

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Зав. кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доц.

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„03” січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 10 від „03” січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Антикризове управління, як механізм забезпечення фінансово-економічної стабільності підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
II курсу, групи УФЕБ-22М
спеціальності
073 «Менеджмент»
ОПП «Управління фінансово-економічною
безпекою»
Андрій ПЛІПАК

Керівник: к.пед.н., доц.
Володимир ЛИПЧАНСЬКИЙ

Рецензент: д.е.н, проф.
кафедри фінансів, банківської справи
та страхування
Володимир СИБІРЦЕВ

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття та зміст антикризового управління	7
1.2. Економічна безпека, як система забезпечення стабільності підприємства	20
1.3. Концептуальні засади антикризового управління в системі забезпечення фінансово-економічної стабільності підприємства	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»	36
2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»	36
2.2. Архітектура організаційної структури управління підприємства	44
2.3. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»	53
2.4. Рівень економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс»	63
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВВЕДЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ В РАМКАХ ЗБЕРЕЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»	71
3.1. Рекомендації по вживанню заходів запобігання банкрутства	71
3.2. Розробка механізму антикризового управління ПП «Агрореммаш-Плюс»	83
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Актуальність вивчення антикризового управління стає невід'ємною частиною стратегії забезпечення економічної безпеки. У сучасних умовах, коли бізнес-середовище піддається значним турбулентностям та ризикам, ефективна система антикризового управління стає ключовим інструментом для підтримки стійкості та витривалості економічних суб'єктів.

Дослідження антикризового управління дозволяє розуміти принципи реагування на кризові явища, ефективно адаптувати бізнес-процеси до змін у зовнішньому середовищі та вчасно впроваджувати стратегії для уникнення чи подолання економічних криз. Це не тільки забезпечує стійкість підприємства, але й визначає його конкурентоспроможність та можливість подолання викликів, які можуть виникнути на шляху розвитку.

Ефективність фінансово-господарської діяльності та можливість розвитку підприємства визначаються через систему його економічної безпеки. Основне завдання цієї функціональної складової, що виступає основною в порівнянні з іншими, полягає у забезпеченні необхідного рівня захисту фінансової сфери діяльності підприємства. Важливість своєчасного виявлення ризиків і загроз з метою уникнення посилення кризових процесів та уникнення ознак банкрутства вимагає вдосконалення управління системою протидії ураження фінансової стабільності підприємств. Застосування антикризового управління спрямоване на досягнення та підтримку необхідного рівня фінансової безпеки, що неможливо без належного теоретичного фундаменту, розробленого враховуючи фактичні умови ведення бізнесу українськими підприємствами.

Наукові праці в сфері антикризового управління можна зустріти у таких дослідників, як: І. Ансофф, В. Борзенко, К. Головач, В. Гавриленко, С. Грибан Н. Давиденко, О. Євтух, О. Копилюк, В. Кошкін, С. Кован, І. Кульчій, Л. Ліготенко, А. Литвин, А. Панченко, Д. Савчук, В. Чернишова, А. Чернявський, І. Шварц, Б. Шелегеда та ін. Фундаментальні надбання у розвитку проблематики забезпечення економічної безпеки підприємства висвітлено у

таких зарубіжних та вітчизняних науковців як: Дж. Аргенті, О. Барановський, І. Бланк, В. Боронос, Н. Гапак, І. Горбан, К. Горячева, І. Д'яконова, М. Єрмошенко, З. Живко, Я. Жаліло, С. Ілляшенко, О. Костюк, Г. Козаченко, Т. Кузенко, О. Литовченко, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, В. Мартинюк, О. Мельников, Д. Пілова, О. Пластун, О. Полтініна, О. Пономаренко, Є. Рудніченко, І. Сосновська, Н. Сабліна, Р. Таффлер, С. Фролов, М. Швець, В. Шлемко та багато інші. Серед науковців, що пов'язують систему забезпечення економічної безпеки із механізмом антикризового управління наступні: І Басанець, Т. Жукова, Л. Костакова, О. Кубай, Т. Сак, О. Силкін, І. Плікус, О. Тесленко, Л. Ющишина та ін.

Керівництво ПП «Агрореммаш-Плюс» стоїть перед викликом забезпечення економічної стійкості підприємства. Представлене підприємство, спеціалізуючись на виробництві сільськогосподарської та лісової техніки, а також імпорті закордонного обладнання, включає в свою діяльність важливі напрямки, такі як виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства, а також надання різноманітних послуг. Збереження економічної стійкості та розробка механізму антикризового управління є важливими задачами для успішної діяльності підприємства у промисловому секторі.

Метою випускної кваліфікаційної роботи визначено дослідження теоретичних та практичних аспектів зміцнення економічної безпеки шляхом введення антикризових заходів на ПП «Агрореммаш-Плюс».

Задля досягнення поставленої мети намічено наступні завдання:

- дослідити сутність поняття кризи, як об'єкта антикризового управління та фактори, що на неї впливають;
- вивчити інструменти антикризового управління на підприємстві;
- визначити зміст та складові елементи системи економічної безпеки підприємства;
- розкрити основні аспекти управління кризою в системі економічної безпеки підприємства;
- дослідити господарську діяльність ПП «Агрореммаш-Плюс»;

- розглянути архітектуру організаційної структури управління;
- провести аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»;
- оцінити рівень економічної безпеки підприємства;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення механізму антикризового управління з метою збереження економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс».

Об'єктом дослідження є: система антикризового управління підприємства в рамках економічної безпеки в сучасних умовах. Предмет дослідження: сукупність теоретичних та практичних положень формування системи антикризового управління та показників економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс».

В процесі виконання кваліфікаційної магістерської роботи було використано загальні та специфічні методи дослідження, а саме: системний підхід, логічний аналіз, порівняння, аналітичного групування, графічний метод, трендовий аналіз, метод експрес-діагностики тощо. Для розрахунку показників використано інструменти Microsoft Excel.

Структура випускної кваліфікаційної роботи: вступ, основна частина, що налічує три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні механізму антикризового управління підприємства, оцінки загроз економічній безпеці та створення антикризової програми щодо адаптації до викликів сьогодення.

Практичне значення отриманих результатів відображається у розрахунку ймовірності банкрутства ПП «Агрореммаш-Плюс» на майбутні періоди та надання рекомендацій щодо попередження кризового стану.

Результати випускної кваліфікаційної роботи апробовані на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», м Кропивницький. Тема тез: «Вплив системи антикризового управління на економічну безпеку підприємства».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та зміст антикризового управління

У сучасних умовах, коли Україна опинилася в умовах складного поєднання нестабільності економічної ситуації та воєнного конфлікту, питання економічної кризи стає найбільш актуальним та важливим, як на рівні країни, у галузевому розрізі, так і на рівні окремих господарюючих одиниць. Військові дії та геополітичні турбулентності значно ускладнюють ведення бізнесу та змушують підприємства адаптуватися до надзвичайних умов. При цьому позавійськові ризики не зникають. Погіршення господарської діяльності та виникнення передвісників банкрутства виникають також по причині росту валют, високої конкуренції, складнощах прогнозувати основні показники діяльності тощо.

Ретельне вивчення аспектів економічної кризи та її впливу на підприємства стає ключовим завданням для розробки стратегій виживання та розвитку в умовах нестабільності. У цьому контексті, дослідження інструментів антикризового управління для підприємств України в умовах війни виявляється обов'язковим для розуміння, що зробить їх готовими до викликів, які стоять перед бізнесом в сучасних геополітичних реаліях.

Доцільно дослідити питання кризи, оскільки саме на даному понятті побудований механізм антикризового менеджменту на підприємстві.

Тлумачення поняття «криза» є багатоаспектним. Деякі науковці розглядають кризу на державному рівні, деякі спираються на вивчення її на рівні підприємства. Розглянемо більш детально останній ракурс.

Криза (від грец. *krisis* – рішення, поворотний пункт, результат, вихід, закінчення, суд і вище справедливе покарання) – це певний неочікуваний різкий перелом у чому-небудь, гостре утруднення або важкий перехідний стан [38].

Редькін Д. тлумачить кризу, як «об'єктивне явище в соціально-економічній системі, що узгоджено з законами функціонування і розвитку соціально-економічної системи, яка прагне управляти своєю діяльністю (самоуправління), знижувати частку некерованих процесів» [43]. Він припускає, що в майбутньому система буде уникати кризових моментів з тенденцій розвитку, а сучасні кризи залишаються результатом недосконалості менеджменту.

Суперечності

Криза віддзеркалює сутність та характер протиріч, які накопичені в ході господарської діяльності. Стадія кризи залежить від тривалості та інтенсивності цих загострень

Процес

Криза - це процес, який характеризується певною тривалістю і відповідно має певні часові межі. Процесний підхід дозволяє виділити стадії кризи, які відрізняються часовою тривалістю, формами та інтенсивністю прояву, силою втручання.

Стимулююча

Кризи розглядаються не тільки як невідворотні зміни, але і як об'єктивно необхідні, оскільки носять не тільки руйнівний, але і відновлювальний характер, виступають імпульсом інтенсифікації розвитку підприємства.

Наслідки

Основною ознакою кризи є суттєве порушення або втрата життєздатного стану підприємства внаслідок дисбалансування параметрів життєздатності. Подолання кризи або відновлення життєздатності пов'язується можливе за рахунок внутрішніх та зовнішніх управлінських дій.

Стадії

Криза може виникати на усіх стадіях життєвого циклу підприємства, виступати як гальмо подальшого розвитку підприємства та переходу на наступну стадію його розвитку або виконувати функцію ініціації передчасного старіння та ліквідації підприємства. На кожній стадії життєвого циклу існують власні причини виникнення та особливості протікання і подолання кризи.

Циклічність

Криза виникає з певною періодичністю та відповідає індивідуальним особливостям підприємства.

Фактори впливу

Розгортання кризи генерується сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, співвідношення між якими та перелік яких також носять індивідуальний характер.

Загрози та ризики

Виникнення кризи обумовлює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства, а її проходження (подолання) має певні наслідки для подальшої «долі» підприємства

Рис. 1.1. Ознаки та сутнісні характеристики кризи на рівні підприємства

Джерело: Складено автором на основі [23].

Дослідники антикризового управління не обмежуються одним поглядом на тлумачення кризи на рівні підприємства. На рис. 1.1 зведено певні ознаки кризи, що розкривають кризу з різних сторін, а у сукупності формують різностороннє визначення даного терміну.

Так, різке загострення протиріч між внутрішніми системами підприємства провокує кризовий стан, що загрожує його життєдіяльності. Підприємство опиняється під тиском зовнішніх факторів та потребує зміни підходів та вдосконалення механізмів управлінських систем.

Протиріччя, які є потенційною загрозою для цілісності підприємства та спричиняють кризові стани, можуть бути між [11, с. 256; 27]:

- кількісними та якісними характеристиками продукції та подібними товарами конкурентів;
- бажаною та реальною потужністю підприємства;
- необхідним обсягом ресурсів, які споживає підприємство, та можливістю їх залучення;
- цінами пропозиції та попиту на них;
- запланованим обсягом доходів та витрат;
- фактичним та плановим розподілом прибутку підприємства між виробничим та соціальним розвитком;
- управлінським рішенням та виконавчими працівниками;
- системою управління та його організаційно-правовою формою;
- великою кількістю посередників, нестачею власного капіталу та зростаючою заборгованістю;
- необхідність введення техніко-технологічних інновацій та нестачею коштів на їх реалізацію;
- кількістю посередників, капіталу та заборгованістю;
- недостатнім кредитуванням та високими відсотками за кредитами.

Питання, що саме спричинює кризові стани підприємства, науковцями ведуться давно, адже якщо визначити потенційні фактори та оцінити їх рівень загрози можна попередити занепад. Однак велика чисельність цих факторів

ускладнює їх аналіз. За допомогою праці Кривов'язюк І.В. та Борзенко В.І. спробуємо згрупувати фактори, що чинять вплив на стабільність підприємства (рис. 1.1)

Таблиця 1.1

Класифікація факторів, що обумовлюють кризові явища в діяльності підприємства

Ознака	Види	Характеристика
1	2	3
Місце виникнення	Внутрішні	Виникнення та інтенсивність прояву залежить від внутрішніх ресурсів підприємства та раціональності їх використання. Криза провокується внутрішніми непередуманими рішеннями та втілюється у негативних подіях
	Зовнішні	Криза виникає під дією тиску зі сторони зовнішніх факторів впливу та не залежить від діяльності підприємства
Наслідки прояву	Загальні	Дія факторів загрожує підприємницькій діяльності підприємств, їх загальному фінансово-економічному стану. Зазвичай поширюється на всі підприємства подібного спрямування
	Специфічні	Їх дія погіршує окремих напрямків виробництва, випуску певного товару тощо або паралізується робота окремого структурного підрозділу підприємства
	Індивідуальні	Їх дія безпосередньо спричиняє виникнення ситуації банкрутства конкретного підприємства
Ступень впливу	Основні	Значний вплив на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства.
	Другорядні	Побічний вплив на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства. Не несуть значної загрози існуванню підприємства, проте погрожує його фінансовій стабільності.
Взаємообумовленість	Незалежні	Визначаються певними подіями або тенденціями
	Похідні	Є результатом дії певних причинно-наслідкового зв'язків.
Час дії	Постійні	Мають перманентний характер та постійно створюють загрозу банкрутства.
	Тимчасові	Посилюють рівень загрози появи кризових явищ внаслідок тих чи інших подій у певні періоди часу.
Реальність	Потенційні	Визначається сутністю явищ та процесів, що обумовлюють ймовірність виникнення ознак кризи та неплатоспроможності підприємства.
	Фактичні	Результат досліджень процесу розвитку кризи конкретного підприємства, що визначені в перебігу проведення спеціального дослідження.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Сферою впливу	Конструкторсько-технологічні	Виникає погіршення стану використання техніки, в результаті чого знижується рівень ресурсоемкості продукції (енерго-, металоємкості і ін)
	Фінансово-економічні	Створюється висока собівартість продукції через завищену ресурсоемкість і високі ціни на сировину, матеріали, транспорт, енергоресурси, відповідно знижується рентабельність, з'являється ризик зменшення оборотних коштів внаслідок сповільнення руху оборотного капіталу і затримки його в товарних запасах і дебіторській заборгованості; відсутність вільних засобів для відновлення продукції і підвищення її конкурентноздатності.
	Управлінські	Відсутність економічного стимулювання серед персоналу управління, орієнтованого на зниження витрат, зростання обсягів продажів та максимізацію завантаження виробничих потужностей, пов'язана з неефективним фінансовим управлінням, неоптимальним керуванням виробничими витратами, відсутністю гнучкості в управлінні та неякісною системою бухгалтерського обліку і звітності.

Джерело: складено автором на основі [27, с.17; 6, с. 14-15].

Поява проблемних і, у більшості випадків, кризових ситуацій може бути зумовлена не лише станом об'єкта управління, але й особливостями самого суб'єкта управління. Важливо враховувати, що сам суб'єкт управління часто стає джерелом кризи, його стан і розвиток можуть бути несумісними зі станом та тенденціями розвитку об'єкта управління, що спричиняє виникнення кризових ситуацій. Зазвичай, чим вищий ранг суб'єкта управління в ієрархічній системі, тим виразніше його вплив на ключові ланки економіки. Це особливо актуально для системи державного управління, де суб'єктом може бути не лише окрема особа, але й владний орган країни, регіону чи галузі, який впливає на економічну політику об'єктів управління.

З точки зору циклічності існування підприємства, криза – це природний процес протікання його функціонування. Тому часто науковці рідять розглядати кризу в іншому ракурсі – як ту, що стимулює розвиток.

«Функціонування як підтримка стійкого стану, що характеризується цілісністю, якісною визначеністю, безпосередньо залежить від розвитку на

новому рівні, відображаючи діалектичну єдність основних форм соціально-економічної системи» [2]. Розвиток визначається змінами у предметі, інструментах праці та у людині, при цьому ключовим критерієм є поява нового рівня якості, який сприяє зміцненню стабільності та гармонії у функціонуванні соціально-економічної системи або створює повністю нові умови для цього. Розвиток відзначається підвищенням продуктивності праці, зміною її характеру, виникненням нових технологій, посиленням мотивації діяльності та негативною трансформацією функціонування соціально-економічної системи. [38].

Саме зустріч із кризовими явищами на підприємстві створює йому поштовх для подальшого розвитку, вимушеної зміни ракурсу погляду, адаптації управлінських рішень до реалій сьогодення.

Для того, щоб розуміти як сприймати ті чи інші кризові явища варто усвідомлювати їх наслідки (рис. 1.2).

Позитивні наслідки кризи	Негативні наслідки кризи
• оновлення, оздоровлення, перебудова соціально-економічної системи • стимул для інновацій • реорганізація та оптимізація процесів та управлінських структур • виявлення сильних та слабких сторін працівників • тимчасові ускладнення, що провокують мобілізаційні сили • поява нових ринкових можливостей • розвиток нових управлінських навичок - адаптивних, стратегічних тощо • зростання усвідомленості ризиків та наслідків	• руйнування соціально-економічної системи , провокування нової кризи • фінансові труднощі • обмеження інвестицій • ігнорування "червоних прапорців" призводить до загострення ситуації • падіння споживчого попиту та зменшення здатності споживачів та компаній до витрат призводить до зменшення обсягів продажів • масштабні втрати робочих місць через зменшення виробництва та реорганізації бізнес-процесів. • деструктивні конфлікти між персоналом • незворотність змін, що провокує вигорання та недієздатність персоналу

Рис.1.2. Можливі позитивні та негативні наслідки кризи для діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Варто усвідомлювати, що вихід із кризи не завжди пов'язаний із позитивними наслідками. Одні кризові стани можуть переростати у інші, більш небезпечні, вразливіші та довготриваліші. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція [23]. Бувають випадки, коли кризи переростають у «хронічний» стан, консервуються та у в'яло-текучому вигляді вражають ресурси підприємства. Зазвичай останнє відбувається під дією зовнішніх факторів впливу.

Таким чином, дослідження кризових явищ на підприємстві має величезне значення для бізнесу та економіки з кількох ключових причин. По-перше, аналіз і розуміння кризових ситуацій дозволяє підприємствам адекватно реагувати на зміни в економічному середовищі. Знання попередніх криз, їх причин і наслідків допомагає підготуватися до можливих негативних сценаріїв та розробляти стратегії для зменшення ризиків. По-друге, ефективне управління антикризовими заходами дозволяє підприємствам зберігати стійкість та пристосовуватися до змін. Працюючи над вдосконаленням бізнес-процесів, фінансового управління та стратегій маркетингу в умовах кризи, компанії можуть підтримувати свою конкурентоспроможність та навіть знаходити нові можливості.

Дослідження загроз, оцінки, прогнозів кризи тощо є важливими елементами діяльності підприємства, але всі ці напрямки тільки у структуризованому та системному вигляді приносять результати. Відповідно на підприємстві будується механізм антикризового управління.

В загальному вигляді, важелі управління в загрожуючих для функціонування підприємства умовах зводяться до наступного [6, с. 11-12]:

- моніторинг потенційних загроз, що можуть привести до кризи;
- передбачення ймовірності кризи та бути готовим змінюватися;
- викликати кризи для розвитку внутрішнього середовища;
- впливати на перебіг тривалості кризи – прискорювати, випереджати чи відтерміновувати;
- реагувати на кризу відповідними заходами;

- допомагати персоналу у швидкій адаптації до змін;
- формувати заходи по удосконаленню системи управління підприємством;
- визначати міри керованості кризових процесів;
- проводити ранню діагностику кризових явищ у фінансовій діяльності, оцінювати ступінь реальної загрози економічній безпеці підприємства;
- реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи;
- сприяти готовності керуючих органів працювати в рамках антикризового управління та змінювати свої підходи.

Отже, «антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ» [30, с. 53].

У навчальному посібнику Кривовязюка І.В. додається, що антикризове управління – це не тільки керований процес, що направлений на запобігання та боротьбу із кризовими явищами, а й відповідність системи управління цілям, стратегії організації та тенденціям її розвитку. В період кризи, процеси розвитку підприємства перетікають у циклічній формі, а зміни (зростання) складності відбуваються по логістичній кривій. Вона характеризує етапи виникнення передумов, проявлення процесів ускладнення, накопичення потенціалу подальших змін» [27].

Ковалевська А.В при визначенні сутності антикризового управління ставить акцент на передбаченні небезпеки кризи, аналіз симптомів, вузьких місць організації та заходів для знешкодження негативних наслідків кризи та подальше використання його факторів для розвитку [23].

Діяльність, щодо корегування кризового стану складає антикризове управління. Саме цей вид управління має наступні характерні риси [23].:

- це управління, орієнтація якого спрямована на пошук шляхів виходу із кризового стану, який попередньо був прогнозований і має на меті уникнути розбалансування фінансово-економічної системи підприємства, яке ґрунтується

на реалізації програми з підвищення конкурентних переваг та активізації фінансового потенціалу;

- це управління, що проявляється у здатності підприємства конструктивно та оперативно реагувати на зміни, що погрожують його нормальному функціонуванню;

- це управління, за якого управлінці здатні генерувати ідеї щодо оптимального шляхи виходу з кризової ситуації, вміють правильно визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства в процесі антикризового процесу та сприяти підвищенню ефективності праці персоналу в екстремальних умовах;

- це управління, що спрямовано на безперервний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища на предмет потенційних загроз, завчасне виявлення можливих кризових ситуацій та розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у середовищі;

- це комплексна система управління стратегічного спрямування, що орієнтується на усунення можливих і наявних проблем в підприємницькій діяльності або мінімізації впливу загроз шляхом розроблення і реалізації антикризової програми з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту.

Отже, антикризове управління являє собою складний механізм, що керується певним інструментарієм, до складу якого входить мета, цілі та функції.

