 6 місяців	2,1	0,7	205,4	62,9	21,5	0,7	0,5	0,3	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
ПСП «Троянівське»		0,1	1,4	260,6	2,1	42,7	2,2	3,4	4,9	5,3	7,3	0,3	1,2	0,7	7,9	3,6	0,5	0,3	0,0	0,1	0,5
ПП «Галекс Агро»		1,2	0,1	335,3	35,0	2,1	0,1	0,1	5,6	6,3	6,8	8,5	0,3	0,3	5,7	8,2	0,7	0,7	0,2	2,2	0,4
СТОВ «Ліщинське»	понад 1 рік	29,3	20,8	464,9	877,5	625,0	0,9	1,1	1,7	0,5	2,0	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
ПП «Україна»		0,3	0,2	964,6	10,0	6,8	7,4	5,8	4,2	4,5	0,0	7,3	7,3	7,1	5,7	8,8	6,5	5,6	9,3	3,6	0,6
СТОВ «Городищанське»		1,3	0,4	1297,2	38,6	12,0	9,0	7,0	4,8	3,2	0,7	0,8	0,3	1,4	5,3	6,2	0,4	0,4	0,4	0,6	0,4
ТОВ «Шанс»	понад 2 роки	0,5	0,5	1407,9	16,5	15,9	7,1	-	5,3	6,5	-	7,0	5,3	6,6	5,3	8,9	8,7	5,6	5,3	4,1	8,7
ПСП «Явір»		18,0	31,8	1565,2	539,6	954,6	1,3	1,2	1,2	0,5	0,9	1,0	0,9	0,5	1,5	0,4	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1
СТОВ «Украгротехтрейд»		0,3	0,3	1577,6	8,6	8,9	8,3	7,3	7,9	2,9	1,3	1,6	2,7	2,4	7,5	4,6	0,4	0,4	0,3	0,3	0,2
ПП «Миролубівське»		7,9	5,9	2389,0	237,0	177,2	0,1	0,1	0,5	0,2	6,9	0,1	0,1	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
ЖФФГ «Аделаїда»		11,8	32,0	2623,6	355,5	960,9	3,3	1,4	1,8	0,3	1,3	1,4	1,2	0,9	0,6	0,4	0,1	0,1	0,01	0,0	0,1

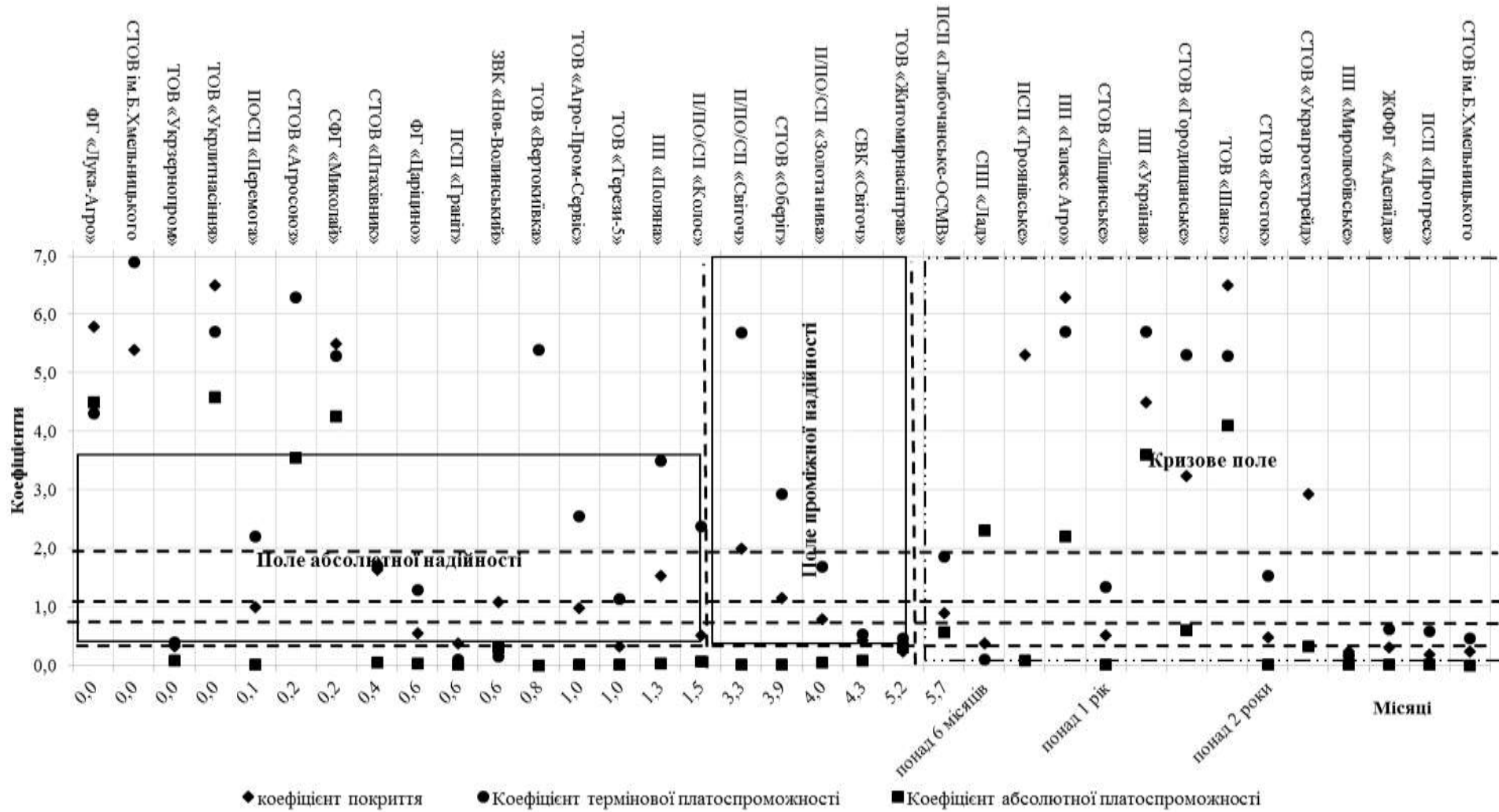


Рис. «Граф спроможності» для сільськогосподарських підприємств Житомирської області, 2014 р.

Джерело: власні дослідження.