Метою антикризового управління визначають «збільшення ефективності використання ресурсів, максимізація прибутку, ритмічне функціонування організації за рахунок своєчасного уникнення, попередження та усунення ризиків» [30].

Ключовим фактором розвитку управління кризовими ситуаціями є людський фактор. На чолі будь-якого управління стоїть людина, виконавцями та генераторами ідей – також люди. Розуміння критичності ситуації вмикає у людей понад-сили, а усвідомлена діяльність активує пошуки шляхів виходу із

кризи. Управлінці, що володіють інструментарієм антикризового управління здатні вирішувати надскладні задачі, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

З цієї точки зору метою антикризового управління є забезпечення позитивних результатів, що стали запланованими чи виникли в результаті швидкого реагування на ситуацію за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання людських ресурсів та добре побудованої системи управління персоналом і комунікаціями. Реалізація поставленої мети залежить від налагодження зв'язку між вимогами, висунутими ситуацією, і компетенціями керівників з урахуванням їх зрілості та досвіду, а також готовності колективу до змін та співробітництва [22].

Обов'язковим атрибутом управлінської діяльності – є цілі. Саме вони визначають вектори спрямування зусиль.

Цілі є вихідним пунктом систем як стратегічного, так і антикризового та планування, організації та контролю, що використовуються керівниками підприємства. Вони лежать в основі організаційних відносин і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів та організації в цілому, оскільки саме при досягненні чи недосягненні мети отримані результати будуть порівнювати із початково встановленими цілями. У будь-якій організації є кілька рівнів цілей: загальні, специфічні, оперативні тощо [30].

Якщо цілі більш високого рівня орієнтовані на довгострокову перспективу та дозволяють управлінцям бачити ситуацію заздалегідь і відповідно спрямовувати туди всі сили, то цілі більш низького рівня є короткостроковими і відповідають за виконання оперативного планування з метою досягання цілей вищого рівня. Короткострокові цілі визначають швидкість розвитку подій, рівень показників діяльності та результати, які потрібно досягти оперативно. Ігнорування негативних тенденцій та/або затягування реакції керівництва призводить до появи або загострення кризової ситуації.

Існує класифікацій антикризового управління залежно від цілей. Так, даний вид менеджменту може бути реактивним або превентивним [30, с. 53].

Реактивний тип антикризової політики характеризується чіткими та конкретними цілями, плануванням і впровадженням та базується на незначній кількості заходів з метою досягнення докризового стану [30]. Він передбачає вжиття заходів відповідно до вже виниклої кризової ситуації, зокрема, реагування на відсутність фінансової стійкості, стрімкого зниження прибутку чи інших негативних явищ. Основною рисою реактивного підходу є те, що заходи вживаються у відповідь на конкретний кризовий момент, без заздалегідь розробленого стратегічного плану протидії або попередження кризових ситуацій.

Реактивна антикризова політика може включати такі заходи, як:

- реорганізація фінансових процесів;
- зміни в процесі делегування або переобрання керівництва;
- впровадження організаційних інновацій;
- зменшення витрат;
- перегляд стратегії маркетингу;
- пошук додаткових інвестицій тощо.

Основна мета полягає в тому, щоб відновити стабільність підприємства вже після виникнення кризової ситуації. Хоча реактивний підхід може допомагати у вирішенні невідкладних проблем, стратегічне планування та передбачення можливих криз можуть бути ефективнішими для довгострокової стійкості підприємства.

Превентивний тип орієнтується на випереджаючий стиль управління, де рівень реалізації управлінських рішень здійснюється на основі узагальнюючих цілей, які формуються на рівні стратегічного планування.

Система управління антикризовими заходами базується на низці принципів. Їх перелік міститься на рис. 1.3. Ці принципи допомагають створити ефективний механізм антикризового управління, спрямований на запобігання та ліквідацію негативних наслідків кризових ситуацій.

Вчасність
•рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства
Оперативність
•активна та оперативна реакція на виниклі проблеми, щоб уникнути подальшого загострення ситуації.
Адекватність
•розуміння загрози життєдіяльності та готовність вплинути на ситуацію;
Комплексність
•задіяння всіх ресурсів, організаційних структур для корекції діяльності підприємства
Стратегічність
•орієнтованість на майбутнє. Розробка стратегії передбачає аналіз середовища для визначення можливих кризових сценаріїв та розробки оптимальних стратегій відповіді
Інтегрованість
•залучення всіх рівнів управління: Включення топ-менеджменту, середнього керівництва та робочого персоналу у процес прийняття рішень та реалізації стратегії
Гнучкість та адаптивність
•готовність до змін та адаптації стратегії в залежності від зміни обставин.
Прозорість
•забезпечення доступу до інформації для всіх учасників процесу управління
Співпраця
•тісна співпраця зі стейкхолдерами

Рис. 1.3. Принципи антикризового управління підприємства

Джерело: Складено автором на основі [23].

Функції управління – це основні завдання та дії, які здійснюються керівництвом для досягнення поставлених цілей та забезпечення ефективного функціонування організації чи підприємства. Антикризовому управлінню підприємством притаманні класичні функції менеджменту, але кожна з них має свою специфічну особливість.

Функції антикризового управління зводяться до наступних:

1. Планування. Процес планування включає в себе формулювання цілей, розробку стратегій та оперативних планів, метою яких є антикризова стабільність, економія ресурсів для їх досягнення.

2. Організація. Передбачає створення організаційної структури та відповідної команди, що займатиметься плануванням та виконанням антикризових заходів; розподіл обов'язків між ними і способи кооперації. А

також визначається обсяг використовуваних коштів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів

3. Мотивація – система стимулювання персоналу шляхом встановлення заохочень і санкцій, що формують зацікавленість колективу до участі в антикризових заходах, а також у підвищенні ефективності кожного працівника, що призводитиме до високих результатів фінансово-економічної діяльності підприємства, прискорюючи вихід із кризи.

4. Контроль. Передбачає два напрямки: моніторинг індикаторів та оцінка показників; впровадження заходів для корекції відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

5. Координація – своєрідна гармонізація дій, забезпечення взаємодії між структурними підрозділами та рівнів.

6. Прийняття рішень. Відбувається аналіз можливостей та оцінка альтернатив при виборі оптимального рішення.

7. Забезпечення ефективного обміну інформацією (комунікація). Передбачає вдосконалення каналів передачі, якість інформації та зворотній зв'язок.

На ряду з класичними функціями, під час антикризового управління особливо важливою стає функція діагностики кризового стану підприємства, що включає такі етапи, як моніторинг, експрес-діагностику та фундаментальну діагностику [23].

Моніторинг спрямований на вчасне виявлення ознак кризового стану, систематичний збір необхідної інформації за допомогою «слабких сигналів», накопичення даних для подальшої експрес-діагностики. Експрес-діагностика спрямована на зручну та швидку оцінку фінансової стабільності та динаміки розвитку підприємства. Її доповнює та конкретизує фундаментальна діагностика, яка деталізує рівень кризи та виявляє її причини

Таким чином, мета антикризового управління реалізується через функції зазначені вище. Дія кожної функції «сприяє ефективній реалізації

управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації, подолання кризових явищ та їх причин» [30, с. 63]. Отже, забезпечення стійкого економічного стану підприємства, непохитність у випадку дії загроз зі сторони внутрішнього та зовнішнього середовищ можливе за наявності активної антикризової стратегії, що розробляється в рамках антикризового менеджменту та враховує всі особливості підприємства та його внутрішній потенціал. Всі заходи по запобігання кризі створюють міцну економічну безпеку підприємству.

1.2. Економічна безпека, як система забезпечення стабільності підприємства

На поточному етапі розвитку економіки України відзначається наростаюча дестабілізація в усіх її галузях. Військові події додають невпевненості у майбутньому розвитку вітчизняних підприємств та змушують їх ризикувати при плануванні інноваційної чи інвестиційної діяльності. Всі ці процеси вимагають витонченої організації, оскільки їх реалізація створює загрозу економічній безпеці.

Функціонування підприємств в умовах невизначеності та непередбачуваності породжує різноманітні ризиковані явища в сфері підприємництва, такі як зниження виробництва, недобросовісна конкуренція, шахрайство, корупція, рейдерство, недосконале комерційне законодавство, криміналізація суспільства, влади та бізнесу. У зв'язку з цим виникає необхідність створення системи економічної безпеки як на рівні держави в цілому, так і для окремих суб'єктів господарювання. Оцінюючи рівень економічної безпеки підприємства, можна провести аналіз ефективності його діяльності, виявити проблемні аспекти та передбачити потенційні загрози для бізнесу у майбутньому.

Науковцями-економістами вже давно піднято питання щодо визначення поняття «економічна безпека підприємства». Від коректності його тлумачення

залежить процес побудови реалізації механізму забезпечення економічної безпеки на підприємстві.

У своєму підручнику В. Ортинський та З. Живко [15] тлумачать економічну безпеку підприємства як рівень захищеності потенціалу підприємства від негативної дії зі сторони зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Ресурсний підхід пропагує Є. А. Олейнікова, яка визначає економічну безпеку як ефективне використання ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства сьогодні і в майбутньому [10].

Поєднання першого та другого тлумачення відобразилось у визначеннях Д.А. Ковалев, Т.Б. Кузенко, де економічна безпека підприємства - це «стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії» [22; 29]

І. Шевченко [55, с. 178], наприклад, визначає економічну безпеку підприємства як сукупність усіх можливих чинників, які дають змогу забезпечити підприємству незалежність, стійкість та спроможність до прогресу в дестабілізуючих умовах, а О. Мельник визначає, що економічна безпека підприємства – це «захист та способи усунення впливу усіх негативних факторів ринкового середовища завдяки застосуванню ресурсів, що наявні на підприємстві» [35, с. 98].

Бендіков Л. вважає, що економічна безпека підприємства – це «захищеність його науковотехнічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих та непрямих економічних загроз, що пов'язані з неефективною науковопромисловою політикою держави або формуванням несприятливого зовнішнього середовища та здатність підприємства до відтворення» [4, с. 15].

«Захищеність інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, організація якої здійснюється адміністрацією й колективом підприємства шляхом реалізації системи заходів правового, економічного, організаційного, інженерно-технічного й соціально-психологічного характеру» - це визначення Гладченко Т.Н. Він визначає, що проблема дослідження стану економічної безпеки полягає у динамічному характері середовища та загроз, яке воно несе, а також акцентуація саме на зовнішніх загрозах, недооцінюючи внутрішні. Але внутрішні протиріччя не менш небезпечні для порушення системи економічної безпеки підприємства [9].

Отже, дослідження поглядів щодо сутності економічної безпеки підприємства виявив безліч визначень, що можна звести до чотирьох підходів (рис.1.4).



Рис. 1.4. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Джерело: складено автором на основі [10, с. 178]

Поєднуючи всі підходи до визначень, сформуємо одне узагальнене. Економічна безпека підприємства – це стан об’єкту підприємницької діяльності, який в ході функціонування здатен забезпечувати своє відтворення, генерувати прибуток, при цьому вести активну політику по збереженню та примноженню ресурсів, опиратися загрозам в умовах постійного впливу факторів із зовнішнього та внутрішнього середовища.

Як певний управлінський механізм, система економічної системи має мету та цілі.

Мета визначає генеральну ідею призначення системи економічної безпеки підприємства та зводиться до підтримки його стабільного та максимально ефективного функціонування в сучасному періоді і у високому потенціалі для майбутнього розвитку, а також у досягненні місії та бізнес-цілей в умовах конкурентної боротьби та впливу факторів із оточуючого середовища [47].

Будь-яка мета доповнюється цілями – більш конкретними досягненнями, що є бажаними для підприємства в певний момент часу у необхідному обсязі та із необхідною якісною характеристикою.

Ортинський В.Л., Кривовязюк І.В. та Сосновська І.М. визначають наступні функціональні цілі економічної безпеки:

- створення умов для ефективної роботи підприємства;
- забезпечення фінансової стійкості та стабільності підприємства;
- досягнення незалежності у питаннях техніко-технологічно забезпечення підприємства, доступ до нових технологічних рішень та реалізація інноваційної політики при найменшій шкоді стабільності підприємства;
- досягнення високого конкурентоспроможного рівня технічного потенціалу підприємства;
- забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу, підвищення гнучкості їх компетентностей відповідно до виконуваних робіт, підтримка інтелектуального потенціалу;
- перетворення груп працівників у команди та формування корпоративної об'єднуючої культури, що попереджає та мінімізує витoki інформації та корпоративний шпіонаж;
- зменшення впливу результатів виробничо-господарської діяльності підприємства на стан навколишнього середовища;
- взаємодія з громадськістю, забезпечення етичного та відповідального підприємництва та врахування соціокультурних аспектів в діяльності підприємства;

- правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці й досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;
- мінімізація впливу зовнішніх факторів, таких як політичні, економічні або природні кризи, на діяльність підприємства;
- гарантія безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів [15; 26; 47].

Стосовно внутрішнього складу економічної безпеки підприємства науковцями також ведуться спори. Якщо Горбан І.М. визначає в економічній безпеці такі складові як фінансова, кадрова, інформаційна, інноваційна, технологічна та правова [10] то Ортинський В.Л. ще додає екологічну, силову, ринкову та інтерфейсну, та ділить всі складові економічної безпеки на внутрішньовиробничі та позавиробничі складові [15]. Зведемо всі підходи до складових економічної безпеки підприємства у табл. 1.2.

Механізм економічної безпеки підприємства, як і будь-яка інша система піддається постійному впливу різноманітних чинників. Саме вони формують її стан та надійність. До основних типових чинників відносяться Гапак:

1. Безпосередньо чинники виробництва, до яких відносяться: територіальне розміщення підприємства та залежність від корисних копалин або продуктивних сил в цьому регіоні, їх доступність; фінансове забезпечення; наявність людських ресурсів, рівень їх компетенції; наявність виробничої та соціально-економічної інфраструктури та можливості її використання; інноваційна активність; рівень забезпечення населення, їх соціальних захист. Тобто до чинників виробництва відносяться всі фактори, що безпосередньо забезпечують діяльність підприємства.

2. Стабільний попит на продукцію. До цієї групи чинників відносяться чинники, що формують пропозицію на товар підприємства, а саме: довготермінові контракти, рівень конкурентоспроможності та якість продукції,

прогнози стабільності ринку, моніторингові дослідження ринку, робота по регіональному та державному замовленні тощо.

Таблиця 1.2

Основні складові економічної безпеки підприємства

Вид	Складова	Характеристика
Внутрішня	Фінансова	Несе ключову роль та являє собою основне джерело забезпечення живлення всіх сфер діяльності підприємства, оскільки від стабільного стану фінансових показників неможливо досягти фінансової стабільності, а відповідно і економічної безпеки
	Технологічна	Сильний техніко-технологічний потенціал підприємства підтримує високу продуктивність праці та підвищує ефективність діяльності всього підприємства
	Кадрова	Зменшення плинності кадрів, розвиток людського капіталу, раціоналізація використання робочого часу, створення умов праці – все це формує кадрову безпеку на підприємстві.
	Правова	Створення повної правової захищеності всіх ланок підприємницької діяльності – авторські права, договірне право, колективний договір, документальний супровід тощо.
	Інноваційна	По-перше, наявність високоякісних та нових технологій, як у виробничій так і в організаційній сфері на підприємстві. По-друге, готовність та висока кваліфікація працівників, що готові працювати із новою технікою, підтримувати зміни та продукувати нові ідеї
	Інформаційна	Передбачає наявність ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення, яке дозволить оперативно моніторити ситуацію, вносити корективи та діяти відповідно ситуації. Попередження витоку інформації. Кібербезпека
	Силова	Забезпечення фізичної безпеки працівників, збереження їх особистих даних, майна.
Зовнішня	Екологічна	Ця складова відноситься до заходів та стратегій, спрямованих на збереження природного середовища та уникнення можливих негативних впливів економічної діяльності на екологію. Вона включає в себе впровадження екологічно чистих технологій, ефективне використання ресурсів та дотримання стандартів екологічної безпеки.
	Ринкова	Здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов, конкуренції та змін в споживчому попиті. Вона включає в себе розробку ефективної стратегії маркетингу, дослідження ринкових тенденцій та забезпечення конкурентоспроможності продукції чи послуг.
	Інтерфейсна	Визначає рівень взаємодії підприємства з іншими суб'єктами економічної системи. Це може включати співпрацю з державними органами, партнерство з іншими підприємствами, взаємодію з фінансовими установами та інші форми співробітництва. Інтерфейсна складова сприяє створенню стабільних та ефективних відносин між різними учасниками економічного процесу.

Джерело: складено автором на основі [10; 15].

3. Відносини із постачальниками. Сюди відносять: надійність постачальників, їх доброчесність та обов'язковість; наявність довготермінових договорів на безперебійну поставку необхідної сировини і матеріалів; знати можливості постачальників і не допускати монопольності в їх поставках; співпраця із постачальниками, які мають фінансову стабільність та надійний бізнес-статус; дотримання постачальником етичних та корпоративних стандартів.

4. Конкуренція на продукцію, зокрема на ту, що йде на експорт. Вміст та пакування мають відповідати міжнародним стандартам; продукція має бути конкурентоспроможною, а сервісне обслуговування якісним; наявність альтернативних стратегій виходу на ринки; мати обґрунтовану прогнозу перспективу.

5. Надійний захист комерційної таємниці. Підприємство має дбати про захист технологічних процесів, оплату праці своїх працівників, а також охоронні системи. Держава гарантує таємницю на науково-технічні досягнення, розроблення нових технологій, авторські права, ноу-хау, в тому числі й комерційні таємниці. Запровадження надійної кібербезпеки попередить витік непотрібної інформації ззовні.

6. Компетентність керівництва підприємства. Високий професіоналізм керівництва та взаємодія між менеджерами безпосередньо впливають на ефективні управлінські рішення. Задля отримання управлінських компетенцій організовують сучасні форми навчання персоналу по актуальним освітнім методикам та програмам, створення для цього відповідних виробничих і соціальних умов.

Окрім зазначених вище факторів доцільно виділити ті, що надходять зі сторони зовнішнього та внутрішнього середовища. Так, зовнішнє середовище утворюють економічні, політичні та соціальні фактори. Внутрішнє середовище характеризується ресурсами, необхідними для функціонування підприємства: фінансові, техніко-технологічні, трудові ресурси, а також інформація.

Залежно від виду діяльності підприємства та форми його господарювання на економічну безпеку підприємства можуть впливати специфічні фактори. Наприклад, кліматичні умови, сезонність тощо. Також виділяють чинники, що не чинять прямий вплив на виробництво, проте впливають на ефективність підприємства.

1.3. Концептуальні засади антикризового управління в системі забезпечення фінансово-економічної стабільності підприємства

Господарська діяльність безперервно знаходиться під дією впливу макроекономічних та мікроекономічних факторів. Ситуація із зовні суттєво впливає на внутрішнє середовище – виникає економічна, фінансова, організаційна нестійкість, що зумовлює кризові стани та знижує рівень економічної безпеки.

Ситуація, коли виникає загроза економічній безпеці підприємства, проявляється переважно у погіршенні фінансово-господарської діяльності, призводячи до зниження ефективності функціонування всіх його ланок. Підприємство може не отримувати очікуваний прибуток, що може призвести до мінімізації інноваційної діяльності, зниженню виплат працівникам, скорочення персоналу тощо. Все це в кінцевому етапі призводить до загострення кризової ситуації та, в результаті, до банкрутства.

В сучасних умовах більшість підприємств виявляються неспроможними швидко адаптуватися до різких економічних змін, оскільки вони не мають належних ресурсів і інструментів для стабілізації фінансової, економічної, виробничої та організаційної сфер діяльності, щоб уникнути зниження рівня економічної безпеки і ризику банкрутства. Менеджмент вітчизняних підприємств відзначається бюрократичними вантажем, апатичністю, стриманим ставленням до викликів та в достатній мірі не володіє інструментарієм антикризового управління та/або не зацікавлені в його впровадженні. Таке ставлення приводить до досить негативних наслідків.

Так, згідно даних Верховного Суду України [42] протягом 2022 року місцеві господарські суди України отримали на розгляд 9 725 справ про банкрутство. Цей показник менше за попередній рік на 42%.

При цьому відмічено, що у порівнянні з 2021 роком, заяв на банкрутство було подано на 28% менше, заяв про неплатоспроможність фізичної особи – на 18,5 %, а заяв про грошові вимоги кредитора до боржника та інші питання – на 50 та 65% відповідно. Вся сукупність поданих заяв до господарського суду у 2022 році та їх структура зображено на рис. 1.5.

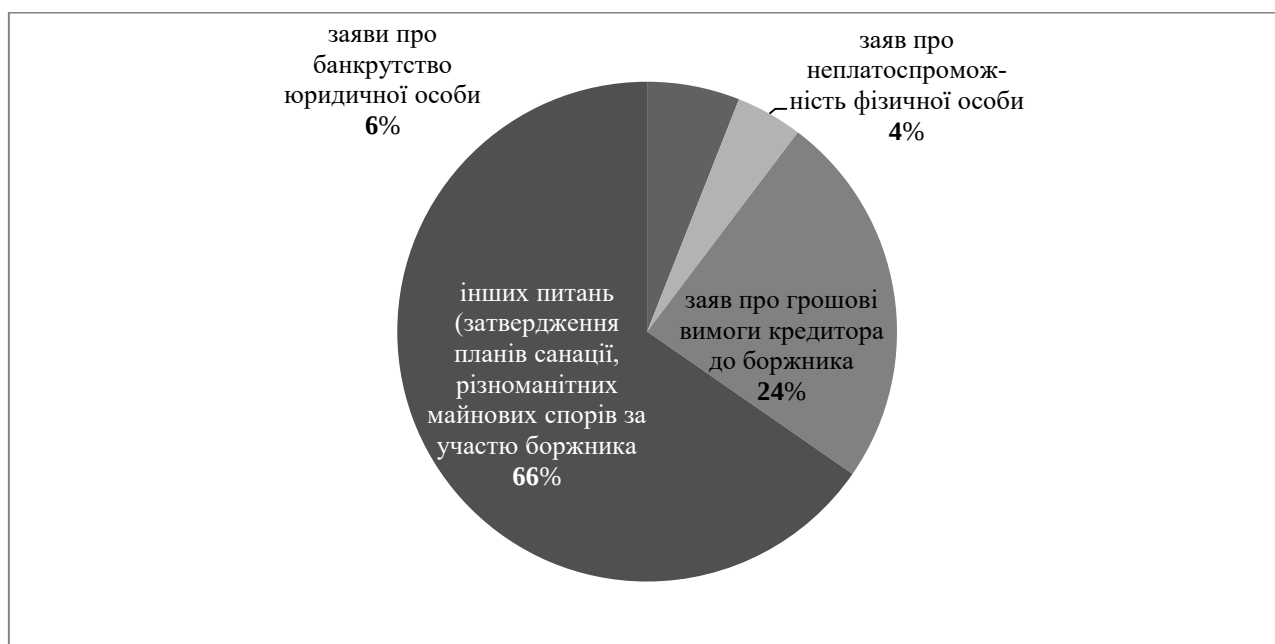


Рис. 1.5. Структура поданих заяв до господарського суду України у 2022 році

Джерело: складено автором на основі [42].

Зменшення кількості звернень відбулось по ряду причин. По-перше, окупації частини території України, а також за неможливості (невчасності та недоречності) звернень через військові події. Тому в даному випадку, ситуація із зменшенням поданих заяв не говорить про поліпшення стану вітчизняних підприємств, а відображає погіршення умов, за яких вони можуть це зробити.

З одного боку, український бізнес був готовий домовлятись та виявляти єдність – кредитори і боржники з розумінням ставились до збереження бізнесу кожного з них. Кредитори, включаючи банки, стараються вирішити питання з

позичальниками, активно застосовуючи реструктуризацію кредитів, надання кредитних відпусток та утримання від агресивних заходів з примусового стягнення боргів. Значно зросло зацікавлення у послугах, пов'язаних із проведенням процедур реструктуризації, і ці запити надходять як від кредиторів, так і від боржників [42].

А з іншого, менеджери зіштовхнулись із суттєвими негативними змінами у веденні бізнесу. Спостерігаються втрати ринків збуту, тимчасове призупинення робочої активності з боку працівників, руйнування логістичних домовленостей через окупацію або пошкодження виробничих потужностей. Все це унеможлиблює виконання господарських та юридичних зобов'язань.

У таких обставинах банкрутство залишається потужним інструментом для відновлення фінансової стійкості або законного виходу з бізнесу для боржника, одночасно надаючи кредиторам можливість забезпечити повернення боргів. Це стало можливим завдяки двом ключовим чинникам. По-перше, судова система продемонструвала готовність продовжувати роботу незалежно від складених умов, що склались у зв'язку із повномасштабним вторгненням. Так, суди не зупиняли свою роботу – здійснювали нові і продовжували діючі процедури банкрутства. По-друге, законодавець не встановив жодних обмежень або мораторіїв щодо банкрутства. Досвід свідчить, що від таких обмежень може бути більше шкоди, оскільки недобросовісні боржники могли б зловживати ними, що викликало б ланцюгову реакцію невиконання зобов'язань у всіх секторах економіки [42].

Отже, банкрутство – це фінальна стадія фінансово-економічної кризи підприємства. Задля його попередження використовують різні моделі діагностики фінансового стану підприємства. Виявлення відхилень вчасно надає можливість оперативно впровадити комплекс антикризових заходів для уникнення негативних наслідків. Крім того, банкрутство може виникнути не лише внаслідок кризових ситуацій, але і через неспроможність конкурувати на ринку. З інтенсифікацією асортименту товарів та послуг, розширенням

виробництва та зростанням економіки, багато підприємств стали неконкурентоспроможними в своїй галузі.

В рамках антикризового управління можна виділити три стадії на яких виникають фактори, що супроводжують загрозу економічній безпеці підприємства (рис. 1.6.).



Рис. 1.6. Стадії кризи та фактори утворення економічної загрози підприємству

Джерело: складено автором на основі [17].

Перша стадія утворення кризи характеризується початковим етапом зниження фінансово-економічних показників, скороченням прибуткових коштів та збільшенням витрат.

На другій стадії підприємство піддається загрозі втратити платоспроможність, відбувається зниження показників виробництва, ріст кредиторської та дебіторської заборгованості.

Для третьої стадії притаманне призупинення виробництва або зниження обсягів, зниження обсягів реалізації продукції, зростання збитків від основної діяльності; зниження заробітної плати та масове звільнення працівників, затяжні борги перед кредиторами, скорочення робочого дня тощо. Саме на цьому етапі виникає ймовірність повної втрати фінансової стійкості та настання банкрутства.

Рівень кризового стану відповідає певному рівню економічної безпеки. Чим вищий рівень загрози, тим гірше система справляється із викликами і тим нижчий в неї рівень економічної безпеки. І навпаки, чим слабші кризові стани, тим міцніший рівень забезпечення економічної безпеки. На рис. 1.7 відображено зв'язок стадій кризи із рівнем економічної безпеки.

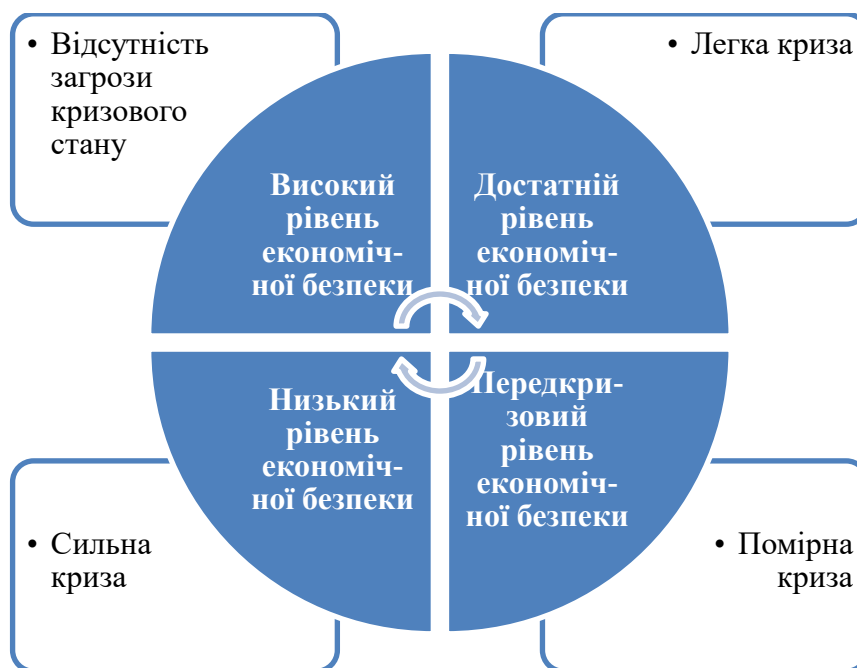


Рис. 1.7. Взаємозв'язок рівнів кризового стану та рівнів економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [44]

Отже, як видно з рис. 1.6 та 1.7 між системами економічної безпеки та антикризового управління підприємством існує тісний зв'язок. Антикризове управління є фундаментом, що гарантує високий рівень економічної стійкості

підприємства. Його завданням є ліквідація кризових ситуацій, передбачення та уникнення неплатоспроможності, стабілізація фінансово-господарської діяльності під впливом негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Важливо визначити об'єкти вивчення системи управління для того, щоб ефективно планувати, впроваджувати та вдосконалювати управлінські процеси. Специфіка тлумачення об'єкта антикризового управління в системі забезпечення економічної безпеки полягає у відображенні факторів, що спричиняють виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства [31; 45; 46].

Таблиця 1.3

Об'єкти та суб'єкти антикризового управління з огляду на економічну безпеку

Об'єкти	Суб'єкти
1. Діяльність по управлінню антикризовою діяльністю. 2. Фінансовий стан підприємства. 3. Інформаційна безпека. 4. Рівень фінансової безпеки. 5. Кадрова безпека 6. Стан захищеності в цілому	1. Вищий менеджмент організації. 2. Фінансовий (комерційний) директор. 3. Провідний фінансовий спеціаліст на підприємстві. 4. Економісти-фінансисти, що входять до антикризового підрозділу. 5. Спеціаліст з антикризового фінансового контролінгу. 6. Арбітражні керівники. 7. Спеціаліст агентства з питань банкрутства державних та відомчих органів. 8. Персонал по забезпеченню фінансово-економічної безпеки. 9. Спеціалісти з ризик-менеджменту. 10. Зовнішній консультант з кризис-менеджменту

Джерело: складено автором на основі [46].

Ці фактори можуть вплинути на розбалансування фінансової системи підприємства та привести його до стану кризи та загрожувати зниженню рівня

безпеки. З огляду на те, що об'єктом антикризового управління є фінансово-економічний стан, то і суб'єкти будуть такі, що є дотичними до нього та можуть вплинути на його ріст. Більш детально об'єкти та суб'єкти антикризового управління в системі збереження економічної безпеки підприємства наведено у табл. 1.3.

Ефективне врегулювання механізму утворення та використання прибутку сприятиме зростанню власних фінансових ресурсів, незалежність від зобов'язань, забезпечуючи фінансову стабільність та, отже, економічну безпеку. Рис. 1.8 очно демонструє зв'язок між процесом антикризового управління підприємством та економічною безпекою.

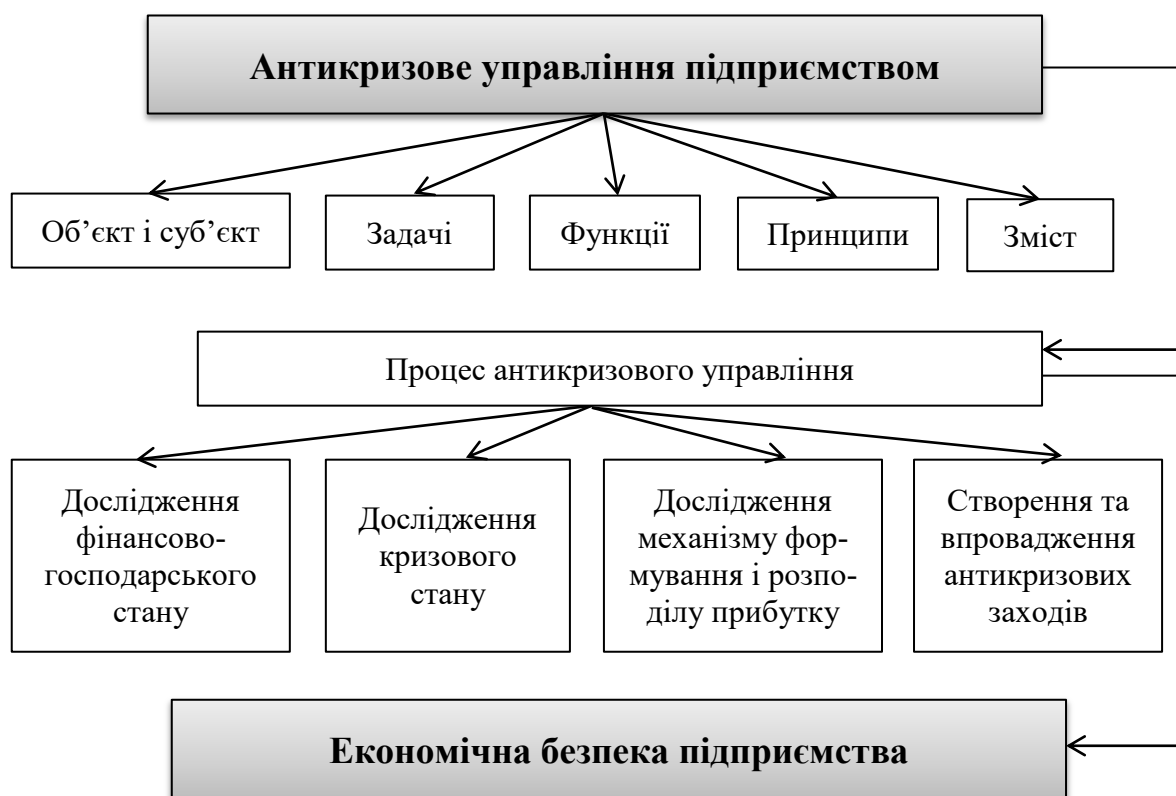


Рис. 1.8. Фінансова складова економічної безпеки підприємства в контурі антикризового управління підприємством

Джерело: складено авторами на основі [1; 52]

Економічна безпека гарантована підприємству в першу чергу у випадку стабільності його економічної системи, яка забезпечується фінансовою складовою. На думку багатьох економістів, саме фінансове забезпечення

діяльності підприємства, його спроможність забезпечувати себе власними коштами є основоположною в загальній структурі безпеки всіх систем підприємства. Тож першочерговою задачею є налагодження механізму антикризового управління, оскільки саме він є чинником фінансової стійкості економічної безпеки підприємства [1].

Антикризове управління в рамках забезпечення економічної безпеки підприємства ставить перед собою ряд завдань:

- діагностика фінансово-господарського стану підприємства;
- моніторинг загроз з боку внутрішнього і зовнішнього середовища, що дестабілізують соціально-економічний стан підприємства;
- регулювання механізму формування та використання прибутку з метою забезпечення стійкого зростання власних фінансових ресурсів підприємства;
- ліквідація кризових ситуацій шляхом розробки ефективних планів дій та реалізація заходів для подолання кризових ситуацій;
- реанімація фінансової стійкості та стабілізація діяльності;
- мінімізація негативних наслідків кризи підприємства;
- запобігання виникненню нових кризових ситуацій у майбутньому через вдосконалення системи управління та впровадження проактивних превентивних заходів тощо [40].

Окрім завдань, система антикризового управління втілюється у функціях, які система виконує задля отримання позитивного результату в процесі вирішення проблемних моментів, що можуть спричинити кризу. На рис. 1.9 представлено функції антикризового управління на перетині із системою економічної безпеки підприємства. з поділом їх на універсальні та специфічні

В сучасних умовах господарювання під дією військових подій, більшість вітчизняних підприємств перебувають у мобілізаційному стані, в готовності до кризового стану, тому антикризові програми повинні діяти на постійній основі.

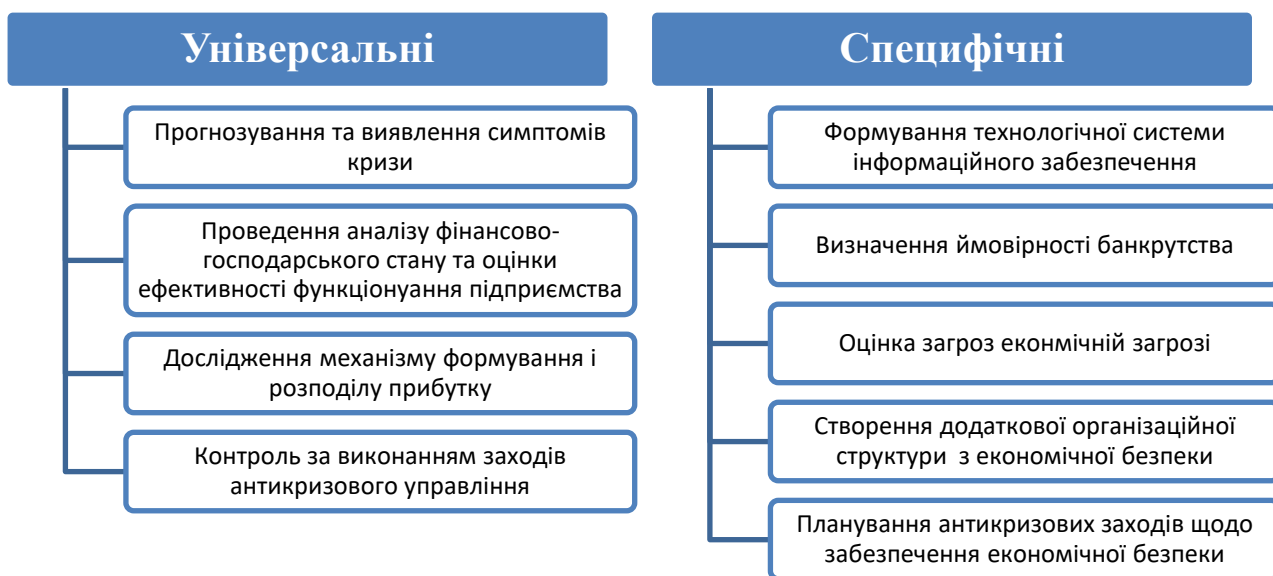


Рис. 1.9. Імплементация інструментів економічної безпеки в функціональний механізм антикризового управління

Джерело: Складено автором на основі [1; 5; 52]

Таким чином, антикризове управління вписується в систему забезпечення економічної безпеки як ключовий елемент, спрямований на уникнення, ліквідацію та передбачення кризових ситуацій. Його завданням є активне реагування на зміни в економічному середовищі, виявлення ризиків та вчасна розробка стратегій для запобігання можливим кризам. Антикризове управління також включає в себе моніторинг, аналіз та впровадження ефективних заходів для забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах невизначеності та труднощів. Його успішна реалізація сприяє підвищенню ефективності економічної діяльності та підтримує загальний рівень економічної безпеки підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ

ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

У сучасних умовах аграрні підприємства стають предметом підвищеного інтересу та актуальних досліджень через своє ключове значення для сталого розвитку та забезпечення продовольчої безпеки. Сприяючи економіці країни, аграрні підприємства стикаються з великим спектром викликів, таких як зміни клімату, технологічна трансформація та глобальні ринкові коливання. Додаткових проблем розвитку аграрному бізнесу додають військові події на території України. Значна частина освоєних земель окупована, на деяких господарствах розбита техніка, працівники чоловічої статі мобілізовані, значна еміграція працівників та їх сімей – все це тільки частина перепон, з якими стикнулися підприємства сільськогосподарського спрямування.

Кіровоградська область має третє місце по освоєності земель – 86%, після Запорізької та Миколаївської – відповідно 89% та 87% [34]. Так як частина земель під окупацією, Кіровоградська область стає флагманом в агропромисловій сфері.

Дослідження підприємств агропромислової сфери в сучасних умовах дозволяє вивчити їхню роль у сталій агрокультурній системі, розробляти стратегії управління ризиками та впроваджувати інноваційні методи сільського господарства для підвищення ефективності та стійкості галузі в цілому. Таке дослідження є важливим для формулювання політики та практичних рішень, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємств, їх рентабельності та сталості аграрного сектору в сучасних умовах.

ПП «Агрореммаш-Плюс» розміщене в м. Кропивницький та є промисловим підприємством, яке спеціалізується на виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції. Офіційно зафіксована дата створення

підприємства – 17 листопада 2003 року. На даний момент підприємство має 20-річний досвід виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства.

При реєстрації ПП «Агрореммаш-Плюс» встановлено, що воно може здійснювати діяльність у наступних напрямках:

1. Допоміжна діяльність у рослинництві.
2. Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві.
3. Добування бурого вугілля.
4. Лісопильне та стругальне виробництво.
5. Виробництво дерев'яної тари.
6. Виробництво інших готових металевих виробів, не введенні в інші угруповання.
7. Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.
8. Установлення та монтаж машин і устаткування 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.
9. Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.
10. Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.
11. Оптова торгівля хімічними продуктами.
12. Неспеціалізована оптова торгівля [59].

У 2017 році було додано наступний вид діяльності – 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Згідно офіційному сайту ПП «Агореммаш-Плюс» споживач може замовити різноманітні види техніки (див. рис. 2.1). Зупинимось детально на кожному напрямку.

Техніка власного виробництва:	Реалізація сільськогосподарської техніки:	Надання послуг:
•ін'єкційні підживлювачі рослин; •обприскувачі; •обрізувачі лісосмуг, садові; •стовпопостав; •бортовий комп'ютер для польових обприскувачів; •оцинкована металева шпалерна опора; •борона ротаційна навісна; •гербіцидні балки; •штригель ротаційний.	•техніка для обслуговування сонячних електростанцій; •обладнання та інструменти для органічного землеробства; •обладнання для посіву трав та сидераторів; •техніка для садів і виноградників; •техніка для ягідників і овочів; •техніка для лісових і комунальних господарств; •техніка для зернових культур; •техніка для дорожнього виробництва; •електрогенератори; •різці та запасні частини для лісових мульчерів;	•встановлення переднього валу відбору потужності; •внесення КАС за технологією CULTAN; •корчування старих садів; •відновлення садових обприскувачів; •обрізка лісосмуг; •відновлення лісових, садових і польових мульче рів; •стабілізація ґрунтів на майданчиках і сільських дорогах

Рис. 2.1. Види робіт ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором на основі [41].

Підприємство виготовляє широку номенклатуру сільськогосподарської техніки. Попитом користуються наступні вироби:

1. Ін'єкційні підживлювачі. З їх допомогою є можливість використовувати добрива максимально ефективно, економно та не залежно від погодних умов. Агрегати рівномірно вносять рідкі добрива за технологією CULTAN (КУЛТАН).

2. Обприскувачі: садовий вентиляторний з шахтою та без; обприскувач для виноградарства із турбіною, для складів, садів та виноградників. Вони призначені для якісного і рівномірного обприскування полів, садів, виноградників та ягідників спеціальними хімічними розчинами.

3. Обрізувачі для лісосмуг, садів на трактора, навантажувачі, а також обрізувач садовий контурний ОСК-9

4. Стовпостави – прилади, що призначені для заштовхування стовпчиків та колів для опорних конструкцій в виноградниках та садах. Також його використовують при будівництві парканів та для установки сонячних електростанцій.

5. Бортовий комп'ютер INGUL 100s для управління процесом обприскування з кабіни трактора або самохідного обприскувача, призначення якого заключається в керуванні обприскуванням, витратою рідини. Основна мета – рівномірне внесення препарату по всій площі поля.