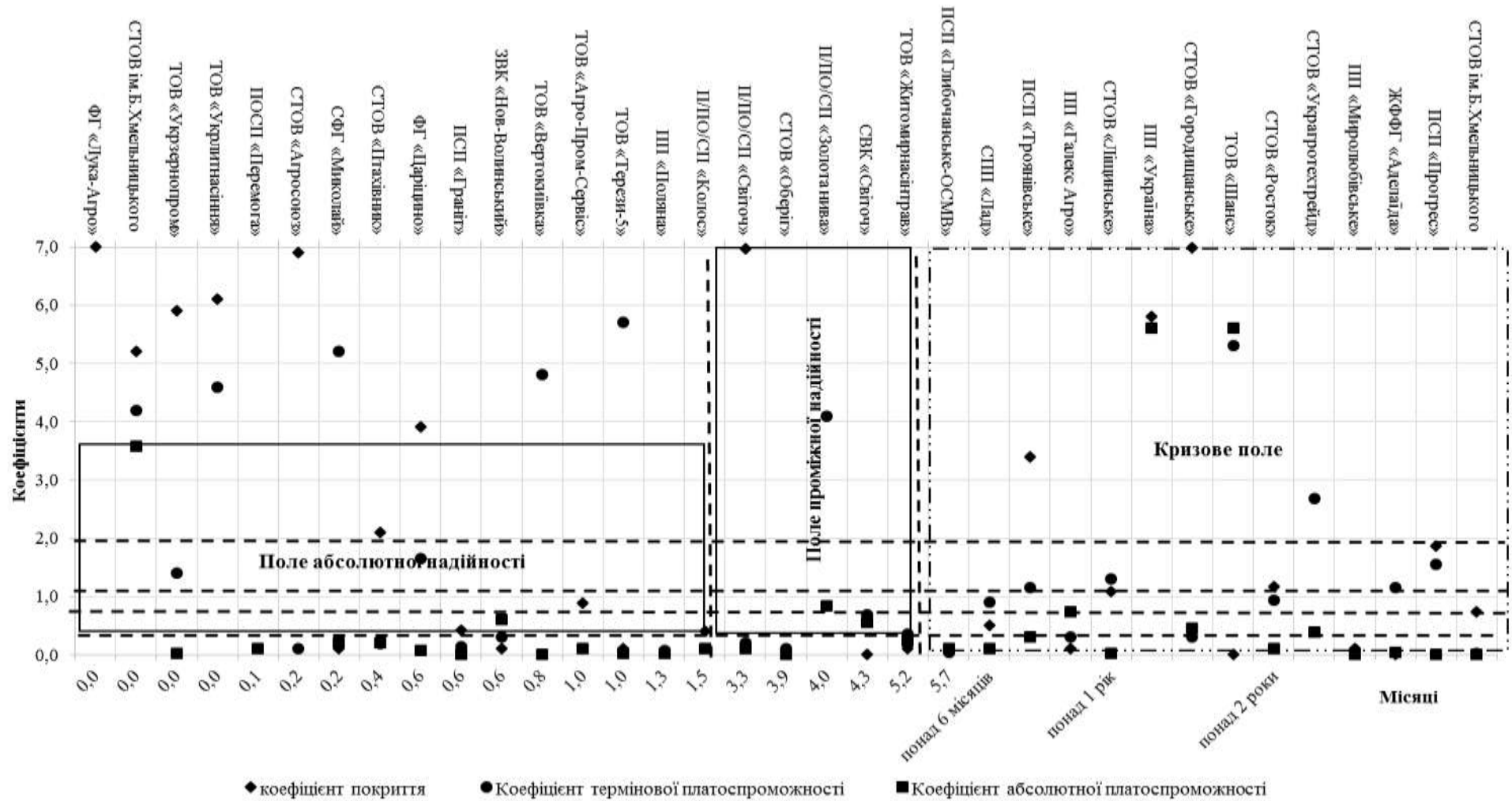


Рис. «Граф спроможності» для сільськогосподарських підприємств Житомирської області, 2012 р.

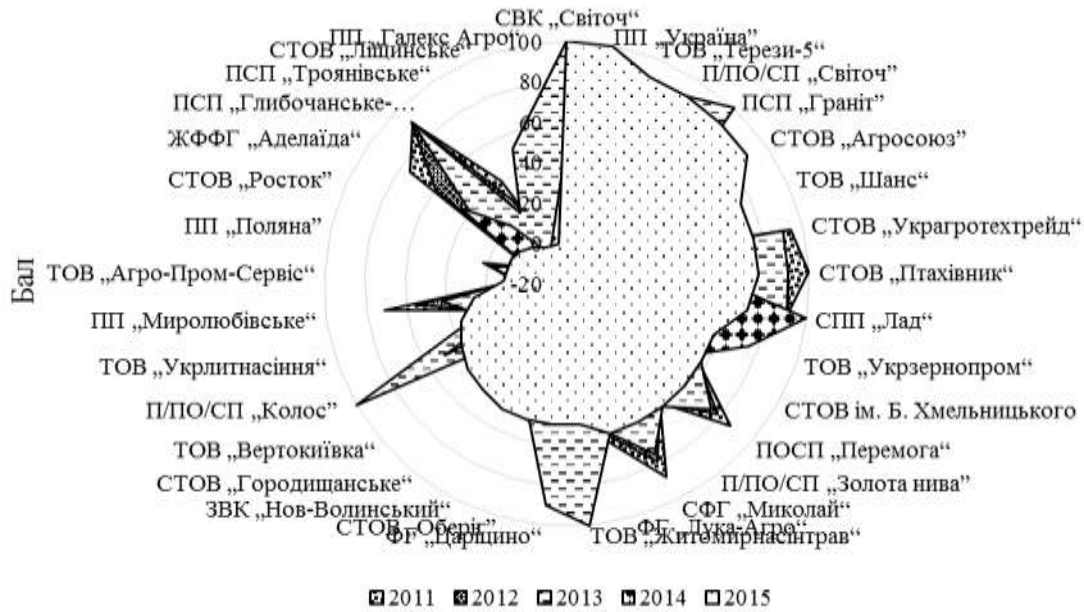
Джерело: власні дослідження.

## Розраховані показники діяльності сільськогосподарських підприємств Житомирської області

№	Назва підприємства	Валова рентабельність виробничих витрат					Рентабельність основної діяльності					Рентабельність операційної діяльності					Рентабельність звичайної діяльності				
		2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
1	ТОВ «Житомирнасінтрав»	10,2	2,3	-19,7	-9,8	27,3	-71,2	-47,7	-19,7	-9,8	27,3	-48,5	-30,7	-10,3	0,0	25,4	-58,6	-40,8	-10,3	-30,3	25,4
2	ЗВК «Нов-Волинський»	8,4	8,2	-	28,0	7,9	6,4	8,2	-	28,0	7,9	0,1	2,1	-	4,0	5,9	12,0	8,0	-	4,0	0,0
3	ЖФФГ «Аделаїда»	7,3	1,3	-3,0	-13,8	-14,8	7,3	1,3	-3,0	-13,8	-14,8	15,2	8,7	0,0	0,0	-13,0	16,7	9,5	0,0	0,0	-14,3
4	ПП «Миролубівське»	-2,3	0,7	0,0	14,0	6,0	-2,3	0,7	0,0	14,0	6,0	-0,8	0,2	0,0	4,9	2,1	-2,5	-1,4	0,0	0,0	2,1
5	СТОВ «Росток»	7,1	2,1	39,6	5,5	-0,6	75,0	55,0	39,6	5,5	-0,6	68,3	44,1	29,4	-23,2	-18,9	67,8	43,8	29,4	-23,2	-18,6
6	СТОВ ім.Б.Хмельницького	44,9	38,8	49,7	-7,7	7,4	44,9	38,8	49,7	-7,7	3,4	32,8	14,6	12,5	-53,8	-23,8	24,1	6,9	4,4	-56,8	-30,0
7	П/ПО/СП «Золота нива»	10,1	4,3	20,7	-52,0	24,1	-7,5	-5,8	20,7	-52,0	2,1	37,1	23,5	42,9	-69,8	15,7	41,2	26,0	46,1	-75,2	15,6
8	ПСП «Граніт»	-21,7	-5,1	0,0	51,5	3,3	-21,7	-5,1	0,0	51,5	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-5,3	-5,3	0,0	-15,9	0,0
9	ФГ «Лука-Агро»	8,0	6,6	12,5	2,0	7,6	3,9	5,7	12,5	2,0	4,3	13,0	7,8	10,7	-17,2	-0,8	11,9	5,8	9,9	-24,7	-2,5
10	СТОВ «Ліщинське»	29,0	2,8	24,7	-5,4	12,3	29,0	22,8	24,7	-5,4	1,3	12,4	4,5	5,0	-28,1	-10,8	12,4	4,5	5,0	-28,1	-10,8
11	ПОСП «Перемога»	5,7	10,3	0,0	7,2	5,1	-18,6	9,0	0,0	7,2	5,1	-	-	-28,7	127,7	167,7	-54,7	-39,4	-28,7	0,0	1,7
12	СПП «Лад»	-63,1	-44,3	-34,3	-5,4	-3,2	-63,1	-44,3	-34,3	-5,4	-3,2	-83,3	-	-41,7	0,0	-	-63,5	-	-38,2	-13,0	-
13	СВК «Світоч»	2,3	1,1	-1,9	7,7	5,4	-7,1	-3,5	-1,9	7,7	5,4	-9,5	-5,1	0,0	2,4	8,8	-10,3	-5,9	0,0	0,0	8,8
14	ФГ «Царіцино»	11,6	15,5	24,1	13,6	31,8	11,6	15,5	24,1	13,6	31,8	12,2	16,0	25,9	11,9	33,7	7,2	11,1	20,9	7,6	28,9
15	ТОВ «Терези-5»	1,5	4,3	2,8	-38,2	7,2	-3,5	-80,4	2,8	-38,2	7,2	-93,1	-53,6	24,3	-51,4	103,3	-99,9	-56,8	12,9	-23,6	99,2