6. Металевий шпалерний стовпчик (опора) для виноградника, виготовлений із оцинкованої сталі і має спеціальні отвори для закріплення шпалери.

7. Передній вал відбору потужності, який встановлюється майже на всі моделі тракторів.

8. Мотика ротаційна навісна – поверхневий розпушувач ґрунту, робочими органами якого є сонцеподібні колеса діаметром 520 мм, спеціальної форми, набрані блоками в агрегат. Основною функцією МРН є проведення обробітку ґрунту до і після сходів для поліпшення структури та аерації. Це досягається поверхневим розпушуванням ґрунту та усуненням ниткоподібних сходів бур'янів.

9. Балки для розпилення (внесення) гербіцидів у садах і полях для захисту рослин

10. Штригель ротаційний, в який вбудовані механізми для виривання бур'янів з корінням, сприяють кущінню, безперешкодно знищують тверду поверхневу кірку та насичують ґрунт повітрям.

Окрім приладів власного виробництва, ПП «Агрореммаш-Плюс» реалізує техніку інших виробників. Так, у підприємства є домовленості із закордонними компаніями-виробниками, які напряму постачають сільськогосподарську техніку. Їх перелік та торгові марки зображено на рис. 2.2



Рис. 2.2. Компанії-партнери ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором на основі [41].

Розглянемо походження та основний напрямок роботи кожного виробника.

1. Seppi M. – постачальник сільськогосподарського обладнання для професійного ведення господарства, догляду за парками та лісовим господарством. Компанія пропонує різні види подрібнювачів, включаючи молоткові і ножові, та спеціальні рішення для міжрядної обробки фруктових садів і виноградників. Їхнє обладнання дозволяє обробляти зелені насадження вздовж доріг, річок та відкритих площ, також виробляють лісові подрібнювачі для різних видів техніки.

2. Rinieri S.R.L – італійська компанія, що виробляє сільськогосподарську техніку з 1920 року. З понад 80 співробітниками та площею 30 000 м², вони випускають різноманітну техніку для садів та виноградників, зберігаючи стиль "made in Italy". Продукція включає ножі, реверсивні шредери, дискові сікачки, змінні подрібнювачі та компактні машини для біо-динамічного сільгоспу.

3. Fischer GmbH – німецька компанія, яка виробляє до 550 видів косарок на основі 30 моделей для захисту навколишнього середовища. Основний акцент на фруктовому господарстві та виноградарстві, з інноваційним підходом до розробки та догляду за рослинами.

4. Clemens GmbH – виробник сільськогосподарської техніки для виноградарства та вирощування фруктів, з різноманітним асортиментом від

обробки ґрунту до техніки для догляду та захисту рослин. Їхнє програмне забезпечення Moosle допомагає в плануванні та управлінні виноградником.

5. Breviglieri – світовий виробник сільськогосподарської техніки з 1949 року, що експортує до 85 країн. Вони виробляють широкий спектр обладнання для підготовки ґрунту, посіву, подрібнення та інші сільгоспмашини.

6. Stehr – інноваційна компанія, що спеціалізується на будівельних машинах та обладнанні. Вони пропонують ущільнювачі, грейдери, копачі для траншеї, мотоблоки для стабілізації ґрунту та інше, багато з яких запатентовані в Німеччині та Європі

ПП «Агрореммаш-Плюс» відносно давно співпрацює із вказаними вище компаніями та гарантують якість та безпечну перевозку.

Дуже популярним у користувачів ПП «Агрореммаш-Плюс» є техніка, яка обслуговує роботу сонячних електростанцій. Серед виробів – стовпостави; Косарка Fischer SL3 із спеціальною косою, що проникає під панелі; щітка для очищення сонячних панелей F1750 T (виробник – італійська компанія ВР Metalmeccanica).

Фахівцями конструкторського бюро ПП «Агрореммаш-Плюс» спільно із науковцями ПСП ім. Т.Г. Шевченко було розроблено і вироблено косарку для органічного землеробства - це агрегат для зрізання бур'янів на пізніх стадіях розвитку. Завдяки неможливості використання гербіцидів, цю операцію необхідно виконувати механічним способом. Для цього використовуються різноманітні ротаційні і штригельні борони, культиватори і фрези для міжрядної обробки та прополки. Проте погодні умови можуть впливати на плани, і, наприклад, у 2020 році велика кількість дощів в кінці весни і на початку літа перешкоджала тракторам у входженні на поле. У цей період бур'ян активно розвивався, загрожуючи основній культурі. Коли ж, нарешті, трактор може увійти на поле, традиційні інструменти вже не ефективні.

Для органічного землеробства підприємство реалізовує мобільні контейнери для гною. Вони представляють собою спеціалізовані мобільні

захищені резервуари, покриті епоксидною краскою ємністю 50, 70 і 90 куб, які виконують роль буфера в полі.

Сівалки LEHNER представляють лінійку обладнання для посіву трав та сидераторів. Вони продаються двох видів – пневматична та розкидна. Виробник – Німеччина.

Широкою номенклатурою представлена техніка для збору та обробки горіхів. Так, ПП «Агрореммаш-Плюс» займається реалізацією наступного обладнання:

- горіхозбиральні комбайни H2200, H2200 Junior та H2050;
- комбайни з механічним збирачем у чотирьох модифікаціях;
- машина для дроблення деревини;
- механічний засіб для прибирання;
- пневматичний вентилятор;
- машина для сортування;
- машина для струшування дерев.

Садівники та виноградарі можуть знайти для себе наступні інструменти та обладнання для господарювання:

1. Подрібнювачі гілок та лози Rinieri TRL
2. Косарки Fischer.
3. Агрегати для обробки міжкущової смуги Rinieri.
4. Карбувальні агрегати Rinieri.
5. Обрізувачі для садів та огляду для озеленення: Rinieri та садовий контурний.
6. Обприскувачі причіпні імпорتنі та MaxiMarin.
7. Пристовбурова фреза – автоматична ротаційна міжкущова фреза Rinieri FS для садів і виноградників.
8. Гербіцидні балки для розпилення, внесення добрив у сади та поля.
9. Електричні секатори RINIERI.
10. Механічний проріджувач зав'язі FLEXITREE, який зменшує цвітіння дерев різної висоти.

11. Підрізувач коренів Agrofer для зменшення росту крони.
12. Культиватор VARIO AG звичайний та електричний.
13. Збирач каменів (глибина заглиблення до 30 см, 4 лопаті)
14. Причіпні і самохідні комбайни для збору винограда GREGOIRE
15. Оцинковані металеві стовпчики для винограду із довжиною за замовленням.

Для ягідників та городників ПП «Агрореммаш-Плюс» може запропонувати міжрядні ґрунтові фрези Breviglieri для ягід та овочів, що розпушують землю і насичують її киснем.

Техніка для лісових та комунальних господарств представлена у вигляді: лісових мульче рів, фрез для лісодерев, мульчерів для екскаваторів, обрізувачі різних модифікацій, самохідних мульчерів, різних запасних частин для мульчерів; подрібнювачів пнів і коріння, вакуумного збирача листя для комунальних господарств та навісного вакуумного пилососа.

Також підприємство може задовольнити запити будівельників доріг та комунальні служби. В цьому напрямку підприємство реалізує наступну техніку:

- навісний траншеєкопач Stehr SGF;
- фреза для вирізання каналізаційних люків STEHR SKF 950 XL.

Дозволяє зробити установку люків без використання додаткового обладнання

- розподільники в'язучих речовин для стабілізації ґрунту серії SBS (німецький виробник Stehr). Призначення: зміцнення ґрунту, рівномірний розподіл сухих в'язучих речовин (вапно, цемент) по поверхні;
- ущільнювачі грантів за допомогою трамбувальних вібраційних плит Stehr;
- грейдери та ресайклери STEHR;

Також для роботи із зерновими культурами підприємство пропонує мотику ротаційну навісну та подрібнювачі; електрогенератори з приводом від вала сільськогосподарського трактора тощо.

В 2023 році директор ПП «Агрореммаш-Плюс» разом із менеджерами з торгівлі відвідали найбільшу в світі виставку сільськогосподарської техніки

AGRITECHNICA 2023, яка традиційно проходила у виставковому центрі м. Ганновер (Німеччина). Лозунг виставки цього року «Green Efficiency — inspired by solutions». Там MaxiMarin Груп презентували новий ін'єкційний аплікатор для внесення рідких добрив за технологією Cultan. Ця технологія дозволяє вносити дозовано та точково рідкі комплексні добрива та рідке азотне добриво, яке містить суміш розчинів карбаміду і аміачної селітри, а також інших рідких добрив у ґрунт на фіксовану глибину 6-7 см [57].

За словами Сергія Панченко, директора підприємства, «ця технологія дозволяє витримувати рівномірність дозування по всій площі внесення, на відміну від розкидачів та обприскувачів, на які впливає швидкість вітру» [57].

Новою технологією зацікавились фермери Німеччини, Австрії, Швейцарії, Данії, Італії, Швеції, Румунії та Угорщини.

На даний момент компанія вже співпрацює із 13 країнами Європейського Союзу, звідки експортує якісну сільськогосподарську техніку на запит вітчизняних фермерських господарств та планує не зупинятись на досягнутому.

2.2. Архітектура організаційної структури управління підприємства

Перш ніж дослідити внутрішні взаємозв'язки управління ПП «Агрореммаш-Плюс» та розподіл функцій між відділами, розглянемо зовнішню структуру підприємства.

ПП «Агрореммаш-Плюс» входить в склад MaxiMarin Group.

Представників MaxiMarin Group наведено нижче (рис. 2.3).

Кожне з підприємств в рамках MaxiMarin Group відповідає за конкретний сегмент господарської діяльності. Так, ПП НВЦ з ІТ «Максимарин» є провідним гравцем на українському аграрному ринку, спеціалізуючись у розробці та впровадженні новаторських технологій для збереження та регулювання вологості в ґрунті, а також у поліпшенні якісних характеристик ґрунтів.



Рис. 2.3. Структура MaxiMarin Group

Джерело: складено автором на основі [32].

Продукція компанії під брендом «МахіМарин» спрямована на оптимальне використання природної вологи рослинам, значно зменшуючи потребу в поливі на понад 50% за частотою та обсягом. Це призводить до значної економії витрат на зрошення. В умовах вологих ґрунтів продукція також поліпшує аерацію та дренаж.

Компетентні фахівці ПП НВЦ з ІТ «Максимарин» пропонують інноваційні рішення та багаторічний досвід у вирішенні актуальних завдань регулювання вологості, застосовуючи комплексний підхід до особливостей ґрунтів та враховуючи специфіку кожної культури. Застосування передових технологій може суттєво підвищити ефективність вітчизняного сільськогосподарського виробництва [32].

ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» спеціалізується на виробництві та ремонті сільськогосподарської техніки, такої як трактори, комбайни, сівалки та культиватори. Підприємство є лідером на ринку садівництва та виноградарства, виготовляючи спеціалізовану техніку, включаючи обприскувачі, стовбосапи, відсікачі та інше.

Щоб забезпечити юридичний супровід господарської діяльності MaxiMarin Group, ПП «Юридична компанія «Ліга захисту прав» надає консультації та повний юридичний супровід. Спеціалізовані адвокати та юристи вирішують юридичні питання, спрямовані на захист прав фермерських господарств та забезпечують юридичний супровід для інших аграрних підприємств усіх галузей агропромислового комплексу.

Останньою, але не менш важливою ланкою в ланці MaxiMarin Group є ТОВ «Синтез Агро». Ця компанія виступає постачальником спеціалізованого обладнання від провідних європейських виробників і активно впроваджує передові технології в галузі сільськогосподарського призначення, будівництва та інших секторів. З більш ніж 15-річним досвідом на ринку, компанія є надійним постачальником обладнання та впроваджує передові технології в різних сферах, включаючи комунальне господарство та будівництво.

Таким чином, підприємства, що складають MaxiMarin Group взаємодіючи один із одним мають змогу надавати повний комплект послуг – від продажу стандартної техніки від виробника, або адаптованої під запит споживача до технічної підтримки, юридичних консультацій тощо.

Аналіз внутрішньої структури управління ПП «Агрореммаш-Плюс» доцільно розпочати з вивченням організаційної архітектури та розподілу функцій та відповідальностей в межах організації. Організаційну структуру досліджуваного підприємства наведено на рис. 2.4.

При оцінці ефективності організаційної структури підприємства першочерговим завданням є збір та аналіз інформації про структурні підрозділи, ланцюжок керівництва, рівні управління та ланцюг комунікації в організації.

Приділення уваги ключовим функціональним блокам, таким як виробництво, маркетинг, фінанси, кадри та інші, допомагає зрозуміти, як ефективно організовано взаємодію між різними частинами підприємства.

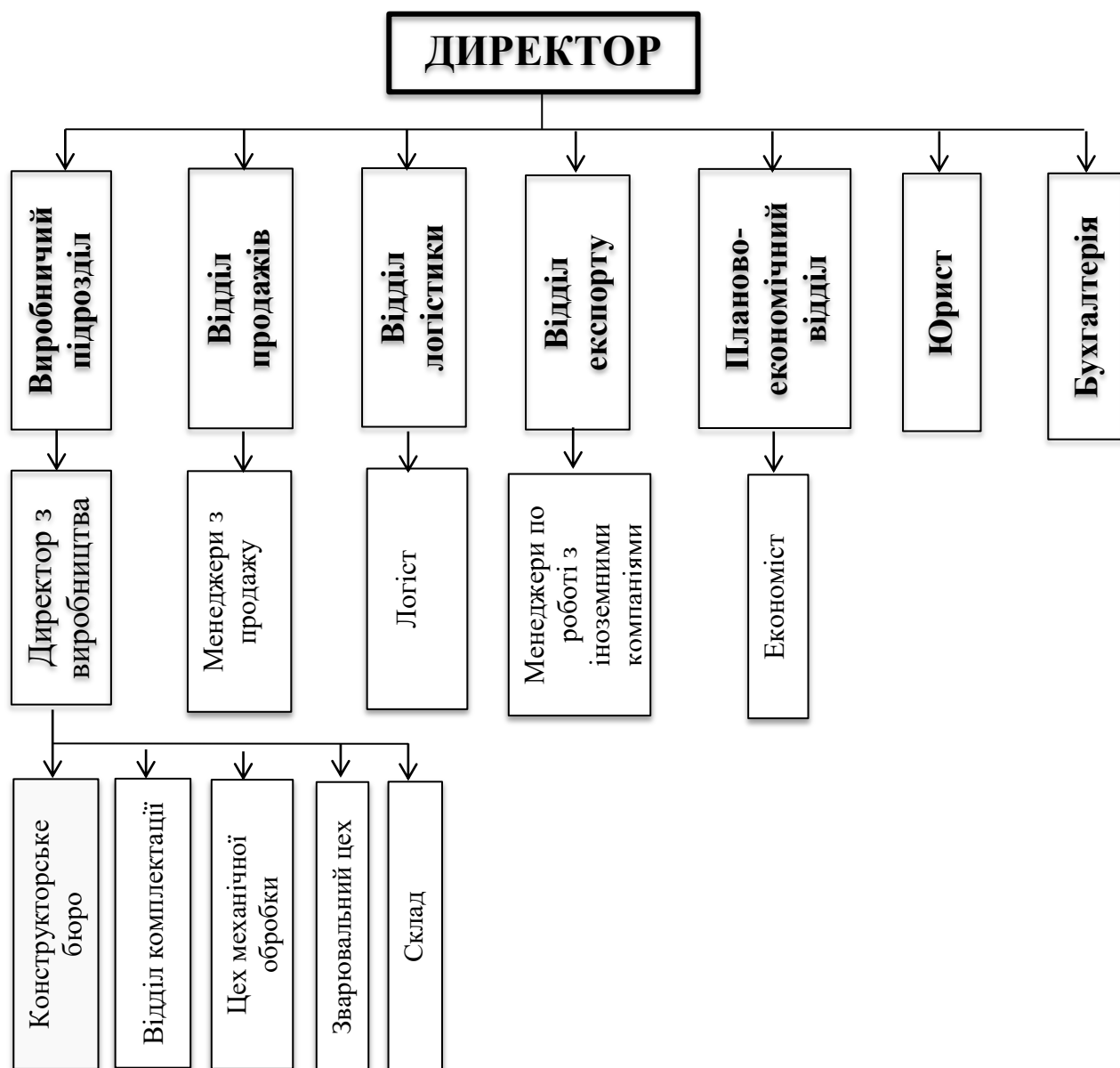


Рис. 2.4. Організаційна структура управління

ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

На чолі правління ПП «Агрореммаш-Плюс» стоїть директор, який здійснює контроль над усіма напрямками діяльності. Директор відповідає за стратегічне управління, прийняття ключових рішень та ефективне функціонування підприємства.

Так як підприємство за грошовими потоками та кількістю працюючих відноситься до малих, то ситуація, коли директор підприємства приймає участь

у наборі працівників, заключні договорів, пошуку клієнтів тощо – є класичним типом управління малим підприємством.

Так, директору підприємства підпорядковуються наступні відділи:

1. Виробничий підрозділ.
2. Відділ продажів.
3. Планово-економічний відділ.
4. Бухгалтерія.
5. Відділ логістики.
6. Відділ експорту.
7. Юрист.

У таблиці 2.1 містяться основні функції кожного з відділів ПП «Агрореммаш-Плюс»

Таблиця 2.1

Розподіл функцій між службами ПП «Агрореммаш-Плюс»

Структурна одиниця	Сфера відповідальності
1	2
Виробничий підрозділ	1. Забезпечення виробництва сільськогосподарської техніки відповідно до встановлених стандартів та технічних вимог. 2. Планування та контроль виробничих процесів. 3. Управління якістю продукції та вдосконалення технол. процесів. 4. Співпраця з іншими відділами для оптимізації виробничих потоків.
Відділ продажів	1. Розроблення та реалізація стратегій збуту сільськогосподарської техніки. 2. Залучення нових клієнтів та управління відносинами з існуючими клієнтами. 3. Аналіз ринкових тенденцій і конкурентної обстановки. 4. Взаємодія з іншими відділами для адаптації продукції до потреб ринку.
Відділ логістики	1. Організація та ведення логістичних процесів у постачанні сировини та постачанні готової продукції. 2. Вибір оптимальних транспортних маршрутів та вантажних перевізників. 3. Управління складським обліком і оптимізація запасів.
Відділ експорту	1. Розроблення та реалізація стратегій експорту продукції на зовнішні ринки. 2. Здійснення переговорів з міжнародними партнерами та дотримання законодавства експортної діяльності. 3. Оптимізація експортних процесів та вирішення логістичних завдань.

Продовження табл. 2.1

1	2
Планово-економічний відділ	1. Розроблення бюджетів та планів розвитку. 2. Аналіз фінансових показників та ефективності виробничих процесів. 3. Участь у стратегічному плануванні та оцінка економічної доцільності проектів.
Бухгалтерія	1. Ведення обліку фінансово-господарської діяльності підприємства. 2. Складання фінансової звітності та податкового обліку. 3. Дотримання стандартів бухгалтерського обліку та фінансового контролю
Юрист	1. Правове забезпечення усіх аспектів діяльності підприємства. 2. Участь в укладанні та виконанні контрактів. 3. Вирішення юридичних питань та уникнення правових ризиків.

Джерело: складено автором

Зазначимо, що у штаті ПП «Агрореммаш-Плюс» немає окремого структурного підрозділу, який займається сферою людських ресурсів. Всі функції HR-менеджера покладаються безпосередньо на директора підприємства. В рамках даної сфери директор одноосібно виконує наступні функції:

1. Здійснює оцінку потреб у працівниках, визначення профілю потрібних навичок та досвіду.
2. Проводить співбесіди із кандидатами шляхом інтерв'ю та оцінки їхніх професійних та особистих якостей.
3. Здійснює аналіз резюме, проведення спеціальних тестів, перевірка референцій для оцінки придатності кандидатів для певних посад.
4. Приймає рішення стосовно вибору найкращих кандидатів для конкретних вакансій на основі результатів співбесід та оцінки їхньої придатності.
5. Встановлює умови для укладення контракту/договору : та приймає участь в узгодженні інших правових аспектів при прийнятті на роботу.
6. Здійснює керівництво процесом адаптації (введення в роботу) нових працівників.
7. Формує систему мотивації та розвитку потенціалу працівників.

8. Визначає систему показників, що демонструють ефективність та результативність праці персоналу.

9. Стає медіатором при вирішенні виробничих конфліктів у колективі.

Виробничий підрозділ, яким керує директор з виробництва, управляє такими важливими ланками як конструкторське бюро, відділ комплектації, цех механічної обробки, цех зварювання та склад.

Конструкторське бюро ПП «Агрореммаш-Плюс» налічує наступних працівників: інженери-конструктори, проєктні менеджери, механіки та тестувальники. Завдання конструкторського бюро включає розробку нових моделей сільськогосподарської техніки, вдосконалення існуючих моделей, контроль за виконанням проєктів, тестування продукції на витривалість та ефективність, а також впровадження нових електронних та автоматизованих систем. Конструктори також аналізують роботу механізмів, виявляють проблеми та розробляють рішення для їх вирішення, а також готують технічну документацію для виробництва та обслуговування сільськогосподарської техніки.

На даний момент підприємство відчуває потребу у монтажниках радіоелектронної апаратури. Їх основні задачі зводитимуться до виконання монтажу компонентів (вивідний і поверхневий) відповідно до монтажних та принципових схем; складання та налагодження регульованих електронних апаратів та окремих пристроїв, вузлів і модулів; проведення тестування пристрою після завершення монтажу та розробка прототипів друкованих плат; виконання збірки та налагодження прототипів різноманітних електронних пристроїв.

Розглянемо окремо функціональні обов'язки таких структурних ланок як менеджери з продажів, менеджери по роботі із іноземними компаніями та логісти, оскільки від їх роботи у більшій мірі залежить ефективність та успішність підприємства.