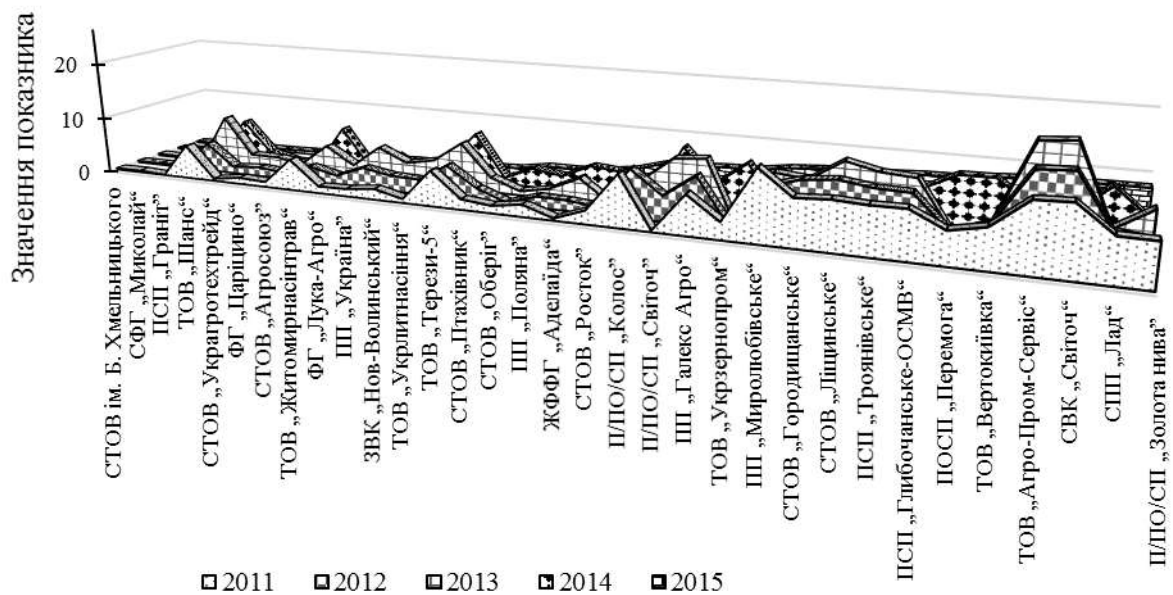
Продовження додатку 3

16	ПП «Україна»	-61,2	-32,5	0,0	17,5	7,5	-6,2	-32,5	0,0	17,5	7,5	-51,9	-27,4	0,0	15,5	48,9	-57,0	-32,6	0,0	0,0	48,9
17	П/ПО/СП «Колос»	2,3	4,1	7,5	12,9	1,7	4,3	6,5	7,5	12,9	11,7	-4,4	0,7	8,9	4,9	19,1	-4,4	0,7	8,9	4,9	19,1
18	ТОВ «Агро-Пром-Сервіс»	5,9	8,2	17,6	35,9	6,7	-26,6	-5,0	17,6	35,9	6,7	50,4	49,0	32,9	75,5	30,1	85,5	69,1	32,9	75,5	0,0
19	ПСП «Глибочанське-ОСМВ»	57,4	50,2	56,5	34,4	3,1	7,8	62,1	56,5	34,4	37,1	-3,4	9,2	0,5	76,7	25,6	-1,3	10,5	2,0	75,2	25,7
20	СТОВ «Птахівник»	40,1	29,1	38,1	27,5	1,5	7,4	59,0	38,1	27,5	1,5	30,1	21,6	13,0	4,9	-3,9	24,7	16,1	9,4	-5,1	-7,9
21	СТОВ «Оберіг»	5,1	1,2	0,0	3,8	17,2	-18,8	-10,2	0,0	3,8	17,2	-3,5	-1,3	0,0	4,9	4,4	-3,3	-1,9	0,0	0,0	2,8
22	ПП «Поляна»	10,2	1,5	0,0	11,3	23,8	-24,0	-12,1	0,0	11,3	2,8	-12,2	-6,0	0,0	6,6	12,3	-8,3	-4,8	0,0	0,0	7,2
23	П/ПО/СП «Світоч»	10,5	8,1	0,0	-12,0	31,0	-4,1	-24,7	0,0	-12,0	4,0	-37,9	-20,5	0,0	8,0	34,7	-40,5	-23,1	0,0	0,0	34,7
24	СТОВ «Укragротехтрейд»	-18,4	-6,9	0,0	25,0	2,9	-18,4	-6,9	0,0	25,0	22,9	-13,0	-4,7	0,0	19,0	16,5	-29,0	-16,6	0,0	0,0	24,9
25	ПСП «Троянівське»	-115,1	-54,0	0,0	8,3	2,2	-5,1	-54,0	0,0	8,3	2,2	-79,1	-35,2	0,0	70,2	87,9	-96,2	-55,0	0,0	0,0	82,4
26	ТОВ «Вертокиївка»	10,8	2,3	0,0	25,3	13,8	-7,6	-0,7	0,0	25,3	13,8	0,3	2,9	0,0	18,9	5,1	3,8	2,1	0,0	0,0	-3,2
27	СФГ «Миколай»	2,1	1,8	1,5	12,0	0,8	5,7	5,4	1,5	12,0	0,8	4,1	3,8	1,5	7,1	0,8	4,1	3,8	1,5	7,1	0,8
28	ТОВ «Укрлітнасія»	-13,4	-9,5	0,0	-12,6	7,9	-13,4	-9,5	0,0	-12,6	7,9	-6,8	-3,9	0,0	0,0	5,8	-9,4	-7,0	0,0	-11,1	4,9
29	СТОВ «Городищанське»	-38,8	-22,2	0,0	-0,2	3,2	-38,8	-22,2	0,0	-0,2	3,2	-40,2	-23,0	0,0	0,0	34,5	-42,5	-24,3	0,0	0,0	36,4
30	ТОВ «Шанс»	2,3	1,2	0,0	-6,8	3,7	-6,5	-4,7	0,0	-6,8	3,7	-8,5	-4,8	0,0	0,0	7,3	-19,5	-11,1	0,0	0,0	16,7
31	ПП «Галекс Агро»	9,1	10,3	20,8	-8,3	12,9	2,3	16,3	20,8	-8,3	12,9	281,3	199,5	156,2	-41,2	-7,4	284,3	202,5	156,2	-32,3	-7,4
32	СТОВ «Агросоюз»	1,1	0,5	-0,3	-19,1	-3,9	-2,4	-4,2	-0,3	-19,1	-3,9	6,8	3,3	-2,1	0,0	-9,1	1,0	-2,7	-1,5	-20,1	-9,1
33	ТОВ «Укрзернопром»	6,3	4,2	0,0	17,0	3,7	-30,2	-14,8	0,0	17,0	3,7	-23,6	-11,9	0,0	11,3	23,4	-27,3	-15,6	0,0	0,0	23,4



**Рис. Оцінка ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств Житомирської області за скоринговою моделлю Д. Дюрана**

Джерело: Розраховано на основі даних [129].



**Рис. Оцінка ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств Житомирської області за моделлю О. Зайцевої**

Джерело: розраховано на основі даних [129].