Менеджери з продажів фактично є ключовими фігурами на ПП «Агрореммаш-Плюс», оскільки саме вони взаємодіють із потенційними

споживачами та безпосередньо із клієнтами. Вони відповідають за ефективність процесу продажу сільськогосподарської техніки та обладнання, що є ключовим елементом прибутковості підприємства. Саме від них залежить реалізація угоди на купівлю або замовлення послуги та рівень задоволення потреб клієнта від співпраці із підприємством.

Отже, за менеджером з продажів закріплено наступні функції:

1. Залучення нових клієнтів та взаємодія з існуючими. Менеджери здійснюють активний пошук клієнтів, створюють умови для залучення потенційних споживачів, а також підтримують якісну співпрацю із існуючими, надаючи їм консультації, вирішуючи важливі для них питання тощо.

2. Ведуть переговори з клієнтами щодо цін, умов оплати та інших деталей угоди.

3. Здійснюють процес продажу від першого контакту до укладення угоди.

4. Веде документацію, оформлює угоду продажу.

5. Надають інформацію клієнтові про технічні характеристики обладнання чи інструменту, проведення інструктажу щодо користування виробом та демонстрація його роботи.

6. Приймає участь у розробці маркетингової стратегії по просуванню продукції, оскільки орієнтується у запитах клієнтів.

7. Відстежує та аналізує результати продажів, складає звіти для керівництва.

8. Співпраця з іншими відділами підприємства, такими як виробництво, логістика для забезпечення гармонійного процесу продажів.

Крім цього менеджери з продажу приймають участь у вивченні та аналізу ринкових тенденцій, конкуренції та попиту на сільськогосподарську техніку. Менеджер з продажів відіграє важливу роль у впровадженні стратегій збуту та підтриманні високого рівня задоволеності клієнтів, сприяючи успішності сільськогосподарського підприємства.

Менеджери відділу експорту виконують ті самі функції, що і менеджери з продажів, але при цьому:

- відповідають за встановлення та розвиток міжнародних партнерських відносин для розширення географії продажів та збільшення обсягів експорту.
- забезпечують ефективне спілкування з іноземними партнерами, вирішення їхніх потреб та встановлення взаємовигідних угод.

Логісти:

- планують виробництво з урахуванням логістичних шляхів;
- розробляють оптимальний графік виробництва з метою максимізації використання ресурсів та уникнення перерв у постачанні продукції, спрямованої на досягнення найвищої ефективності виробничих процесів;
- управляють запасами, використовуючи стратегічний підхід до мінімізації запасів матеріалів та готової продукції для зменшення витрат і оптимізації використання складського простору;
- організація транспортного перевезення, як для вчасного постачання запасних частин та матеріалів для виробництва техніки, так і для відправки кінцевого виробу клієнтові;
- займається оптимізацією логістичних маршрутів – це вдосконалення маршрутів доставки та розподілу товарів з метою зменшення витрат на транспортування та оптимізації часу доставки;
- організовує раціональне використання складським приміщенням для забезпечення вчасної відправки та приймання товарів, спрямоване на мінімізацію часу зберігання та оптимізацію простору;
- координує питання щодо повернення продукції;
- здійснює безперервний пошук новаторських рішень для покращення логістичних процесів та зменшення загальних витрат.

Логістичний відділ ПП «Агрореммаш-Плюс» постійно відслідковує та оптимізує логістичні стратегії для досягнення максимальної оптимальності та ефективності управлінських процесів.

Таким чином, дослідивши архітектуру взаємозв'язків структурних підрозділів ПП «Агрореммаш-Плюс» можна зазначити, що тип його організації відповідає лінійно-функціональному. Ці функціональні обов'язки сприяють збалансованому та ефективному управлінню різними аспектами діяльності підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність на ринку.

2.3. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

Доцільність проведення аналізу основних техніко-економічних показників діяльності полягає в можливості оцінки ефективності та рентабельності підприємства, а також в усвідомленні та усуненні можливих проблем. Цей аналіз надає інформацію щодо фінансового стану, продуктивності та конкурентоспроможності, що є ключовим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та стратегічного планування для збереження економічної безпеки підприємства. Основні техніко-економічні показники визначаються якістю та обсягом виробництва, витратами, прибутком та іншими параметрами, що сприяють аналізу та оптимізації фінансово-економічної діяльності підприємства.

Для аналізу техніко-економічного стану ПП «Агрореммаш-Плюс» було обрано такі показники, які характеризують прибутковість (валовий та чистий дохід, чистий прибуток), активи (основні та оборотні), витрати (собівартість реалізованої продукції, адміністративні та операційні), чисельність працівників та ефективність використання їх праці. Обраний період аналізу – 2018-2022 роки. Динаміка основних показників діяльності підприємства наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ з/п	Показник	Роки					Відхилення							
		2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне				відносне			
							2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
1.	Чистий дохід, тис. грн	25500	25000	26700	3727	6443	-500	1700	-22973	2716	-2,0	6,8	-86,0	72,9
2.	Валовий прибуток, тис. грн	11645	11683	10092	477	1223	38	-1591	-9615	746	0,3	-13,6	-95,3	156,4
3.	Чистий прибуток, тис. грн	16645	4262	4583	61	63	-12383	321	-4522	2	-74,4	7,5	-98,7	3,3
4.	Вартість основних фондів на кінець року, тис. грн	20301	20411	20499	11455	9073	110	88	-9054	-2372	0,5	0,4	-44,2	-20,7
5.	Фондовіддача	1,9	1,9	2,0	0,9	6,0	0,0	0,1	-1,1	5,1	0,5	5,9	-54,8	569,4
6.	Фондомісткість	0,5	0,5	0,5	1,1	0,2	0,0	0,0	0,6	-0,9	-0,5	-5,5	121,3	-85,1
7.	Фондоозброєння, тис. грн на 1 особу	184,6	208,3	325,4	254,3	907,3	23,7	117,1	-71,0	653,0	12,9	56,2	-21,8	256,7
8.	Рентабельність ОФ, %	122,0	32,0	34,1	1,5	5,9	-90,0	2,1	-32,7	4,4	-73,8	6,6	-95,7	299,9
9.	Вартість оборотних активів, тис. грн	8448	8616	8797	5409	3268	168	181	-3388	-2141	2,0	2,1	-38,5	-39,6
10.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	13355	13817	16608	3250	5220	462	2791	-13358	1970	3,5	20,2	-80,4	60,6
11.	Середня чисельність працівників, осіб	110	98	63	45	10	-12	-35	-18	-35	-10,9	-35,7	-28,6	-77,8
12.	Продуктивність праці, тис. грн на 1 особу	231,8	255,1	423,8	82,8	644,3	23,3	168,7	-341,0	561,5	10,0	66,1	-80,5	677,9

Джерело: складено автором

Дані для аналізу взято із бухгалтерської звітності ПП «Агрореммаш-Плюс», а саме:

1. Форма «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» – додатки А, В, Д та З.
2. Форма «Фінансові результати» - додатки Б, Г, Ж та К.

Фінансово-економічний аналіз є важливою складовою стану управління економічною безпекою підприємства та дозволяє здійснити глибокий огляд фінансового стану організації. Один із ключових аспектів аналізу становлять фінансові показники, які включають в себе чистий дохід, валовий прибуток та чистий прибуток.

Чистий дохід є основним показником фінансового успіху підприємства та відображає загальний обсяг прибутковості після врахування всіх витрат та податків. Валовий прибуток, у свою чергу, відображає різницю між виручкою від реалізації та собівартістю продукції, надаючи інформацію про ефективність виробництва. Чистий прибуток враховує всі витрати, включаючи операційні та фінансові, та вказує на чистий фінансовий результат діяльності підприємства.

Так, найвищий рівень чистого доходу був у 2020 році 26700 тис. грн У 2019 році показник зменшився на 2%, а в 2020 році відзначився зростанням на 7%. Суттєві трансформації стали очевидними у 2021 році, коли чистий дохід від продажу зменшився у 7 разів порівняно з попереднім роком. Однак в наступному періоді вже зафіксовано позитивну динаміку – ріст на 73%. Такі зміни пояснюються значущим спадом у продажах сільськогосподарської техніки, що було обумовлено впливом всесвітньої пандемії.

Валовий прибуток підприємством було отримано 2019 році – 11683 тис. грн, що лише на 0,3% більше за результат попереднього року. Проте з 2020 року валовий прибуток зменшується і в 2021 році вже становив рекордно мале значення для досліджуваного періоду – 477 тис. грн, що на 95 % менше від показника 2020 року. В 2022 році помітний ріст валового прибутку у 2,6 рази.

На основі даних, внесених у табл. 2.2 можна відзначити, що найвищий показник чистого прибутку становив 16645 тис. грн. У наступному році цей показник відзначився майже чотирьохразовим зменшенням. У 2020 році чистий

прибуток зріс незначно, лише на 7,5%. Однак показники за 2021 та 2022 роки свідчать про значний спад чистого прибутку ПП «Агрореммаш-Плюс». Так, у ці роки його розмір склав 61 та 63 тис. грн відповідно. Така ситуація пов'язується із виплатами кредиту та погіршенням умов господарювання (пандемія, воєнний стан). Але не зважаючи на складнощі підприємство залишається прибутковим.

Спробуємо пояснити динаміку показників прибутковості дослідивши такі техніко-економічні показники, як вартість основних та оборотних активів, собівартість, чисельність працівників та продуктивність праці.

Основні фонди у вартісному вираженні відображаються у бухгалтерській формі, як основні засоби та трактуються Порядком бухгалтерського обліку основних засобів П(С)БО 7, п. 4 [39], як «матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій. Очікуваний строк корисного використання (експлуатації) таких активів – більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік)».

До основних засобів відносять такі матеріальні виробничі активи підприємства, як будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби та інші об'єкти, що призначені для тривалого використання у виробництві та є основною основою для здійснення його операційної діяльності. Основні фонди включають в себе ті активи, які є стійкими та непридатними для продажу у короткостроковий період.

Ці активи забезпечують підприємству необхідні умови для здійснення її операцій та виробництва товарів або надання послуг. Основні фонди також можуть включати земельні ділянки, права на користування ними та інші ресурси, які є необхідними для функціонування підприємства.

Показники фондівіддачі та фондомісткості вказують на ефективність використання основних фондів підприємства. Доцільно розглянути їх величини та проаналізувати динаміку (див. табл. 2.2).

Із показником фондовіддачі у період з 2018 по 2022 роки стались наступні зміни:

- в 2018 та 2019 роках показник становив 1,9, що свідчить про те, що кожна гривня витрат на основні фонди генерує приблизно 1,9 гривень прибутку.
- у 2020 році показник збільшився до 2,0, що може свідчити про покращення ефективності використання основних засобів;
- у 2021 році відбувся спад до 0,9, що може вказувати на проблеми чи непродуктивне використання основних фондів;
- показник 2022 року (6,0) демонструє результат значного покращення та ефективності використання основних фондів.

Фондомісткість є оберненим показником до фондовіддачі та вказує на потребу в основних фондах, необхідних для забезпечення виробництва одиниці продукції (надання послуги) та розраховується як відношення вартості основних фондів підприємства до вартості валової продукції, що виробляється за аналізує мий період.

В 2018-2020 роках показник фондомісткості на ПП «Агрореммаш-Плюс» стабільно становив 0,5, що може свідчити про досить низьку ступінь амортизації основних фондів за цей період. У 2021 році відзначено стрімкий ріст показника до 1,1, що може бути причиною високої суми амортизації, а це може вплинути на фінансові показники підприємства. Проте у 2022 році показник знову зменшився до 0,2, що вже вказує на зменшення темпів амортизації.

Фондоозброєння є ключовим показником, який вказує на доступність ресурсів та фінансову здатність на одного працівника підприємства. Розглянемо динаміку цього показника в ПП «Агрореммаш-Плюс».

Так, у 2018 році вказаний показник становив 184,6 тис. грн на 1 особу, а в 2019 році вже 208,3 тис. грн на 1 особу, що може свідчити про покращення фінансової ситуації підприємства або більш ефективне розподіл ресурсів між працівниками. 2020 рік відзначився високим значенням показника

фондоозброєння та склав 325,4 тис. грн на 1 особу. Різке збільшення коефіцієнта вказує на значний ріст фінансових ресурсів на кожного працівника. Ймовірно, це є результатом розширення бізнесу чи ефективного управління персоналом. В 2021 році відбулось падіння відносно попереднього року, що свідчить про певні фінансові труднощі, зокрема зниження прибутковості.

Різке зростання фон доозброєння у 2022 році (майже у три рази у порівнянні з 2021 роком) є найбільш вражаючим та суперечливим. З точки зору економічної логіки, таке збільшення може бути результатом великого приросту фінансових ресурсів, успішних інвестицій, але дивлячись на стан фінансових показників підприємства, видно, що це скоріше по причині значного скорочення персоналу.

Стан основних фондів частково відображається у коефіцієнтах зносу та придатності основних фондів (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Стан основних фондів ПП «Агрореммаш-Плюс»

№	Показник, %	2018	2019	2020	2021	2022
1.	Коефіцієнт зносу основних фондів	32,8	34,8	34,5	63,8	88,2
2.	Коефіцієнт придатності основних фондів	67,2	65,2	65,5	36,2	11,8

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки коефіцієнта зносу основних фондів ПП «Агрореммаш-Плюс» демонструє поступовий ріст. Так, за досліджуваний період показник виріс до 88%, а це на 56% більше за результат 2018 року. Щодо коефіцієнту придатності основних фондів, то він рухається в зворотному напрямку. За даними табл. 2.3 у 2022 році лише 22% основних фондів ж придатними та морально і фізично не зношеними.

Низький показник коефіцієнта придатності основних вказує на певні можливі проблем або тенденцій. По-перше, застарілість обладнання. Основні фонди можуть бути застарілими та не ефективними в порівнянні з сучасними технологіями. Це суттєво впливає на продуктивність та

конкурентоспроможність підприємства. По-друге, низька інвестиційна активність. Показник вказує на недостатність інвестицій у модернізацію та оновлення основних фондів. Це може призвести до погіршення ефективності підприємства в цілому. По-третє, погіршення стану активів. Низький коефіцієнт може бути результатом зношеності або погіршення стану основних фондів, що може вимагати додаткових витрат на ремонт чи заміну. Відповідно, існує потреба у стратегічному плануванні та зміни підходів до прийняття управлінських рішень щодо оновлення технічного обладнання та інших активів.

Погіршення стану використання основних фондів на ПП «Агрореммаш-Плюс» підтверджує динаміка рентабельності основних фондів (рис. 2.5)

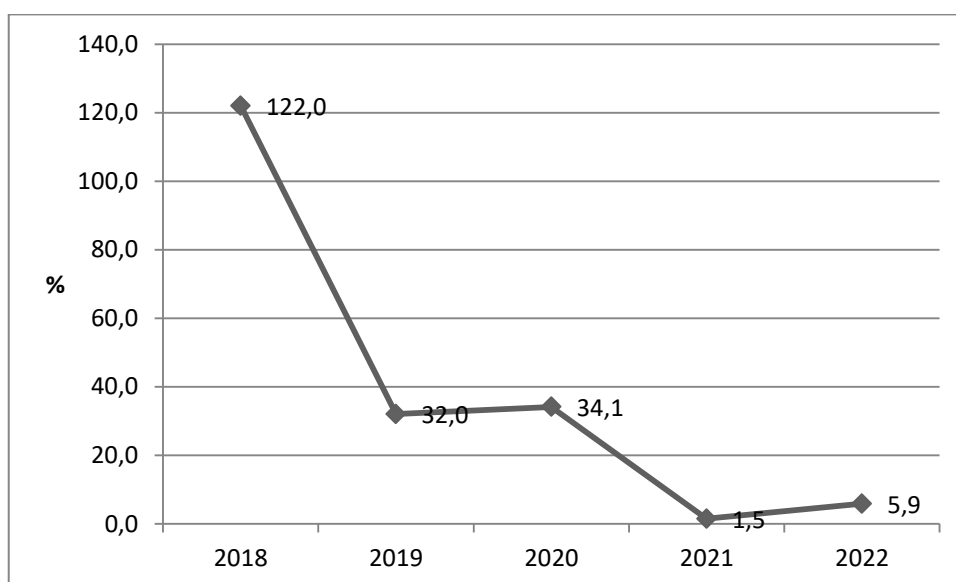


**Рис. 2.5. Динаміка рентабельності основних фондів
ПП «Агрореммаш-Плюс» за 2018-2022 рр.**

Джерело: складено автором

З 2018 по 2022 рік рентабельність основних фондів зменшилась у 20 разів. І у порівнянні показнику 2018 року (122%), в 2022 році рентабельність основних фондів складає 6%.

Найефективнішим вирішенням погіршення стану використання основних фондів потребує комплексного підходу, який включатиме вдосконалення інвестиційної політики в нові технології, стратегічне управління активами та планування технічного обслуговування та оновлення.

На ряду із основними активами в господарській діяльності підприємства активно використовуються оборотні засоби. Вони є важливим елементом для підприємства оскільки допомагають підприємству вчасно виплачувати свої зобов'язання та підлягають обороту протягом короткострокового періоду, зазвичай, одного року.

Зведені величини оборотних активів ПП «Агрореммаш-Плюс» за період з 2018 по 2022 роки у таблиці 2.2 демонструють наступні зміни. До 2020 року активи зростають. Різниця у показниках 2020 та 2018 років 349 тис. грн. Проте в 2022 році показник різко зменшився у 3 рази. Зниження оборотності активів може бути пов'язане із збільшенням частки витрат на обслуговування запасів, низькою швидкістю обігу товарів та послуг та збільшенням строків кредитів.

Візуалізація динаміки собівартості реалізованої продукції ПП «Агрореммаш-Плюс» міститься на рис. 2.6.

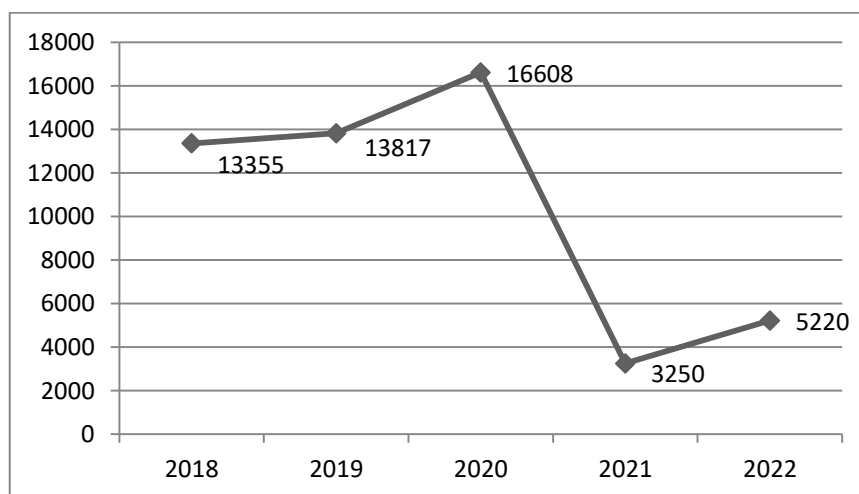


**Рис. 2.6. Динаміка собівартості реалізованої продукції
ПП «Агрореммаш-Плюс»**

Джерело: складено автором

Собівартість реалізованої продукції включає в себе витрати, що були затрачені на виготовлення та продаж продукції, що була реалізована. Так як в 2020 році підприємством було реалізовано найбільше продукції, ніж в інші роки, то й собівартість була найвищою – 16608 тис. грн, що на 20% більше за результат попереднього року (див табл. 2.2 та рис. 2.6). Стрімке падіння

показника, що аналізується, в 2021 році (у 5 разів) вказує на зменшення обсягів продаж.

Окремої уваги заслуговує дослідження використання людських ресурсів та продуктивності їх праці ПП «Агрореммаш-Плюс».

Як видно з табл. 2.2 чисельність працюючих на підприємстві за звітний період стрімко зменшується. Якщо порівняти 2018 та 2022 рік, то можна помітити, що кількість працівників зменшилась у 11 разів. Рух працівників наведено на рис.

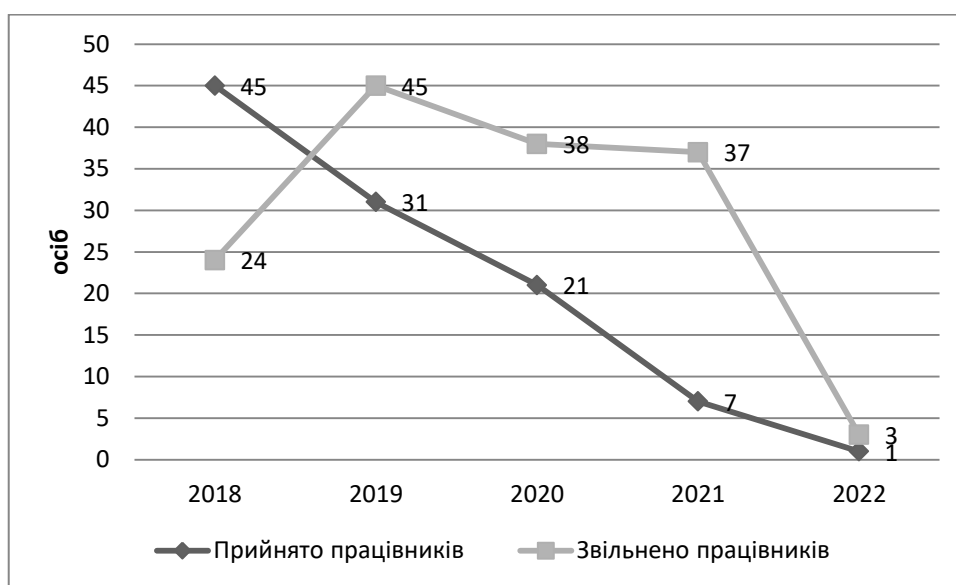


Рис. 2.7. Рух персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

З рис. 2.7 видно, що в 2018 році прийнято найбільше працівників – 45 осіб, 97% з яких технічні працівники, які безпосередньо пов'язані із виготовленням або ремонтом сільськогосподарської техніки. В 2019 році було звільнено стільки ж працівників, відповідно коефіцієнт плинності почав збільшуватись і становив 45,9%, що вдвічі більше за показник попереднього року. Найбільший коефіцієнт плинності кадрів спостерігався у 2021 році, де він становив 82%, в цьому році зайвий оборот кадрів на підприємстві становив 37 осіб. У 2022 році на роботу було прийнято лише 1 штатного працівника, інші працювали по системі аутсорсингу чи фрілансу.