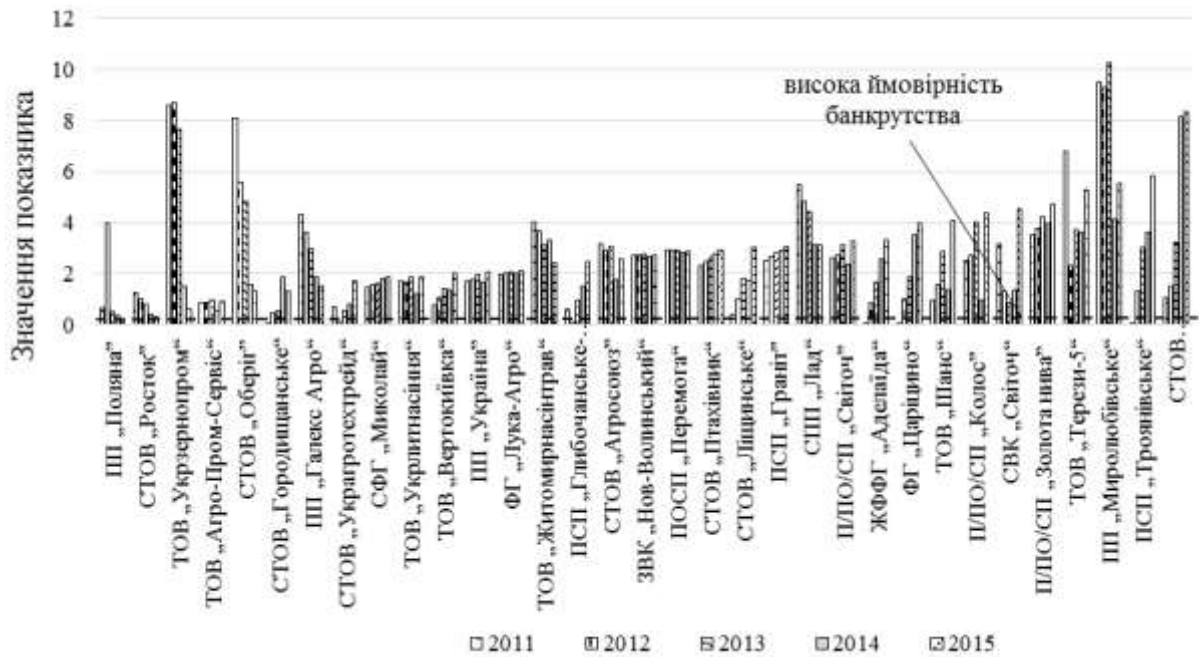


Рис. Оцінка ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств Житомирської області за моделлю Іркутської школи

Джерело: розраховано на основі даних [129].

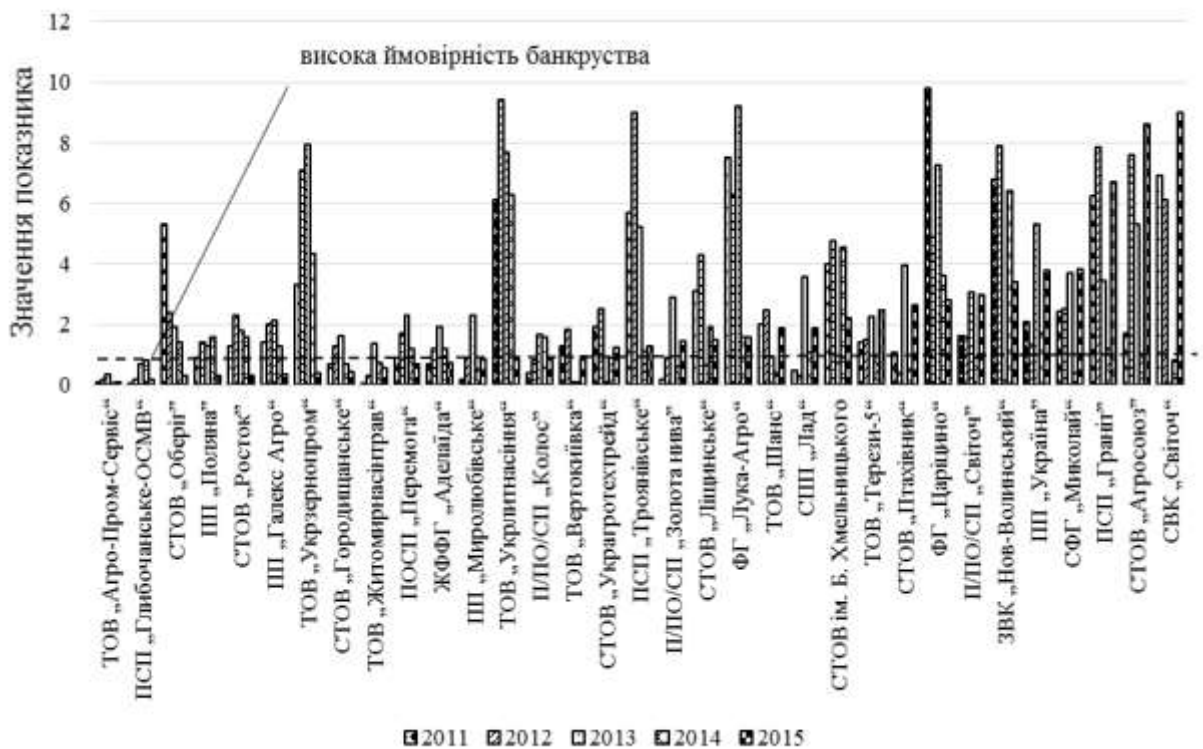
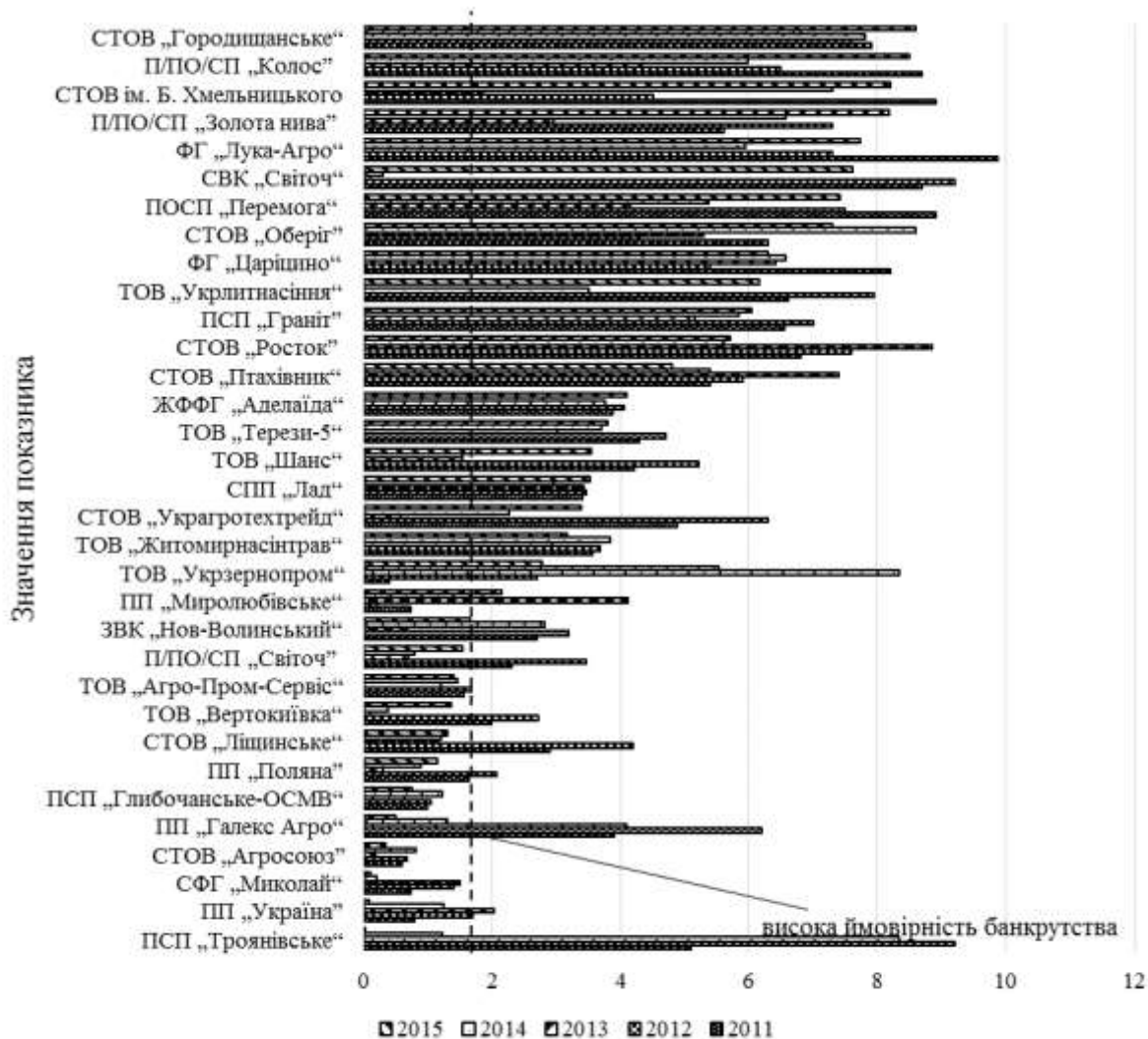