Також розглянемо розподіл персоналу відповідно кваліфікацій (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Структура персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» згідно кваліфікацій

№	Кваліфікація	2018		2019		2020		2021		2022	
		Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
1.	Керівники	15	13,6	14	14,3	12	19,0	9	20,0	7	70,0
2.	Спеціалісти	51	46,4	43	43,9	25	39,7	31	68,9	2	20,0
3.	Допоміжний персонал	44	40,0	41	41,8	26	41,3	5	11,1	1	10,0
	Всього	110	100	98	100	63	100	45	100	10	100

Джерело: складено автором

Після розрахунку структури персоналу підприємства відповідно до кваліфікаційних ознак було відмічено ряд особливостей. Так, в 2018-2019 роках найбільшу частку на підприємстві складали спеціалісти – 56 та 42% відповідно. В 2020 році допоміжного персоналу було найбільше – 41%. Керівники при цьому за 2018-2021 рр. в середньому складають 17% в загальній сукупності працюючих. Проте в 2022 році після значного скорочення штату, на підприємстві залишились керівники у складі 70%, спеціалісти – 20%.

Аналіз показника продуктивності праці працівників може надати інформацію про ефективність використання робочої сили та в цілому рівень розвитку підприємства. Так, у 2018 році показник становив 231,8 тис. грн і зріс до 255,1 тис. грн у 2019 році, що свідчить про певне покращення продуктивності за цей період. Зростання продуктивності може бути пов'язане з оптимізацією процесів, підвищенням ефективності праці, впровадженням нових технологій. Однак в 2020 році спостерігається різке збільшення до 423,8 тис. грн, що зумовлене збільшення обсягів виробництва, використання більш продуктивного обладнання та оптимізація бізнес-процесів. Але в наступному році відбувається різкий спад показника до 82,8 тис. грн в наслідок дії негативних факторів, такими як пандемія COVID-19, що призвела до призупинення виробництва, скорочення обсягів продажів та інших економічних труднощів.

Таким чином, аналіз показників господарської діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» показав різкий спад багатьох показників у 2021 році, що може вказувати на виклики, з якими стикається підприємство, але його відновлення в 2022 році може свідчити про реагування на ці виклики та здатність адаптуватися до змін.

2.4. Рівень економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс»

Міцність та успішність будь-якого підприємства визначається його здатністю ефективно протистояти зовнішнім викликам та вчасно розпізнавати внутрішні, і при цьому залишатися стійким на ринку за будь-яких умов. Для того, щоб адекватно оцінювати свою здатність протидіяти змінам, підприємство повинно мати систему оцінювання внутрішнього фінансово-економічного стану по ряду показників.

Для оцінки рівня фінансово-економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс» скористаємося підходом Ортинського В.Л., який об'єднує показники у чотири групи [15]:

1. Показники, що відображають прибутковість підприємства.
2. Ділова активність.
3. Фінансова стійкість.
4. Рівень платоспроможності.

Перелік цих показників, адаптованих під досліджуване підприємство зображено на рис. 2.8.

Доцільність аналізу динаміки цих показників полягає в здатності виявлення та оцінки тенденцій у фінансовій діяльності підприємства протягом певного періоду. Аналіз динаміки допомагає визначити стабільність та ефективність управління економічною безпекою, виявити зміни у стратегії підприємства, а також спрогнозувати можливі труднощі чи перспективи в майбутньому. Це інструмент, який надає керівництву підприємства цінну

інформацію для прийняття рішень та впровадження корекцій у фінансовій стратегії підприємства.

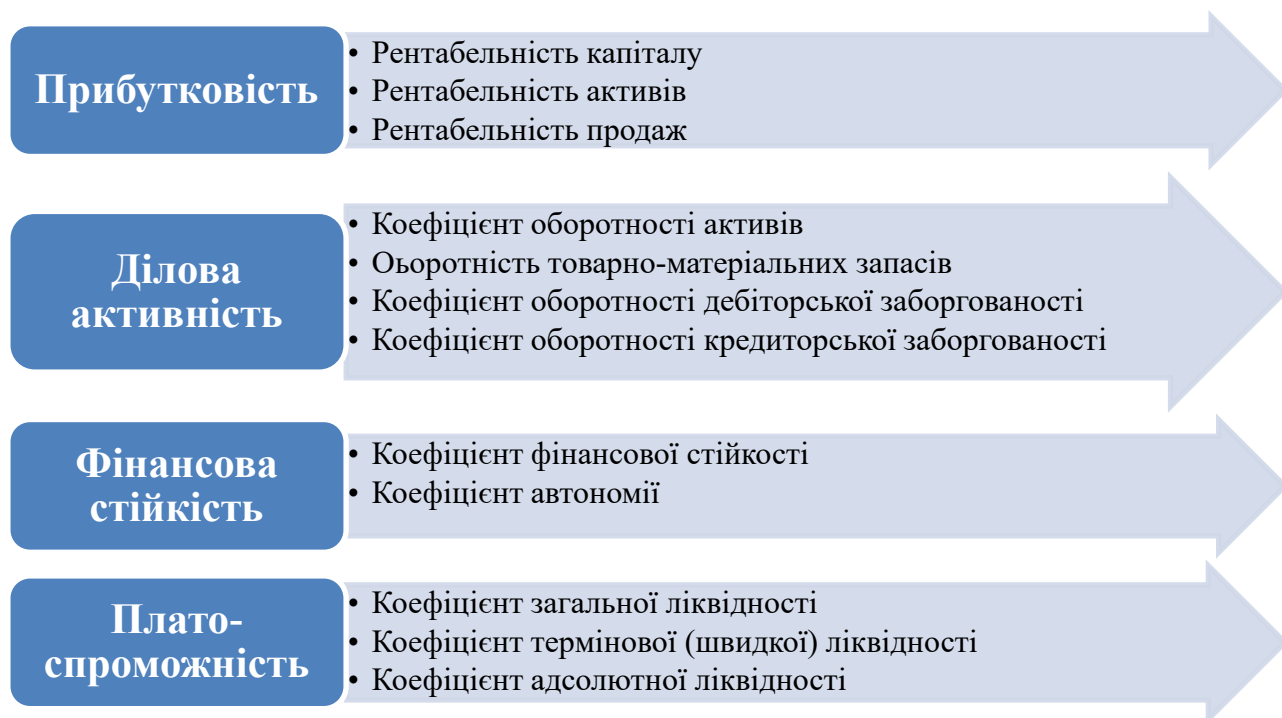


Рис. 2.8. Групи показників фінансово-економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [15].

Аналіз показників, що відображають прибутковість підприємства дозволяє оцінити ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства та здатність генерувати додаткові ресурси. Пораховані показники прибутковості ПП «Агрореммаш-Плюс» за звітні роки внесено в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Показники прибутковості ПП «Агрореммаш-Плюс»

№	Показник, %	2018	2019	2020	2021	2022
1.	Рентабельність капіталу	2,3	-0,8	-8,3	-0,1	-0,1
2.	Рентабельність активів	115,4	114,0	120,1	39,0	148,5
3.	Рентабельність продаж	0,7	0,2	0,2	0,0	0,0

Джерело: складено автором

Рентабельність власного капіталу «вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на

кожну гривню залучених власних коштів» [21]. Із табл. 2.5 видно, рентабельність власного капіталу в 2019-2022 роках є від'ємною, що говорить про те, що у підприємства замість власних коштів – запозичені. Проте можна відзначити, що в 2021 та 2022 роках від'ємне значення мінімальне (-0,1), що говорить про намагання підприємства вийти із скрутного становища. зменшення чистого прибутку та рентабельності свідчить про негативний вплив на фінансово-економічну безпеку підприємства.

Показник рентабельності активів відображає ефективність використання активів для створення прибутку підприємства. Розглянемо цей показник у динаміці. Так, в 2020 році відбулось зростання показника на 5% через більш ефективне використання активів та підвищення прибутковості. В цьому році чистий прибуток був найбільшим – 26700 тис. грн.

У 2021 році мав місце суттєвий спад чистого прибутку на 86%, що зумовило зменшення коефіцієнта рентабельності активів у 3 рази. Економічна криза, пов'язана із пандемією, висока конкуренція на ринку, скорочення персоналу тощо – все це вплинуло на зменшення даного показника.

В 2022 році спостерігається відновлення фінансової стійкості – це відображається на рості рентабельності активів – 149 при тому, що в попередньому році коефіцієнт складав 39.

«Ділова активність – це комплексна характеристика, яка відображає зусилля підприємств, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку і досягнення поставлених цілей у різних напрямках діяльності» [56]. Обортовість активів та товарооборот вказують на ефективність використання ресурсів і можуть свідчити про високий рівень ділової активності. Висока обортовість говорить про ефективне використання активів і може вказувати на здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкових умов.

Коефіцієнт оборотності активів ПП «Агрореммаш-Плюс» за звітні роки складає в середньому 1,2 обороти (див. табл. 2.6), окрім результатів 2021 року, де він становив 0,4. Варто також відзначити стрімкий ріст показника до 1,5 оборотів у 2022 році, що говорить про те, що підприємство активніше стало

використовувати свої обмежені ресурси. Значення показника говорить про те, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожну гривню використаних активів.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності ПП «Агрореммаш-Плюс»

№	Коефіцієнт	2018	2019	2020	2021	2022
1.	Оборотність активів	1,2	1,1	1,2	0,4	1,5
2.	Оборотність товарно-матеріальних запасів	153,1	150,4	127,7	312,3	194,3
3.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,6	14,2	16,5	4,2	105,6
4.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,0	1,6	1,5	0,8	2,2

Джерело: складено автором

У коефіцієнта оборотності ТМЗ обернена динаміка. До 2020 року була тенденція до зменшення, а в 2021 році його величина збільшилась у 2,5 рази у порівнянні з попереднім роком. Збільшення оборотності запасів говорить про інтенсивне використання запасів підприємства.

Також важливими для визначення ділової активності ПП «Агрореммаш-Плюс» є розрахунок коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Період 2018-2020 років відзначився зростанням коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, що може бути спричинене ефективнішим управлінням видачі кредитів та швидшими строками оплати від клієнтів. Спад оборотності в 2021 році вказує на збільшення дебіторської заборгованості, що може бути наслідком затримок у виплаті клієнтами через фінансові труднощі або недостатню ефективність системи видачі кредитів. Подальше зростання оборотності в 2022 році може свідчити про відновлення фінансової стабільності та успішне врегулювання питань дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вказує на те, як ефективно підприємство управляє своїми зобов'язаннями перед кредиторами та як швидко воно здатне виплатити свої заборгованості.

До 2022 року коефіцієнт оборотності до 2021 року зменшувався і за цей період скоротився до 0,8 обертів, що у 2 рази менше, ніж у 2018 році. Такий спад говорить про спробу підприємства збільшити строк оплати своїх зобов'язань. Подальше зростання в 2022 році може вказувати на оптимізацію управління кредиторською заборгованістю та більш ефективні взаємовідносини з кредиторами.

Загальна оцінка показників оборотності заборгованості вказує на ефективність управління фінансами та здатність підприємства пристосовуватися до змін на ринку.

Фінансова стійкість підприємства є ключовим етапом оцінки надійності та стабільності підприємства та свідчить про готовність або неготовність підприємства до інноваційної діяльності, впровадження інвестиційної політики чи стратегічного планування. Обидва показники є важливими для оцінки фінансової стабільності підприємства, і їхнє вивчення дозволяє отримати уявлення про фінансовий ризик та здатність підприємства впоратися з фінансовими труднощами.

На рис. 2.19 зображено динаміку коефіцієнтів фінансової стабільності та автономії за 2018-2022 роки.

Криві на рис. 2.9 демонструють подібну тенденцію змін у коефіцієнтах фінансової стійкості. Так, в 2019 році відбулось падіння коефіцієнта фінансової стійкості у 2 рази, що вказує на погіршення фінансового положення підприємства та його меншу здатність виконувати фінансові зобов'язання. Це викликано збільшенням боргового навантаження, погіршенням кредитоспроможності чи іншими факторами, які впливають на стійкість фінансів підприємства. Проте в 2020-2021 році спостерігався ріст коефіцієнта, що відображає певні покращення фінансового стану, а саме часткове покриття боргових зобов'язань.

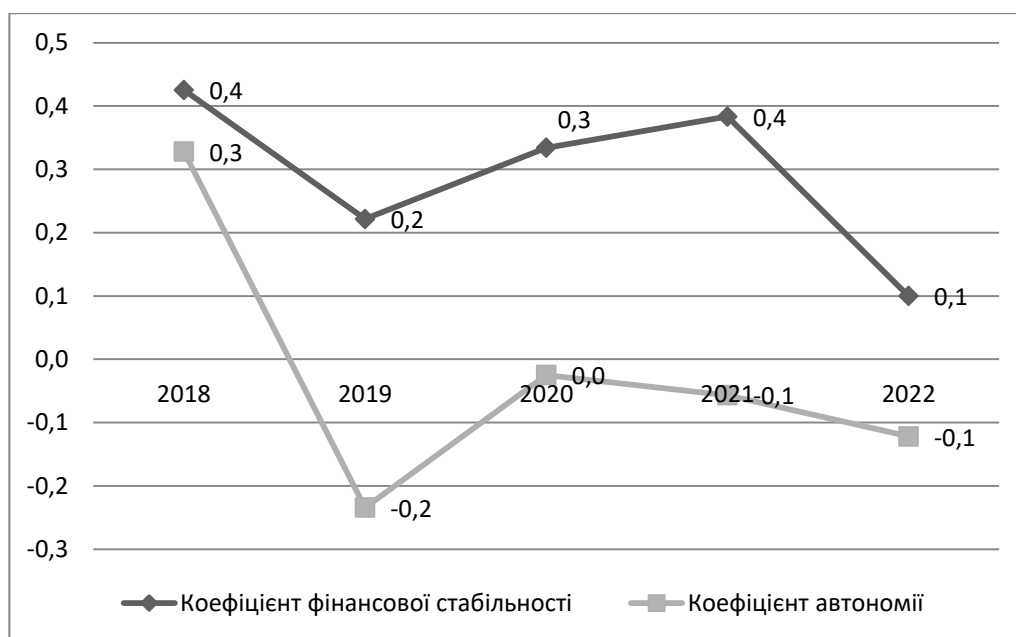


Рис. 2.9. Показники фінансової стійкості ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Ситуація із автономією у ПП «Агрореммаш-Плюс» дещо складніша. З 2019 по 2022 роки коефіцієнт має від'ємне значення, тільки у 2020 році прирівнюється 0. Це є маже кризовий стан, оскільки говорить про ймовірне банкрутство і необхідність негайного відновлення фінансової стійкості підприємства. Єдиний рік, коли коефіцієнт автономії був майже у нормативних межах – це 2018 рік (0,3). За різними версіями економістів та залежно від галузі бажане нормативне значення коефіцієнта визнано в рамках 0,3-0,5. Саме цього року у підприємства був власний, не позичений капітал, на відміну від інших звітних років.

Рівень платоспроможності підприємства характеризується показниками загальної, швидкої та абсолютної ліквідності. Ліквідність означає здатність підприємства швидко та вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнти ліквідності дозволяють оцінити платоспроможність підприємства. Високі показники ліквідності та швидке обертання оборотних коштів свідчать про здатність підприємства вчасно виплачувати зобов'язання.

Дослідимо динаміку коефіцієнтів ліквідності по ПП «Агрореммаш-Плюс». Розраховані показники внесено в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Показники платоспроможності ПП «Агрореммаш-Плюс»

№	Коефіцієнт	2018	2019	2020	2021	2022
1.	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,7	0,5	0,6	0,9	0,7
2.	Коефіцієнт термінової ліквідності	0,2	0,2	0,2	0,4	0,1
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1

Джерело: складено автором

Середнє значення коефіцієнта загальної ліквідності становить 0,7. Воно вказує, наскільки підприємство здатне виконати свої зобов'язання на короткий термін. Зменшення цього коефіцієнта може сигналізувати про погіршення ліквідності підприємства. Нормативне значення – 1-2. Найближчого до допустимого є результат 2021 року – 0,9.

Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності показує, наскільки підприємство здатне швидко виконати свої фінансові зобов'язання. Зниження цього коефіцієнта може вказувати на ризик у виконанні короткострокових зобов'язань. Найменше значення було у 2022 році і становило 0,1.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає, наскільки підприємство може виконати свої зобов'язання, використовуючи найбільш ліквідні активи. Зміни цього коефіцієнта можуть вказувати на зміни в готівковому резерві підприємства. Значення коефіцієнта за звітні роки вписується у нормативні – 0,1-0,2 [20]. В 2021 році даний коефіцієнт становить 0,3, що свідчить про нераціональне використання капіталу, значна частина якого йде формування непродуктивних активів.

Таким чином, проведений аналіз показників ділової активності, фінансової стабільності та платоспроможності ПП «Агрореммаш-Плюс» дозволяє дати комплексну оцінку рівню фінансово-економічної безпеки підприємства та визначити його здатність ефективно функціонувати в змінних умовах ринку.

В ході розрахунків та аналізу динаміки вказаних показників виявлено ряд «червоних прапорців», а саме: негативне значення коефіцієнта власного капіталу, нульовий або від’ємний коефіцієнт автономії. При цьому підвищення деяких показників у 2022 році, зокрема оборотності активів та оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей говорять про намагання підприємства винирнути із боргової ями.

Фінансовий стан ПП «Агрореммаш-Плюс» є задовільним, проте, якщо не переглянути фінансову політику та не підвищити ефективність використання його ресурсів, підприємство може стати банкрутом. Тому запровадження антикризових заходів на підприємстві є обов’язковою умовою виходу його із скрутного становища.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВВЕДЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ В
РАМКАХ ЗБЕРЕЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ
ПП «АГРОРЕММАМ-ПЛЮС»

3.1. Рекомендації по вживанню заходів запобігання банкрутства

Впровадження антикризового управління в ситуації з низькими фінансовими показниками є важливим стратегічним кроком для забезпечення стійкості та подолання фінансових труднощів підприємства. Низька прибутковість, ліквідність чи наявність інших фінансових проблем є потенційно небезпечними та можуть привести до банкрутства. Тому необхідно вживати заходів швидкого реагування на зміни у середовищі, вдосконалити управлінські процеси та оптимізувати витрат.

За визначенням Т.А Жадан «банкрутство – це неспроможність суб'єкта господарювання відновити свою платоспроможність і виконати свої зобов'язання перед кредиторами та державою, строк яких наступив» [16]. Іншими словами, це фінансовий стан підприємства, при якому його фінансові зобов'язання перевищують вартість активів, що може призвести до неможливості виконання фінансових зобов'язань перед кредиторами та припинення його діяльності.

Банкрутство являє собою чи не фінальну стадію існування підприємства, після якого відновлення життєдіяльності є значно ускладненим, тому попередження банкрутства на підприємстві є важливим для збереження економічної стабільності та уникнення негативних наслідків, таких як втрата робочих місць, вплив на економіку регіону та втрата довіри з боку партнерів і інвесторів. Превентивні заходи та ефективне фінансове управління допомагають уникнути фінансових проблем та забезпечити стійкість підприємства.

Оцінка фінансово-економічного стану ПП «Агрореммаш-Плюс» показала суттєве зниження показників прибутковості, масове скорочення працівників, загрозливий рівень ділової активності, наявність боргових зобов'язано тощо. Всі ці показники є загрозливими для подальшого існування підприємства. Існує доцільність визначити ймовірність настання банкрутства. Для цього скористаємося методикою Г. Спрінгейта, яка є популярною та широко вживаною у західних країнах.

Модель Г. Спрінгейта є цінним інструментом в сфері фінансового аналізу та управління ризиками, в основі її лежить визначення інтегрального показника оцінки кредитоспроможності із врахуванням чотирьох коефіцієнтів [28].

Цінність даної методики визначається кількома аспектами:

1. Поєднання фінансових та нефінансових показників. Модель Г. Спрінгейта враховує не лише фінансові аспекти, а й нефінансові фактори, такі як ринкова доля, динаміка збуту, наявність довгострокових контрактів тощо. Це дозволяє отримати більш комплексний погляд на фінансовий стан підприємства.

2. Врахування динаміки показників. Модель орієнтована на динаміку показників, тобто вона не обмежується лише одноразовим оцінюванням, а надає можливість враховувати їхні зміни у часі.

3. Простота та зрозумілість. Модель є відносно простою у використанні і зрозумілою для фахівців із фінансів, а також для менеджменту підприємства. Це робить її ефективним інструментом для широкого кола користувачів.

4. Модель продемонструвала свою ефективність на практиці та стала однією з найбільш стабільних та вживаних у галузі оцінки фінансового ризику. Вважається, що точність прогнозування банкрутства за цією моделлю складає 92%.

Враховуючи ці фактори, модель Г. Спрінгейта забезпечує достовірний інструмент для оцінки фінансової стійкості підприємства та визначення ймовірності його банкрутства.