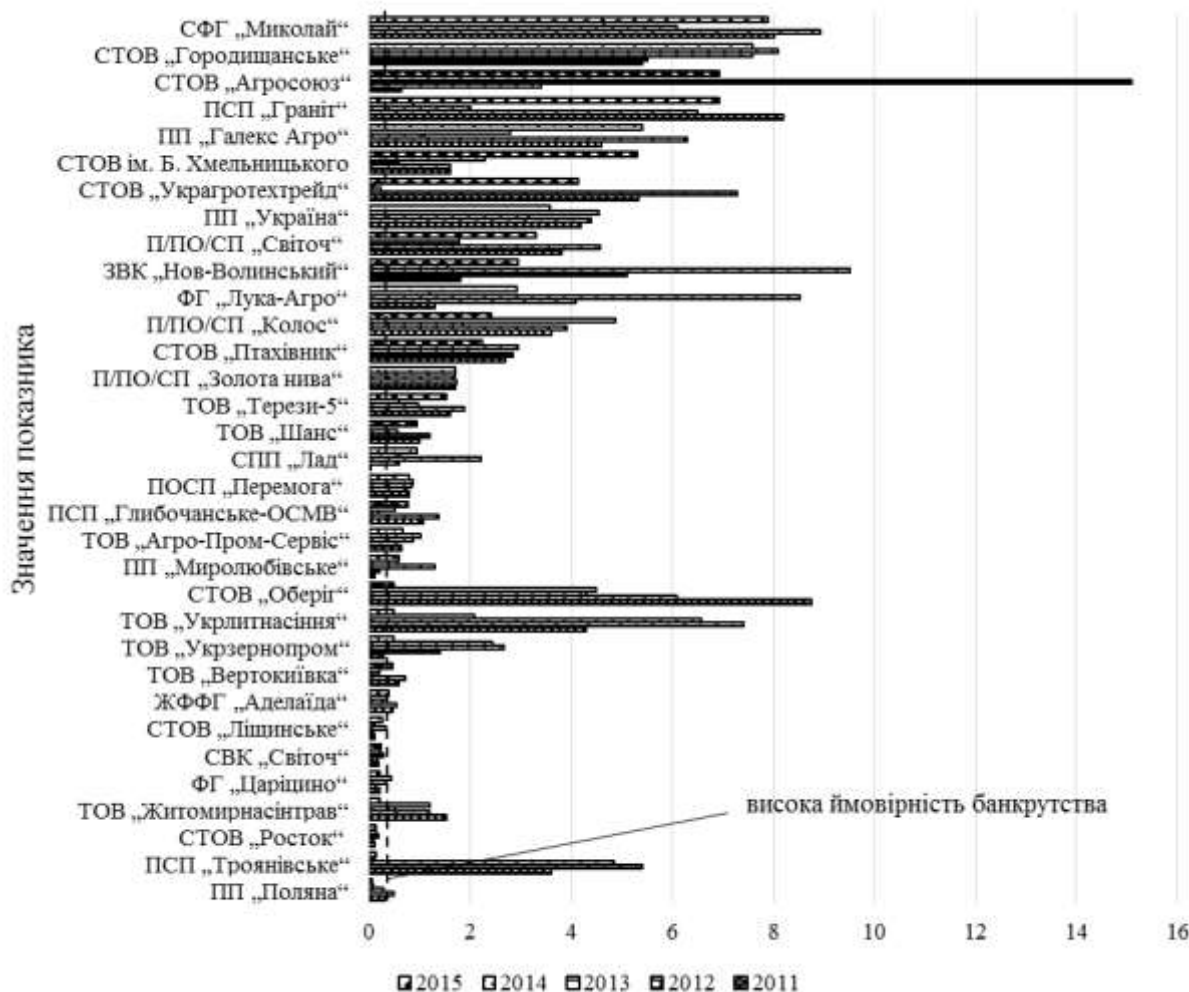
Рис. Результати оцінки ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств Житомирської області за моделлю Спрінгейта

Джерело: розраховано на основі даних [129].



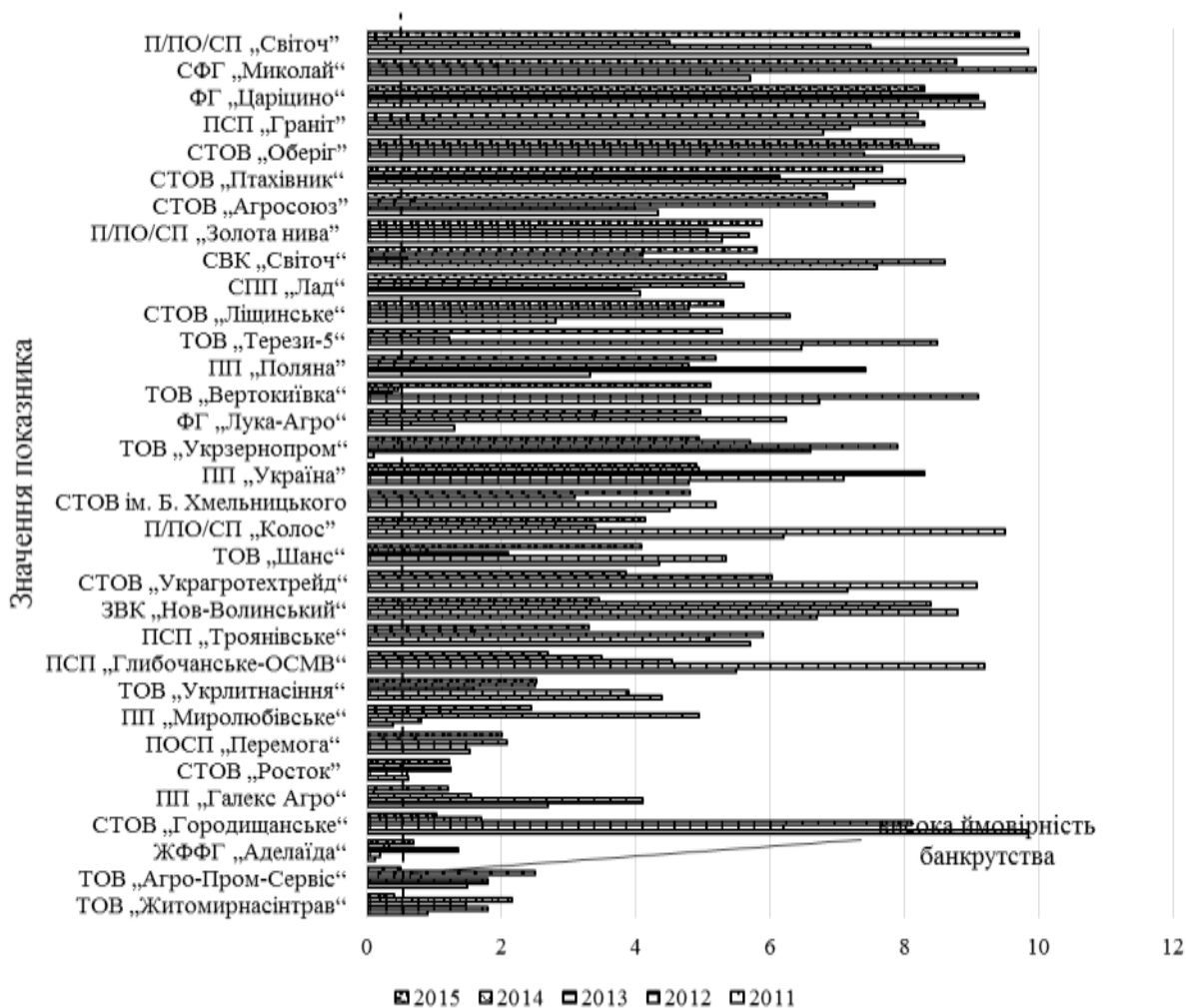
**Рис. Результати оцінки ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств Житомирської області за моделлю Альтмана**

Джерело: розраховано на основі даних [129].



**Рис. Результати оцінки ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств Житомирської області за моделлю Таффлера і Тішоу**

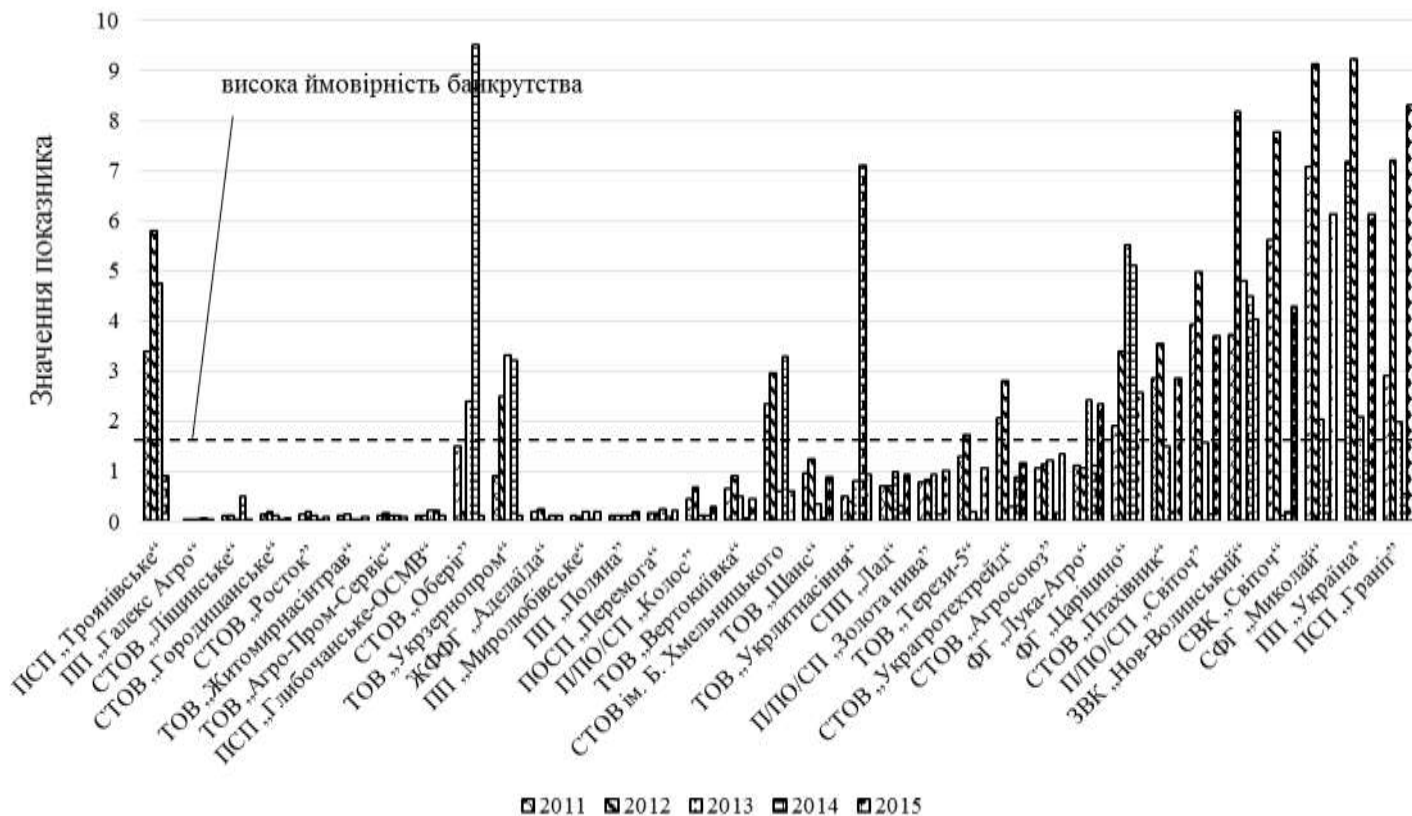
Джерело: розраховано на основі даних [129].



**Рис. Результати оцінки ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств Житомирської області за універсальною дискримінантною моделлю**

Джерело: розраховано на основі даних [129].





**Рис. Результати оцінки ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств Житомирської області за моделлю Бівера**

Джерело: розраховано на основі даних [129].

Проект  
Положення про внутрішню групу з антикризового управління  
ПСП «Троянівське»

1. Загальні положення

1.1. Внутрішня група з антикризового управління (далі - група) створюється з метою оперативного прийняття заходів і підвищення ефективності антикризового управління, забезпечення подолання кризових явищ для сталого функціонування чи розвитку сільськогосподарського підприємства.

1.2. Група у своїй діяльності керується Трудовим кодексом України, а також цим Положенням.

2. Основні завдання та права

2.1. Основними завданнями комісії є:

- Аналіз і оцінка соціально-економічної та фінансової ситуації підприємства, виявлення потенційних загроз і можливих наслідків негативного впливу зовнішнього середовища,
- Вироблення заходів, спрямованих на пом'якшення наслідків зовнішніх загроз.

2.2. Група має право:

- Запитувати та одержувати в установленому порядку необхідні матеріали всіх працівників підприємства;
- Заслуховувати представників підприємства;
- Давати доручення та рекомендації працівникам підприємства.

3. Організація роботи

3.1. Склад групи затверджується керівником підприємства.

3.2. Діяльність групи забезпечують:

- керівник;
- бухгалтерія;
- спеціалісти по виробництву.

3.3. Засідання групи проводяться в міру необхідності, але не рідше одного разу на місяць.

3.4. Рішення з питань, що розглядаються на засіданнях групи, приймаються за результатами обговорення та оформляються протоколом.

3.5. Рішення групи можуть бути підставою для підготовки відповідних внутрішніх нормативних документів підприємства.

## ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ Антикризового менеджера

### 1. Загальні положення

1.1. Антикризовий менеджер призначається на посаду та звільняється з неї наказом керівника підприємства.

1.2. Антикризовий менеджер безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства.

1.3. У своїй діяльності антикризовий менеджер керується чинним законодавством України, установчими документами підприємства, локальними нормативними актами підприємства, у т. ч. правилами внутрішнього трудового розпорядку, положеннями про структурні підрозділи підприємства, а також наказами і розпорядженнями керівника підприємства, нормативними і методичними документами щодо організації діловодства.

1.4. Мета діяльності антикризового менеджера – забезпечення своєчасного та належного проведення аналізу бізнесу, виявлення слабких і сильних місць і вироблення ряду заходів, що дозволяють власнику вийти з кризи з мінімальними втратами. За рішенням суду антикризовий менеджер намагається врятувати підприємство, що знаходиться в стані банкрутства. З одного боку, цей фахівець повинен ліквідувати заборгованість перед кредиторами, а з іншого - допомогти підприємству вийти з кризи, подбати про співробітників і збереження промислового потенціалу. Якщо ж підприємство не підлягає відновленню, антикризовий менеджер повинен вигідно продати і за рахунок виручених коштів розплатитися з боргами.

1.5. У разі відсутності антикризового менеджера (хвороба, відпустка, відрядження тощо) виконання його обов'язків забезпечує інший працівник за вказівкою керівника підприємства.

### 2. Завдання та обов'язки антикризового менеджера

2.1. Організовує, регулює та контролює проведення інформаційно-аналітичної роботи підприємства. Розробляє аналітичні, довідкові та інші матеріали з питань, що стосуються діяльності підприємства в межах своєї компетенції.

2.2. Розробляє плани виходу з кризи.

2.3. Тестує задокументовані плани і стратегії по виходу з кризи.

2.4. Аналізує можливий вплив різноманітних обставин і відповідні ризики щодо істотних бізнес-функцій або інформаційних систем з метою ідентифікації відповідних періодів часу для виходу з кризи і необхідних для цього ресурсів.

2.5. Розробляє плани управління при надзвичайних подіях, забезпечуючи можливість приймати управлінські рішення по виходу з кризи і необхідних комунікацій, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів найбільш критичних структурних одиниць з метою безперервності операцій і управління.

2.6. Аналізує існуючі плани виходу з кризи, кризового менеджменту або безперервності бізнесу.

2.7. Встановлює, підтримує або тестує канали зв'язку для забезпечення комунікації під час кризи.

2.8. Інтерпретує державні регуляторні акти та відповідні кодекси, забезпечуючи відповідність законодавству певних заходів щодо гарантованого безперервності бізнесу.

2.9. Здійснює або контролює інтеграцію антикризових планів і їх реалізацію.

2.10. Готує підсумкові письмові звіти по тестуванню разом з описом цілей, плануванням, графіком, ходом виконання, досягнутими результатами, висновками і рекомендаціями;

2.11. Ідентифікує можливості для стратегічного удосконалення або пом'якшення наслідків переривання ділової активності, а також наслідків реалізації інших ризиків, пов'язаних зі специфікою бізнесу або змінами у відповідних нормативно-правових актах.