За моделлю Г. Спрінгейта ймовірність банкрутства Z_C визначається за формулою (3.1)

$$Z_C = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4 \quad (3.1)$$

де X_1 – це відношення робочого капіталу до загальної вартості активів;

X_2 – це показник, який розраховується діленням прибутку до сплати податків на загальну вартість активів;

X_3 – це відношення прибутку до сплати податків до короткострокової заборгованості;

X_4 – це показник, який знаходиться шляхом ділення обсягу продажів у певний період часу на загальну вартість активів.

В табл. 3.1 зведено вже розраховані показники для визначення ймовірності банкрутства ПП «Агрореммаш-Плюс» в динаміці за звітні роки.

Таблиця 3.1

**Розрахункові дані для визначення ймовірності банкрутства ПП
«Агрореммаш-Плюс» за методикою Г. Спрінгейта**

№	Коефіцієнт	2018	2019	2020	2021	2022
1.	X_1	-0,19	-0,39	-0,27	-0,05	-0,37
2.	X_2	0,75	0,19	0,21	0,01	0,02
3.	X_3	1,31	0,25	0,31	0,01	0,02
4.	X_4	1,15	1,14	1,20	0,39	1,48

Джерело: складено автором

Підставивши данні у формулу 3.1. отримаємо наступні результати Z_C за період 2018-2022 рр. - 3,442; 0,821; 1,040; 0,136 та 0,279 відповідно. Візуально це зображено на рис. 3.1.

Згідно методики Г. Спрінгейта, критичним значенням Z є рівень 0,862, тобто якщо є значення нижчі за 0,862, то це означає, що підприємство є потенційним банкрутом. Так, на рис. 3.1 сірою лінією позначено цю межу. Виходить, що ймовірність банкрутства у ПП «Агрореммаш-Плюс» була в 2019 році, та у 2021-2022 роках. Якщо провести лінію тренду, то можна побачити,

що в 2023 році зберігається тенденція зменшення фінансових показників, що ймовірно призведуть до банкрутства, якщо не вжити певних заходів.



Рис. 3.1. Інтегральний показник Z_c ймовірності банкрутства ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

На думку І.В. Троць боротьба із банкрутством має три рівні вирішення – попередження, запобігання та подолання. Їх суть міститься на рис. 3.2

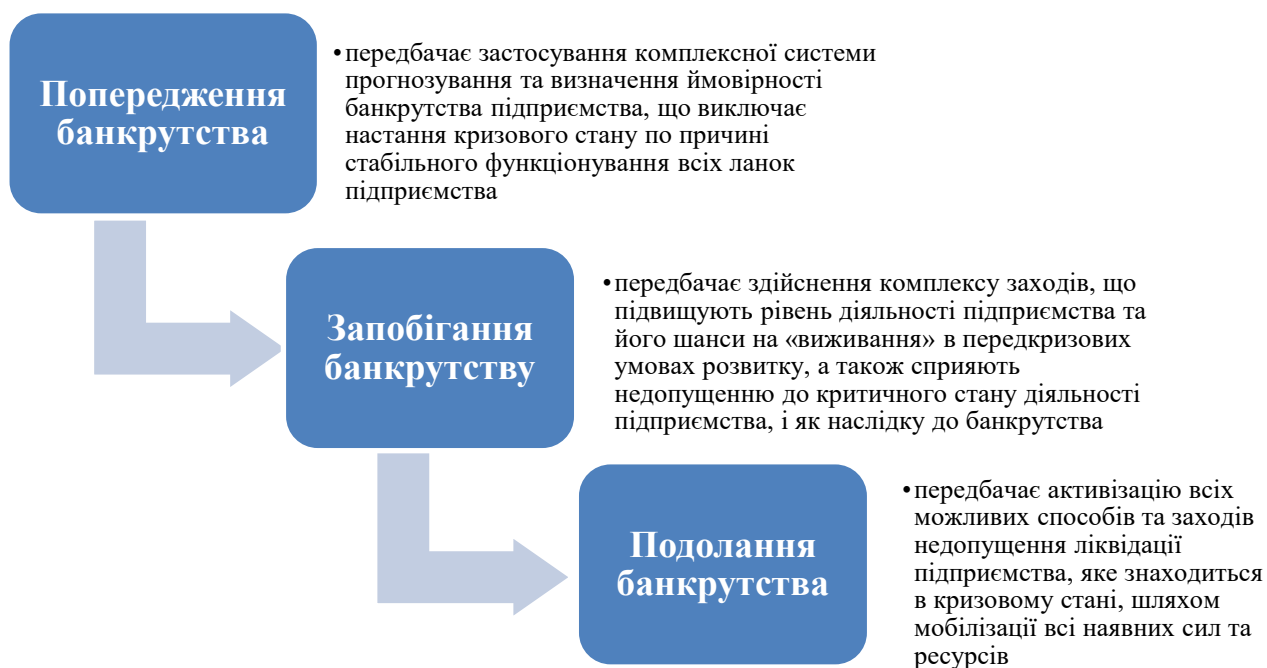


Рис. 3.2. Рівні боротьби із банкрутством на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [48; 49].

Попередження банкрутства підприємства має величезне значення з погляду економічної стабільності, збереження робочих місць і уникнення негативних наслідків для різних суб'єктів, включаючи саме підприємство, його працівників, кредиторів та економічне середовище загалом. Важливість попередження банкрутства обумовлюється наступними фактами:

1. При банкрутстві підприємства може виникнути загроза масових звільнень, що негативно впливає на працівників і суспільство в цілому.
2. Збереження виробничих потужностей. Підприємство відіграє важливу роль у виробництві товарів і послуг. Збереження його функціональності сприяє стабільності в галузі та забезпечує постачання товарів на ринку.
3. Попереднє урегулювання фінансових труднощів дозволяє зменшити можливі втрати для кредиторів, які можуть включати банки, постачальників та інші стейкхолдери.
4. Уникнення банкрутства допомагає зберегти довіру партнерів, клієнтів і інвесторів, що є ключовим фактором для подальшого розвитку підприємства.
5. Підтримка економічної стійкості: Забезпечення фінансової стійкості підприємства є важливою умовою для підтримки економічної стійкості в цілому, особливо в регіональному та національному контексті.

Попередити банкрутство можна за допомогою наступних заходів:

- постійний моніторинг та діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства та факторів середовища, що чинять на неї вплив;
- визначення факторів, що можуть призвести до банкрутства;
- оцінка загроз стабільності підприємства;
- діагностика ймовірності банкрутства за різними моделями;
- впровадження системи раннього попередження із використанням різних методик (наприклад, дискримінантний аналіз, експертна оцінка, PEST, SPACE, SWOT-аналізи тощо);

- активізація прогнозування – на основі оцінки можливих кількісних і якісних змін стану підприємства моделюється картина розвитку подій та розробляються альтернативні способи досягнення бажаного стану;

- стратегічне планування.

Запобігання банкрутства включає комплекс заходів для підвищення рівня діяльності підприємства і його можливостей в передкризових умовах. Ці заходи включають:

- забезпечення економічної безпеки з метою зміцнення його стійкості;
- впровадження системи контролінгу за всіма процесами на підприємстві;
- посилення уваги на менеджменті інформаційного забезпечення, планування, координації, контролю та мотивації всіх аспектів діяльності;
- проведення внутрішнього аудиту;
- запровадження інструментів антикризового управління на всіх ланках управління;
- створення на підприємстві свого варіанту ризик-менеджменту, що включатиме моніторинг загроз, діагностику показників, розрахунок ризиків та контроль за виконанням заходів;
- залучення сучасних інформаційних технологій, використання інтернет-ресурсів, застосунків для оптимізації процесів обміну інформації.

Всі перераховані вище заходи покликані задля перебудови ділових процесів у всіх сферах управління, що дає змогу знищити всі передумови для виникнення банкрутства.

Подолання банкрутства є більш складнішим процесом, оскільки потребує докорінних змін та передбачає активізацію заходів для уникнення ліквідації підприємства в кризовому стані. Мобілізація всіх сил, використання потенціалу підприємства можливе за рахунок наступних дій:

- фінансової санації підприємства – процедури оздоровлення шляхом зміни підходів до організації фінансово-економічних, техніко-технологічних, виробничих та соціально-трудова питань;
- реорганізації, що може включати зміну організаційно-правової форми, заміна прав, перегляд напрямків делегування, ліквідація або обмеження функції (або передача) окремих підрозділів, зміна керівництва тощо;
- реструктуризації, яка має на увазі зміни організаційної структури управління, вдосконалення маркетингової, збутової, виробничої діяльності, а також перегляд політики управління персоналом;
- ліквідації – повне припинення діяльності підприємства, визнання його банкрутом, розпуск працівників, продаж майна Дубняк.

Доцільно зауважити, що заходи боротьби із банкрутством вживаються відповідно до фінансового стану діяльності підприємства – нормального, передкризового чи кризового. Ці стани можна оцінити відповідно до рівня фінансово-економічних показників.



Рис. 3.3. Заходи запобігання банкрутства відповідно до станів фінансово-економічних показників

Джерело: складено автором на основі [17].

Ці рівні можна окреслити як рекомендований стан, задовільний та критичний. На рис. 3.3 більш детально описаний їх зміст. Згідно розрахунків, зроблених нами раніше, було виявлено, що ПП «Агрореммаш-Плюс» ймовірно буде збанкрутілим у майбутньому періоді. На даний момент оцінка фінансових показників показала задовільний стан, що граничить із критичним. Відповідно, рекомендованими заходами, що направлені на попередження банкрутства для підприємства будуть наступними:

1. Перегляд політики кредиторської та дебіторської заборгованості, встановлення ліміту сплати боргів.

2. Оптимізація оборотних активів.

3. Утримання балансу між активами та пасивами, що дозволяє підприємству ефективно управляти своєю фінансовою структурою та ризиками.

Збалансований баланс:

- забезпечує належну кількість активів для погашення всіх зобов'язань перед кредиторами. Це дозволяє підприємству уникнути фінансових труднощів і боргового перевантаження;

- мінімізує ризики неплатоспроможності та сприяє уникненню ситуацій, коли підприємство не може вчасно виконати свої фінансові зобов'язання;

- допомагає забезпечити фінансову стабільність підприємства, дозволяючи йому ефективно реагувати на зміни у ринкових умовах, економічних труднощах та інших факторах;

- сприяє стабільному та довгостроковому розвитку підприємства - дозволяє залучати капітал, інвестувати у нові можливості та відповідати на виклики ринкової конкуренції;

- вказує на фінансову стійкість та доброчесність підприємства. Це є важливим фактором для збереження довіри кредиторів, інвесторів, клієнтів та інших зацікавлених сторін.

4. Проведення внутрішнього аудиту з метою виявлення нераціональних витрат.
5. Створення резерву сумнівних боргів.
6. Ремонт обладнання, що стоїть на балансі та не використовується підприємством, або його продаж (попередньо встановити доцільність першого чи другого варіанту).
7. Модернізація основних фондів.
8. Введення в дію новітніх інформаційних технологій для обліку та маркетингу.
9. Використання по максимуму всі джерела інформування споживачів про роботу підприємства, його новинки.
10. Стимулювання інноваційної діяльності шляхом створення умов для появи креативних ідей серед працівників щодо оптимізації виробничих процесів, витрат ресурсів, пошуку новітніх підходів до управління персоналом тощо.
11. Збільшення грошових надходжень двома альтернативними способами: по-перше, нарощування виробництва та реалізації техніки і, по-друге, пошук більш вигідних умов кредитування господарської діяльності підприємства.

Окремим напрямком попередження банкрутства є виявлення та вчасне попередження ризиків. Серед ризиків, з якими може зіштовхнутись ПП «Агрореммаш-Плюс» можна виділити наступні:

- нестабільність економічної та політичної ситуації в країні;
- фізичне ураження основних фондів в результаті військових подій;
- ймовірність різкого підвищення цін на енергоносії;
- зміни митного законодавства країн-імпортерів;
- введення обмежувальних митних тарифів та зміна вимог до питань технічної сертифікації та пакування продукції, що експортується;
- криза платіжної дисципліни споживачів підприємства;
- інфляційні процеси.

Для зниження впливу ризиків можна запропонувати впровадження укладення договорів та зовнішньоекономічних контрактів за умовами передоплати за продукцію. Також, рекомендується впроваджувати контроль над бюджетом витрат для зменшення поточних витрат і постійно шукати нових клієнтів.

Таким чином, ключовими напрямками запобігання банкрутства підприємства повинні стати його модернізація, технічне оновлення, програма стимулювання збуту та впровадження нових інноваційних видів продукції.

Проблемою для підприємства є необхідність отримання передоплати для запуску виробництва та уникнення ризику неплатоспроможності замовника. Умови договорів передбачають отримання передоплати замість банківської гарантії повернення авансового платежу, а також узгодження попередньої ціни на виготовлену продукцію. Після отримання передоплати підприємство не має права змінювати умови договорів і підвищувати оптові ціни. Крім того, протягом досліджуваного періоду спостерігалось значне зростання цін на комплектуючі вироби, сировину та матеріали, а також зміни в законодавстві щодо рівня мінімальної заробітної плати, що призвело до збільшення собівартості продукції на виробництві.

Запобігти впливу раніше вказаних ризиків можна якщо:

- ретельно вивчати реальні запити споживачів та створювати пропозиції для їх задоволення;
- не зупинятися у пошуку нових замовників, навіть якщо існуючі повністю покривають можливості забезпечення підприємства;
- регулярна участь в локальних, всеукраїнських та міжнародних виставках сільськогосподарської технік;
- приймати участь в тендерах та безпосередньо відвідувати торги;
- укладення контрактів із постачальниками устаткування, а також тими, хто виконує монтаж «під ключ»;

- посилити роботу із дебіторами, встановити чіткі межі та строки виплат, підвищити ритмічність роботи, зменшити запаси – все це знизить потреби підприємства в оборотних коштах;
- укладення довгострокових договорів з постачальниками сировини з чіткими умовами і штрафними санкціями [3].

Встановлення відповідальних за кожне управлінське рішення щодо запобігання банкрутства гарантує реалізацію запланованих зрушень у бік фінансово-економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс».

В табл. 3.2 запропоновано розподілити функції щодо реалізації заходів по запобіганню банкрутства ПП «Агрореммаш-Плюс».

Таблиця 3.2

Сфера відповідальності за впровадження заходів запобігання банкрутства на ПП «Агрореммаш-Плюс»

	Директор	Планово-економічний відділ	Бухгалтерія	Відділ логістики	Відділ експорту	Відділ продажу	Виробничий відділ	Юрист
Вдосконалення організації погашення кредиторської та дебіторської заборгованості								
Оптимізація оборотних активів								
Утримання балансу між активами та пасивами								
Внутрішній аудит всіх процесів								
Створення резерву сумнівних боргів								
Ремонт обладнання								
Модернізація основних фондів								
Введення новітніх інформаційних технологій								
Інформування споживачів про роботу підприємства								
Стимулювання інноваційної діяльності								
Збільшення грошових надходжень								

Джерело: складено автором

Підприємство, коли знаходиться в стані кризи може із нього вийти застосувавши кардинальні втручання в фінансово-економічну, соціальну, техніко-виробничу системи, що можуть вартувати керівництву значних фінансових та часових витрат. Попередження банкрутства все ж таки є більш дієвим, заощадливим та менш витратним механізмом підтримки стійкості підприємства та його економічної безпеки.

Превентивні заходи попередження банкрутства - це стратегії та дії, спрямовані на запобігання або мінімізацію ризику фінансових труднощів та неплатоспроможності підприємства.

Превентивні заходи можуть охоплювати безліч заходів підтримки економічної безпеки, проте всіх їх можна звести у 5 напрямків (див рис. 3.4)

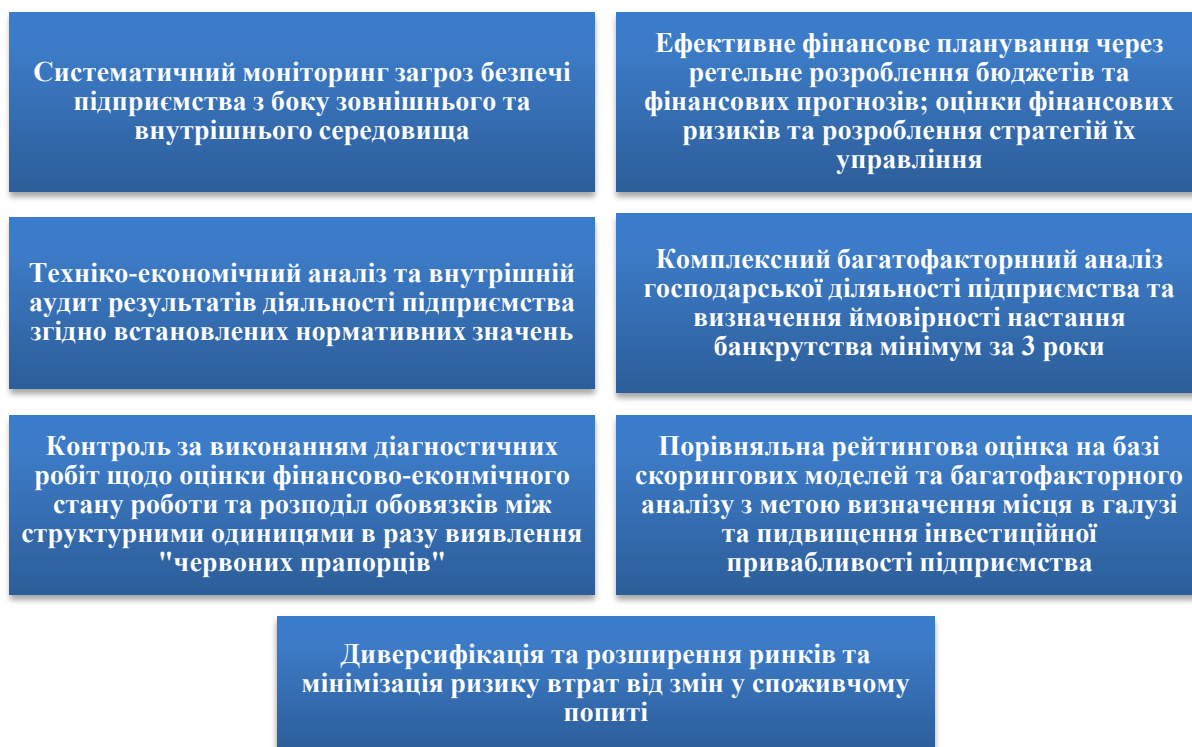


Рис. 3.4. Комплекс превентивних заходів та методик запобігання банкрутства ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором на основі [14].

Широкий комплекс заходів попередження банкрутства втілюються в механізмі антикризового управління, який включає розробку планів дій у

випадку фінансових криз та аналіз альтернативних стратегій та реагування на кризові ситуації.

Таким чином, вчасне виявлення загроз зі сторони зовнішнього та внутрішнього середовища, діагностика фінансових та соціально-економічних показників діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» та виявлення «червоних прапорців», а також швидкісне реагування на них дієвим механізмом попередження або запобігання банкрутства створює міцний плацдарм для подальшого стабільного розвитку підприємства.

3.2. Розробка механізму антикризового управління ПП «Агрореммаш-Плюс»

Антикризове управління виявляється дієвим механізмом попередження банкрутства на підприємстві. Цей підхід передбачає комплекс заходів, спрямованих на зменшення ризиків та підвищення стійкості бізнесу в умовах економічної нестабільності. Зокрема, впровадження стратегій модернізації, технічного оновлення та стимулювання збуту дозволяє підприємству адаптуватися до змін в економічному середовищі. Контроль над фінансовою діяльністю, укладення договорів з передоплатою та реалізація стратегій ризик-менеджменту забезпечують ефективну фінансову стійкість. Особливу увагу слід приділяти ранньому виявленню можливих проблем, діагностиці ймовірності банкрутства та систематичному антикризовому управлінню. Такий підхід створює умови для вчасного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що є ключовим для забезпечення довгострокової стійкості та успішної діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Доцільно зазначити, що механізми антикризового управління розробляються на макрорівні (державному) та мікрорівні (безпосередньо на підприємстві). Сільськогосподарська галузь є стратегічно важливою для України, тому на державні органи управління покладається важлива місія підтримки аграрного бізнесу, особливо в умовах воєнного стану.

Розробка антикризових заходів для підтримки агропромислової галузі доцільно здійснювати по ряду ключових причин:

1. Безпеки харчових систем. В умовах війни безпека харчової системи стає особливо актуальною. Антикризові програми для аграрного сектору можуть включати заходи, спрямовані на забезпечення продовольчої безпеки, збільшення виробництва продуктів харчування та забезпечення їх розподілу в рамках країни.

2. Підтримка економічної стабільності держави. Аграрний сектор є ключовим компонентом економіки багатьох країн. Збереження та підтримка його функціонування може сприяти економічній стабільності в період війни, зменшуючи негативний вплив на національну економіку.

3. Забезпечення робочих місць та життєздатності сільськогосподарського сектору. Аграрний сектор є один із головних джерелом робочих місць у багатьох країнах. Антикризові програми можуть включати заходи для збереження робочих місць та підтримки сільськогосподарських підприємств, щоб зберегти їхню життєздатність.

4. Забезпечення ресурсів для оборони. Забезпечення сталого функціонування аграрного сектору може забезпечити додаткові ресурси для оборони та інших важливих потреб країни, сприяючи оптимізації використання ресурсів у період військових конфліктів.

5. Стратегічне планування та адаптація. Антикризові програми можуть включати стратегічне планування та адаптацію сільськогосподарського сектору до нових умов, враховуючи обмеження, які можуть виникнути через військові дії. Це дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів та уникнення кризових ситуацій у сфері харчової безпеки.

Усі ці заходи мають на меті забезпечити стабільність та витривалість сільськогосподарського сектору в умовах воєнного конфлікту і сприяти загальній стійкості країни в цей непростий період.