2.12. Веде діловодство, виконує операції із застосуванням комп'ютерної техніки, призначеної для збирання, оброблення і подання інформації для підготовки і прийняття рішень керівництвом підприємства.

2.13. Здійснює збір матеріалів та інформації, необхідних керівнику підприємства, готує аналітичні, інформаційні, довідкові та інші матеріали.

2.14. У межах своєї компетенції або за дорученням керівника представляє підприємство в усіх органах, установах, організаціях, підприємствах, засобах масової інформації; здійснює зв'язки з керівниками органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, із фізичними та юридичними особами, а також у взаємовідносинах із зарубіжними партнерами.

### 3. Права антикризового менеджера

3.1. Запитувати особисто або за дорученням керівництва підприємства від фахівців інформацію та документи, необхідні для виконання його посадових обов'язків.

3.2. Подавати керівництву пропозиції щодо вдосконалення своєї роботи і роботи підприємства.

3.3. Вимагати від керівництва створення нормальних умов для виконання службових обов'язків і збереження всіх документів, що утворюються в результаті діяльності підприємства.

3.4. Приймати рішення в межах своєї компетенції.

3.5. Мати гідні та безпечні умови праці.

### 4. Відповідальність

Антикризовий менеджер несе відповідальність:

4.1. За неякісне і несвоєчасне виконання своїх посадових завдань і обов'язків.

4.2. За невикористання або неправомірне використання наданих йому прав.

4.3. За недотримання чинного законодавства, інших нормативних актів, стандартів підприємства, наказів керівника підприємства тощо.

4.4. За недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці та протипожежної безпеки.

4.5. За нестачу і пошкодження з його вини офісного обладнання та меблів.

4.6. За нетактовну поведінку по відношенню до відвідувачів та клієнтів підприємства.

Оцінювання роботи антикризового менеджера здійснює керівник підприємства з урахуванням оперативності та якості виконання ним своїх посадових обов'язків.

#### 5. Антикризовий менеджер повинен знати

5.1. Законодавчі та нормативно-правові акти у сфері роботи підприємства.

5.2. Систему й організацію діловодства та ведення архівної справи.

5.3. Систему організації контролю за виконанням документів.

5.4. Перспективи технічного, економічного та соціального розвитку галузі.

5.5. Профіль, спеціалізацію та особливості структури підприємства.

5.6. Ділову українську мову.

5.7. Правила ділового етикету та спілкування.

5.8. Основи економіки праці та трудового законодавства.

5.9. Інструментальні засоби сучасного офісу (інформаційні технології та засоби оргтехніки).

5.10. Правила та норми охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії.

#### 6. Компетентності антикризового менеджера

6.1. Уміння ставити стратегічні цілі та формулювати практичні завдання, пов'язані з реалізацією на підприємстві професійних функцій.

6.2. Знаходити рішення типових завдань, у тому числі в нестандартних ситуаціях, і вирішувати нестандартні завдання, що виникають у роботі.

6.3. Уміння створити ефективно функціонуючу модель фінансового аналізу і подальшої діагностики підприємства з метою попередження банкрутства.

6.4. Володіння необхідними навичками практичної роботи на підприємствах.

6.5. Знання закономірностей і особливостей розвитку підприємств в умовах фінансової нестабільності, а також вітчизняного та міжнародного досвіду антикризового управління підприємством.

6.6. Уміння застосовувати знання зі стратегічного та інноваційного менеджменту, інвестиційного проектування.

6.7. Уміння оцінювати форми взаємовідносин підприємства з будь-якими фінансовими інститутами.

6.8. Уміння складати і реалізовувати план фінансового оздоровлення підприємства.

6.9. Здатність провести реструктуризацію власності підприємства і його реорганізацію.

6.10. Уміння оцінювати ринкову вартість підприємства (бізнесу), нерухомості, машин та обладнання.

6.11. Здатність переоцінювати накопичений досвід, здобувати нові знання в умовах розвитку науки і мінливості соціальної практики та використовувати сучасні інформаційні технології.

6.12. Уміння враховувати широкий спектр варіантів розвитку подій.

6.13. Здатність розробляти велику кількість альтернативних варіантів управлінських рішень.

6.14. Володіння навичками врахування можливих ризиків та наслідків прийняття управлінських рішень.

6.15. Уміння обґрунтовувати управлінські рішення, прийняті на основі припущень про можливу появу кризових явищ, нечітких та неповних даних щодо змін умов функціонування підприємства, та довести їх доцільність.

6.16. Здатність виявляти загрозу порушення стабільності підприємства на ранніх етапах її виникнення.

6.17. Вміння виявляти загрозу появи кризових явищ в умовах інформаційної обмеженості щодо факту та причин її появи.

6.18. Уміння під тиском можливого виникнення кризових явищ знаходити потенційні напрями розвитку підприємства.

6.19. Здатність виділити серед параметрів функціонування та розвитку підприємства найбільш значущі, які забезпечують найбільшу результативність.

6.20. Здатність використовувати можливості позитивних впливів на підприємство залежно від змін зовнішніх обставин.

6.21. Уміння визначати нормативні значення ключових показників діяльності підприємства з урахуванням специфіки та галузі функціонування підприємства.

6.22. Уміння спрогнозувати та прорахувати майбутні ринкові тенденції для забезпечення завчасної підготовки та адаптації підприємства.

6.23. Уміння застосовувати передові технології з інноваційними підходами до розробки і реалізації антикризової програми та оброблення економічної інформації.

6.24. Навички пошуку шляхів раціоналізації процесу антикризового управління.

## 7. Кваліфікаційні вимоги до антикризового менеджера

Повна вища освіта напряму підготовки "Менеджмент" (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи, або повна вища освіта (магістр, спеціаліст) та загальний стаж роботи не менше 1 року, а також спеціалізовану підготовку на курсах або тренінгах з антикризового управління.

## Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства за Logit-моделлю

№	Назва підприємства	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	ТОВ «Вертокиївка»	1,00	0,390	0,55	44,493	0,509	0,723	10	0
2	ПП «Миролобівське»	0,34	0,968	1,68	7,925	3,445	0,653	21	0
3	СПП «Лад»	0,27	4,296	0,91	28,900	1,565	0,230	24	0
4	ПСП «Троянівське»	-1,46	1,987	1,80	-18,567	27,506	0,048	9	0
5	ТОВ «Укрзернопром»	0,03	2,499	0,07	0,000	26,000	0,017	34	0
6	СТОВ «Ліщинське»	0,57	1,622	0,84	-30,027	1,477	0,713	106	0
7	ТОВ «Шанс»	0,22	1,620	1,22	19,146	1,362	0,227	54	0
8	ТОВ «Житомирнасінтрав»	-0,07	3,774	0,58	-7,925	0,821	0,170	60	0
9	ТОВ «Агро-Пром-Сервіс»	-0,04	1,701	0,17	-10,803	0,321	0,309	21	0
10	СВК «Світоч»	0,73	0,506	1,24	99,151	12,287	0,455	11	0
11	СТОВ «Украгротехтрейд»	0,13	1,096	0,43	25,712	0,831	0,325	10	0
12	ПСП «Глибочанське-ОСМВ»	-1,93	1,233	0,78	0,000	1,771	0,552	15	0
13	ФГ «Царіцино»	-0,09	5,618	1,07	-7,422	9,168	0,106	17	0
14	СТОВ ім. Б. Хмельницького	0,02	2,579	2,48	0,824	21,258	0,138	14	0
15	ТОВ «Укрлітнасіння»	0,12	1,818	0,50	15,496	1,279	0,017	24	0
16	ТОВ «Терези-5»	0,42	5,046	3,91	8,847	1,250	0,248	29	0
17	ПОСП «Перемога»	0,03	4,378	0,78	2,830	1,354	0,171	15	0
18	П/ПО/СП «Світоч»	0,27	6,006	0,87	34,723	4,483	0,088	17	0
19	П/ПО/СП «Колос»	1,23	0,731	1,28	25,399	5,035	0,983	97	1
20	ПСП «Граніт»	0,27	4,785	0,87	36,406	2,261	0,122	10	0
21	П/ПО/СП «Золота нива»	0,10	6,960	1,39	7,157	3,859	0,087	20	0
22	ПП «Україна»	0,29	4,891	0,56	82,446	1,395	0,133	17	0
23	ПП «Галекс Агро»	-2,56	1,786	0,30	-28,630	1,939	0,446	19	0
24	СТОВ «Оберіг»	0,07	3,294	0,41	16,678	1,168	0,024	10	0

*Продовження додатку М*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	СФГ «Миколай»	0,09	0,525	0,98	2,130	1,280	0,800	87	1
26	ПП «Поляна»	0,30	4,272	0,67	48,883	1,768	0,281	40	0
27	ЖФФГ «Аделаїда»	0,02	0,706	0,06	0,000	0,022	0,298	71	0
28	СТОВ «Агросоюз»	0,03	4,629	0,57	4,895	0,760	0,017	54	0
29	СТОВ «Росток»	0,18	7,895	0,79	24,895	1,350	0,115	10	1
30	ФГ «Лука-Агро»	-0,08	5,287	0,70	-18,138	0,732	0,008	58	0
31	СТОВ «Птахівник»	0,02	1,756	0,19	1,720	2,939	0,499	54	0
32	ЗВК «Нов-Волинський»	-0,05	4,458	0,66	13,696	0,110	0,209	60	0
33	СТОВ «Городищанське»	-0,05	4,546	0,64	13,711	-0,168	0,204	41	0



**ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ  
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**



УКРАЇНА

**ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**

**Управління агропромислового розвитку**

10014, м. Житомир, майдан ім.С.П.Корольова, 3/14 тел. (0412) 47-47-50

E-mail: upragro-ztobl@ukrpost.ua, код ЄДРПОУ 00730810

*30.11.16 № 4349/6*

У спеціалізовану вчену раду по захисту  
дисертаційних робіт на здобуття вченого  
ступеня кандидата економічних наук

**ДОВІДКА**

Про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Головач Катерини Сергіївни

Становлення практики антикризового управління у функціонуванні підприємств сільського господарства потребує оволодіння методологією і методикою його здійснення.

Розроблені дисертанткою Головач К.С. методичні засади визначення ймовірності настання кризи використовуються при розробці програм та впроваджуються у процесі проведення семінарів для управлінського персоналу суб'єктів господарювання.

Зазначені пропозиції і розробки дисертантки мають практичне значення і прийняті до впровадження при розробці Програми розвитку агропромислового комплексу Житомирської області на 2016-2020 роки.

Заступник начальника  
управління



Л. Ф. Бабич



**ЖИТОМИРСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ**

10003, м. Житомир, вул. Лесі Українки, 1



У спеціалізовану вчену раду по захисту дисертаційних робіт на здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Головач Катерини Сергіївни

Ускладнення умов економічного відтворення суб'єктів сільськогосподарського виробництва під впливом невизначеності і нестабільності зовнішнього середовища актуалізують наукові дослідження щодо попередження кризових ситуацій.

У зазначеному контексті запропоновані Головач К. С. висновки та пропозиції щодо створення служби внутрішнього антикризового контролю знайшли своє практичне впровадження при проведенні семінарів для управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств.



*Ясевич В. П.*



У спеціалізовану вчену раду по захисту дисертаційних робіт на здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук

#### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Головач Катерини Сергіївни

Підприємство засвідчує, що результати наукових досліджень К. С. Головач з проблем формування системи антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах впроваджуються у практичну діяльність підприємства.

Зокрема, використанні рекомендації щодо формування та реалізації механізму антикризового управління шляхом узгодження організаційних і бізнес-процесів з використанням важелів превентивного, реактивного, ситуаційного характеру.



 Олександрівна О. В.



14.09.2015  
№57

У спеціалізовану вчену раду по захисту дисертаційних робіт на здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук

### ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Головач Катерини Сергіївни

Повідомляємо, що результати дослідження аспірантки кафедри менеджменту організацій і адміністрування ім. М.П. Поліщука Житомирського національного агроекологічного університету Головач Катерини Сергіївни, щодо формування системи антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, знайшли своє практичне впровадження на підприємстві. Використано рекомендації дисертантки щодо методичних засад визначення ймовірності настання кризи в сільськогосподарських підприємств у контексті сучасних ринкових перетворень. Прийнято до уваги важливість формування для сільськогосподарських підприємств служби антикризового контролю та моніторингу і діагностики стану суб'єктів господарювання у контексті проблем мінливого зовнішнього середовища.

Директор:

Гурок Ів. Александрович





У спеціалізовану вчену раду по захисту  
дисертаційних робіт на здобуття вченого  
ступеня кандидата економічних наук

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Головач Катерини Сергіївни

В умовах тотальної економічної кризи важливого прикладного значення набувають дослідження з проблем антикризового управління.

Враховуючи зазначене, підприємство взяло до впровадження результати дисертаційного дослідження Головач К.С. щодо діагностики кризового стану сільськогосподарських підприємств та формування системи моніторингу зовнішнього середовища і внутрішніх бізнес-процесів і прогнозування кризових явищ за допомогою logit-моделі



*[Signature]* Карпенчук В.А.  
26.09.2016р.



У спеціалізовану вчену раду по захисту дисертаційних робіт на здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук

### ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Головач Катерини Сергіївни

Підприємство засвідчує, що результати наукових досліджень К. С. Головач з проблем формування системи антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах запроваджуються у діяльності нашого підприємства.

У практичній діяльності підприємства враховано запропоновані концептуальні положення щодо формування системи та механізму антикризового управління, які базуються на засадах теорії кризового менеджменту, спрямовуються на систему взаємодію функціональних складових (бізнес-процесів) підприємства, узагальненні структурних елементів та важелів механізму і відповідно при реалізації яких у сукупності формуються ефективні антикризові заходи.



Директор [Signature] Варелак С.О.

У спеціалізовану вчену раду по захисту  
дисертаційних робіт на здобуття вченого  
ступеня кандидата економічних наук

### ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Головач Катерини Сергіївни

Рекомендації дисертантки з проблеми формування системи антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах є ефективними та рекомендовані до впровадження в якості пропозицій до здійснюваної діяльності на підприємстві.

Результати даного наукового дослідження Головач К. С. використовуються при формуванні системи і механізму антикризового управління підприємства. Значну цінність становлять запропоновані дисертанткою висновки та пропозиції щодо обґрунтованої у роботі системи превентивного антикризового управління зі створенням служби внутрішнього антикризового контролю враховано у подальшій практичній діяльності підприємства.



*Траїста З.А.*

01.12.2016



Міністерство освіти і науки України  
ЖИТОМІРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
АГРОЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Україна  
10008, м. Житомир,  
бульвар Старий, 7  
тел. (0412) 37-49-31  
факс: (0412) 22-14-02  
e-mail: [ecos@znau.edu.ua](mailto:ecos@znau.edu.ua)  
Web: [www.znau.edu.ua](http://www.znau.edu.ua)  
код ЄДРПОУ 00493681



Ministry of Education and Science of Ukraine  
ZHYTOMYR NATIONAL  
AGROECOLOGICAL UNIVERSITY

7, Stary Blvd,  
10008, Zhytomyr,  
Ukraine  
phone: +380 (412) 37-49-31  
fax: 380 (412) 22-14-02  
e-mail: [ecos@znau.edu.ua](mailto:ecos@znau.edu.ua)  
Web: [www.znau.edu.ua](http://www.znau.edu.ua)  
USREOU 00493681

*Реш. № 2055  
від 08.12.16р.*

У спеціалізовану вчену раду по захисту  
дисертаційних робіт на здобуття наукового  
ступеня кандидата економічних наук

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Результати наукових досліджень Головач Катерини Сергіївни з проблематики формування механізму антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах використовуються у навчальному процесі при викладанні дисциплін:

"Фінансовий менеджмент" для підготовки фахівців освітнього ступеня "Магістр" спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" галузі знань 07 "Управління та адміністрування" при вивченні теми "Формування системи антикризового управління";

"Управління фінансовою санацією підприємства" для підготовки фахівців освітнього ступеня "Магістр" спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" галузі знань 07 "Управління та адміністрування".

Проректор з наукової роботи

та інноваційного розвитку,

доктор сільськогосподарських наук, професор



*Л. Д. Романчук*