На рівні макроекономіки здійснюється державне управління кризовими ситуаціями в аграрному секторі, спрямоване на ефективний контроль і

подолання кризових процесів з метою забезпечення стабільності національної фінансової системи. Державне антикризове управління аграрними підприємствами - це комплекс цілеспрямованих заходів державних органів управління, спрямованих на запобігання кризових ситуацій та, у випадку їх виникнення, усунення та мінімізацію негативних наслідків для економічної системи держави.

Основними завданнями державного антикризового управління аграрного сектору є [37]:

- розробка стратегій, програм та планів для подолання кризових ситуацій;
- встановлення прозорих та раціональних законодавчих норм і нормативів;
- здійснення інформаційно-комунікативного супроводження діяльності фермерських господарств;
- встановлення науково обґрунтованих та відповідних міжнародним стандартам економічних нормативів для аграрного бізнесу;
- розробка та впровадження методик ідентифікації фінансових ризиків, контроль за ними та встановлення загальних правил ризик-менеджменту;
- забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки;
- виявлення своєчасно проблемних та неплатоспроможних сільськогосподарських підприємств;
- забезпечення ефективного фінансового нагляду, моніторингу та контролю;
- розробка загальних правил санації, реорганізації, реструктуризації, банкрутства і ліквідації;
- встановлення вимог до розробки та впровадження бізнес-планів для санації і реорганізації;
- забезпечення соціальних гарантій працівникам у разі банкрутства господарства;

- запобігання негативному впливу діяльності аграрного бізнесу на населення, бізнес та суспільство загалом.

Механізм антикризового управління на мікрорівні – це система цілеспрямованих заходів та стратегій, розроблених для ефективного управління кризовими ситуаціями в межах конкретного підприємства чи організації. Цей вплив здійснюється за допомогою «взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, яка дозволяє передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірності виникнення кризи під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища» [54].

Будь-який механізм являє собою складну систему, які характерна певна архітектура. Вона утворена на трьох блоків: структури – статична складова, що включає набір підсистем та складових елементів; поведінки – специфічна ув'язка компонентів системи між собою; стилю, що виділяється принципами, за якими визначається поведінка архітектури [53].

Складність формування архітектури механізму антикризового управління полягає у численній кількості структурних компонентів, їх суттєвої різниці, багатогранності та необхідності ув'язки їх між собою. В таблиці 3.3 ми спробували зібрати елементи архітектури механізму антикризового управління для ПП «Агрореммаш-Плюс»

Таблиця 3.3

Елементи архітектури механізму антикризового управління

Елементи архітектури	Опис
1	2
Фактори впливу	Внутрішні: організаційна структура, фінансові показники, персонал, прибуток, витрати, якість продукції тощо. Зовнішні: законодавча політика держави, податкова політика держави, кредитно-фінансова політика держави, валютні коливання тощо.
Об'єкт	Кризові явища
Суб'єкт	Директор, керівники функціональних підрозділів
Мета	Забезпечення конкурентного положення на ринку та стабільну стійкість економічної і фінансової діяльності підприємства при будь-яких змінах в зовнішньому та внутрішньому середовищі існування

Продовження табл. 3.3

1	2
Принципи	Постійної готовності до реагування, превентивної дії, терміновості реагування, адекватності реагування, комплексності рішень, альтернативності дій, адаптивності, пріоритетності використання внутрішніх ресурсів, оптимальності зовнішньої санації, ефективності.
Функції	Основні: планування, організація, мотивація, контроль. Специфічні: аналіз, інноваційна, діагностика, прогнозування, оперативне регулювання, цілепокладання, облік. Зв'язуючі: прийняття рішень, комунікативна та координуюча
Ресурси	Матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні.
Нормативно-правове забезпечення	Внутрішнє: установчі документи, положення про організаційну структуру управління підприємства. Зовнішнє: Конституція України, Господарський Кодекс України, Кодекс України з процедур банкрутства, Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства та інші нормативно-правові документи.
Методи	Оперативні: діагностика, моніторинг, контролінг. Тактичні: аутосорсинг, бенчмаркінг, регуляризація, модернізація, диверсифікація, реінжиніринг, даунсайзинг. Стратегічні: санація, реструктуризація, банкрутство
Діагностика	Аналіз показників діяльності підприємства, аналіз моделей оцінки ймовірності банкрутства, аналіз вартісно-орієнтованих показників.
Заходи	Зменшення чи оптимізація витрат, маркетингові заходи для підвищення обсягу реалізованої продукції, оптимізація оподаткування, зміна кадрової політики тощо.

Джерело: складено автором на основі [7; 33; 54].

Ефективне антикризове управління на підприємстві передбачає виконання трьох основних груп обов'язкових функцій.

По-перше, це виявлення ознак кризи, їх класифікація та встановлення ступеня негативного впливу кризових явищ на фінансово-господарський стан та ринкові позиції підприємства. Надто важливо визначити, як кризові ситуації можуть впливати на суб'єкт господарювання.

По-друге, необхідно обрати інструменти антикризового управління, які найбільш оптимальні для конкретного типу і ступеня кризи. Це включає вибір і відповідальність за виконавців антикризових заходів та узгодження їх дій для досягнення синергетичного ефекту.

По-третє, важливо реалізувати обрані заходи антикризового управління, ведучи контроль за їх ефективністю та вносячи необхідні корегування в програму антикризових дій. Усі ці групи функцій мають рівно важливе

значення для успішного функціонування системи антикризового управління на підприємстві.

Навіть у випадках, коли виконання цих функцій доручено різним особам чи службам, необхідно мати координатора, який контролює дії всіх суб'єктів антикризового менеджменту. Це може бути власник підприємства, керівник чи антикризовий менеджер. Важливо створити умови для їхньої ефективної роботи, забезпечивши повну передачу повноважень і відповідальності, доступ до інформації та механізму зацікавленості в подоланні кризи та збереженні підприємства.

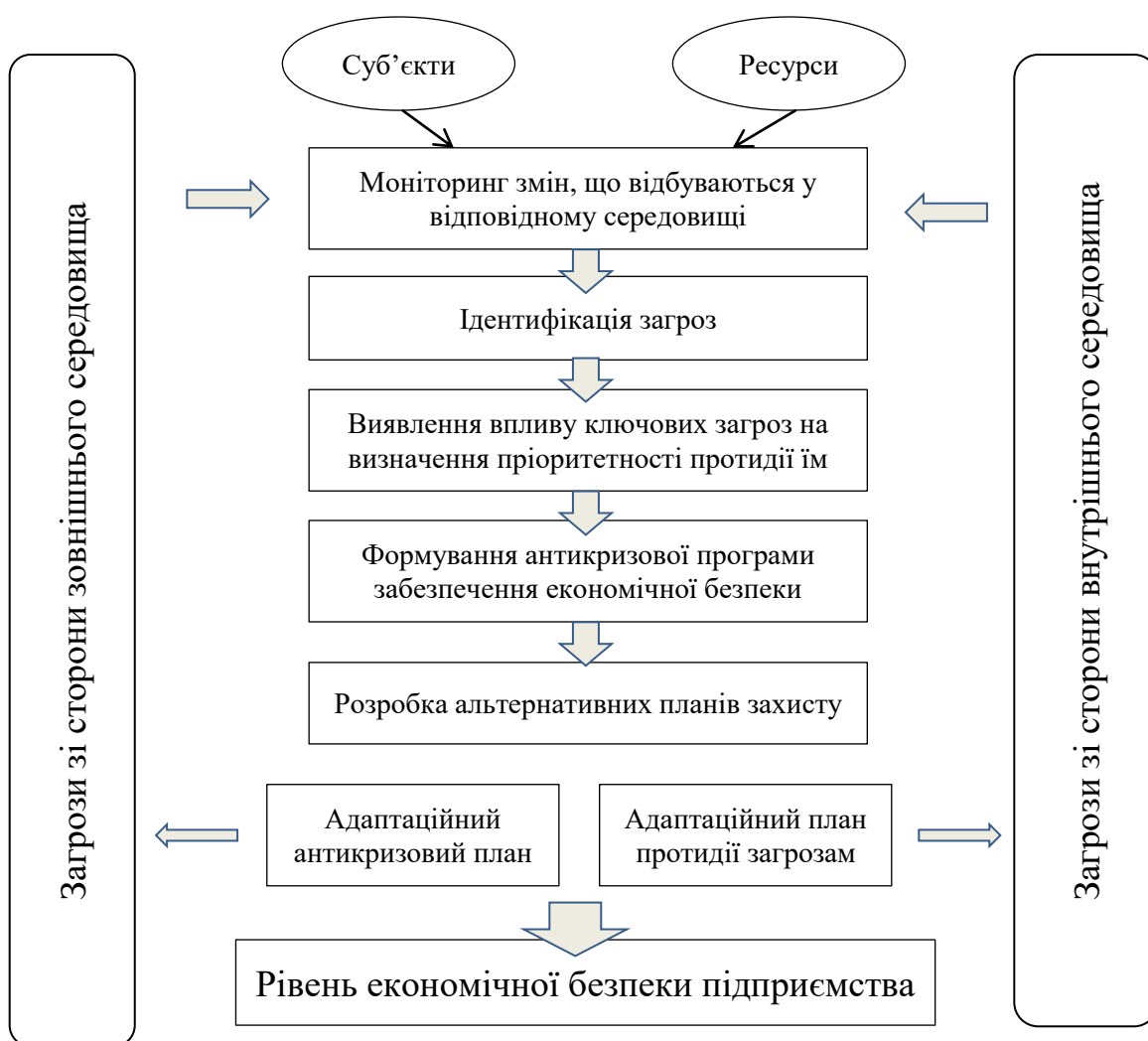


Рис. 3.5. Антикризовий механізм протидії впливу зовнішніх та внутрішніх загроз економічній безпеці ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором на основі [46, с. 194].

На відміну від програми попередження, запобігання та подолання банкрутства, система антикризового управління охоплює не тільки фінансову складову, а й виробничі, технологічні, організаційні, соціальні та стратегічні. На рис. 3.5 схематично зображено механізм антикризового управління на ПП «Агрореммаш-Плюс».

З рис. 3.5. видно, що система антикризового управління постійно знаходиться в стані реагування та адаптації до змін навколишнього середовища, що відповідно деформує внутрішній стан та впливає на ефективність використання його ресурсів. Тому найпершим етапом у механізмі протидії кризовим станам є дослідження факторів впливу зі сторони зовнішнього та внутрішнього середовища – загроз економічній безпеці підприємства. Їх перелік міститься у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Загрози економічній стабільності ПП Агрореммаш-Плюс»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
1	2
Фінансова сфера	
- нестача власних коштів підприємств, загроза попасти у боргове зобов'язання; - ускладненість залучення додаткових фінансових ресурсів; - складність процесу залучення інвесторів; - зниження прибутковості підприємства; - недостатність фінансових ресурсів для модернізації обладнання	- високий відсоток на кредити українських банків; - система оподаткування для сільськогосподарських товаровиробників; - земельна реформа; - зростання цін на енергоресурси та добрива. - ріст темпів інфляції; - погіршення фінансового стану фермерських господарств; - зміни валютних курсів; - фінансові кризи на ринках сільськогосподарської продукції; - зміни в світових торгових угодах та санкції.
Техніко-виробнича сфера	
- низький інноваційний потенціал підприємства; - послаблення роботи конструкторського бюро; - значний відсоток зношеного обладнання;	- швидкий розвиток технологічних новинок у конкурентів – виробників с/г техніки; - кліматичні зміни та надзвичайні природні явища; - загрози захворювань та шкідників.

Продовження табл. 3.4

1	2
Правове поле	
- юридичні спори та позови від працівників або сторін третьої.	- зміни в законодавстві щодо ліцензування та регулювання сільськогосподарської діяльності; - зміни в податковому законодавстві; - проблеми із земельним законодавством та власністю на землю; - відсутність дієвої державної стратегії розвитку малого і середнього бізнесу в рамках транскордонного співробітництва - активність та розвиток науково-технічних досліджень техніки, грантів тощо.
Організаційно-комунікаційне поле	
- ускладнення перетинання кордону; - неготовність персоналу працювати із сучасними інформаційними технологіями; - втрата ключових керівників та фахівців. - проблеми з впровадженням інновацій та нових технологій.	- швидкий технологічний розвиток може застарити існуючі методи виробництва та комунікації, вимагати додаткових інвестицій у нові технології та конкурентоспроможність; - інформаційні атаки, негативні кампанії в соціальних мережах або неправдива інформація, поширена громадськістю, можуть суттєво вплинути на репутацію підприємства та його комунікації.
Управлінська	
- проблеми з управлінням ризиками та кризовими ситуаціями - несправжня стратегія управління та неефективне прийняття управлінських рішень. - втрата ключових керівників та фахівців. - проблеми з впровадженням інновацій та нових технологій.	
Сфера HR-менеджменту	
- дефіцит робочої сили та проблеми з робочою силою; - внутрішні конфлікти та низький рівень комунікації в колективі; - нестача кваліфікованого технічного та управлінського персоналу; - проблеми з побудовою ефективної зовнішньої комунікації та взаємодії із зацікавленими сторонами.	- еміграція кваліфікованих кадрів у країни ЄС; - зміни в суспільних цінностях, соціальні тренди та очікування громадськості можуть стати фактором у формуванні репутації підприємства та його відносин із споживачами.

Продовження табл. 3.4

1	2
Збутова сфера	
- неспроможність адаптуватися до ринкових тенденцій та змін споживчих вподобань; - можливість втратити позиції через невдалий вплив нових технологій або продуктів на ринку; - недостатність маркетингових стратегій та низька конкурентоспроможність. - проблеми з розподілом та збутом продукції.	- геополітичні конфлікти та обмеження щодо доступу до ринків; - незрілість консалтингової та інжинірингової інфраструктур Насиченість та висока конкуренція на ринку товарів сільськогосподарського машинобудування; - зміни в споживчих уподобаннях та вимогах ринку. - кризові ситуації на світових ринках сільськогосподарської продукції. - спад цін на сільськогосподарську продукцію.

Джерело: складено автором

Ці та інші фактори впливу на господарську діяльність ПП «Агрореммаш-Плюс» можуть взаємодіяти між собою, створюючи складні виклики для підприємства. Основний виклик полягає в тому, як ефективно реагувати та адаптуватися до цих зовнішніх загроз для забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Ідентифікація загроз та моніторинг їх виникнення та рівня заподіяння шкоди доцільно покласти на планово-економічний відділ. Економісти відділу компетентні аналізувати як фінансові показники, так і трудові та виробничі. Взагалі підбір команди для антикризового управління є однією із ключових задач. Доцільно правильно розподілити ролі та відповідальності кожного члена команди у випадку кризової ситуації. У розділі 3.1 наведено такий розподіл.

Задля уникнення дії негативних факторів зі сторони зовнішнього та внутрішнього середовища складається програма антикризових заходів. Розробимо програму для ПП «Агрореммаш-Плюс» (рис. 3.6).

Ця програма антикризових заходів має на меті не лише виживання підприємства в умовах викликів, але й його розвиток та адаптацію до нових умов. Ключовим елементом є комплексний підхід та спрямованість на стратегічні зміни для забезпечення стійкості та успішності бізнесу.

Фінансовий аналіз та реорганізація

- Провести аналіз фінансового стану підприємства.
- Визначити пріоритетні напрямки діяльності та види продукції, які найбільше вигідні в умовах кризи.
- Розробити план реорганізації фінансових зобов'язань та переговорити з кредиторами щодо можливості перегляду графіку погашення боргу.

Оптимізація виробництва:

- Переглянути технологічні процеси для підвищення ефективності та зниження витрат.
- Оцінити можливість використання більш ефективної сільгосптехніки та ресурсів.
- Впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізація енергоспоживання.

Диверсифікація продукції:

- Розглянути можливість розширення асортименту продукції для різних ринків та взаємодії з різними групами споживачів.
- Розвивати додаткові напрямки діяльності, такі як екологічне сільське господарство чи сільські тури.

Маркетинг та продажі:

- Розробити нові стратегії маркетингу та реклами для залучення клієнтів у кризових умовах.
- Взаємодіяти зі споживачами через онлайн-канали та розвивати електронну комерцію.

Управління ризиками:

- Впровадження системи управління ризиками та страхування для захисту від фінансових втрат внаслідок непередбачуваних подій.
- Розробити план надзвичайних ситуацій та відновлення бізнесу.

Фінансова підтримка:

- Пошук можливостей для отримання грантів, субсидій або фінансової допомоги від державних та міжнародних організацій.
- Переговори з фінансовими інститутами щодо умов нових кредитів чи реструктуризації існуючих.

Управління персоналом та соціально-психологічною сферою:

- Розвивати програми соціального захисту та підтримки персоналу.
- Забезпечення ретельного моніторингу та підтримки психологічного стану персоналу в умовах військових загроз.

Інноваційні Рішення:

- Підтримка та впровадження інноваційних рішень для підвищення конкурентоспроможності та різноманіття продукції.

**Рис. 3.6. Програма антикризових заходів для
ПП «Агрореммаш-Плюс»**

Джерело: складено автором

Окрім визначення напрямків дій по кожному з проблемних сегментів, доцільно розробити проактивні стратегії – заходів, спрямованих на уникнення кризових ситуацій або зменшення їхнього впливу. Це може включати розробку резервних планів, управління ризиками та стратегії ефективного використання ресурсів.

Розробка плану комунікації визначає способи для взаємодії зі зацікавленими сторонами, включаючи персонал, клієнтів, постачальників та громадськість, в разі виникнення кризової ситуації.

Доречним також буде проводити тренування та сценарії для перевірки ефективності антикризового плану та підготовки персоналу до реальних кризових ситуацій.

Варто враховувати, що підприємство постійно перебуває під впливом мінливих факторів зі сторони як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Тим паче зараз, коли окрім ринкових умов, значні перешкоди створюють військові події в країні, що відображається не тільки в загрозі фізичного ураження промислових будівель, обладнання, техніки, а й в економічних складнощах, соціального напруження тощо. В таких умовах, підприємство має розробити механізм адаптації до викликів сьогодення з метою продовження свого відносно стабільного функціонування.

Зміст адаптації полягає в здатності підприємства ефективно реагувати на зміни в своєму оточенні та забезпечувати стабільність та конкурентоспроможність в умовах невизначеності. Основні аспекти адаптивного антикризового управління мають зводитись до наступних заходів

1. Аналіз зовнішнього середовища:

- систематичне вивчення економічного, соціокультурного, політичного, технологічного та інших аспектів зовнішнього середовища;
- виявлення ключових трендів, можливих загроз та можливостей, які можуть впливати на діяльність підприємства.

2. Гнучкість та швидкість реакції:

- створення гнучких та адаптивних структур і процесів внутрішнього управління для оперативної реакції на зміни;
- швидке прийняття рішень та впровадження нових стратегій, якщо ситуація вимагає негайних заходів.

3. Диверсифікація та розширення асортименту:

- розгляд можливостей для розширення продуктової лінійки або послуг, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін попиту.
- диверсифікація ринків та географічних зон для зменшення ризиків в разі проблем на конкретних ринках.

4. Співпраця та партнерства:

- встановлення ефективної взаємодії з іншими підприємствами, науковими установами, галузевими об'єднаннями та іншими партнерами.
- формування стратегічних альянсів для обміну ресурсами та знаннями.

5. Інновації та технологічний прогрес:

- залучення до інноваційних процесів та технологій для підвищення ефективності виробництва та розширення конкурентних переваг.
- постійне вдосконалення та оновлення технологічного стеку підприємства.

6. Управління ризиками. Розробка та впровадження системи управління ризиками для ідентифікації, оцінки та управління ризиками, пов'язаними з зовнішнім середовищем.

7. Комунікація та репутація:

- ефективне спілкування зі стейкхолдерами та громадськістю для збереження довіри та підтримки;
- будівництво та управління позитивною репутацією підприємства в умовах змін.

8. Оцінка внутрішнього потенціалу. Аналіз внутрішніх ресурсів та компетенцій для визначення, наскільки ефективно підприємство може використовувати їх для адаптації.

9. Сталість та довгострокове планування. Розробка довгострокових стратегій, спрямованих на сталість та стійкість в умовах невизначеності.

Перераховані вище напрямки роботи мають бути вбудовані в систему антикризового управління, яка передбачає гнучкість, реагування на зміни та ефективне управління ризиками для забезпечення стабільності. Розробка антикризового механізму до змін у середовищі – це не одноразова процедура, що має проводитись тільки в умовах кризових станів, це постійна оцінка ризиків та вивчення власного досвіду для вдосконалення системи. Весь цей процес спрямований на забезпечення високої стійкості та відповідності підприємства в умовах перманентних викликів та непередбачуваних обставин.

Таким чином, антикризове управління дозволяє ідентифікувати та ефективно вирішувати проблеми, встановлювати стратегічні пріоритети, розробляти адаптивні плани дій, залучати резерви для підтримки фінансової стійкості та збереження ділової активності. Цей підхід дозволяє підприємствам ефективно керувати кризовими ситуаціями, збільшувати їхню життєздатність та покращувати фінансові показники в умовах труднощів.

ВИСНОВКИ

Нині криза стала загальноновизнаним явищем для більшості підприємств в Україні. Безліч факторів спричиняють значну загрозу економічній безпеці їх господарській діяльності. Військовий конфлікт та економічна криза зумовили вітчизняні підприємства зустрітися із рядом проблем, зокрема:

- економічна нестабільність, яка суттєво впливає на фінансовий стан підприємств, призводячи до зменшення інвестицій та споживчого попиту;
- зменшення експортних можливостей;
- підвищення вартості енергетичних ресурсів та інших сировинних матеріалів;
- втрата інфраструктури в наслідок фізичного пошкодження;
- фінансові труднощі (зниження ліквідності та доступу до фінансових ресурсів).

Підприємства аграрного сектору страждають не менше. Так, у сфері сільського господарства відбулась втрата обробних земель та інфраструктурних об'єктів, зменшення обсягів виробництва, складнощі із експортуванням продукції, що значно вплинула на прибутковість підприємств. Така нестабільність породжує соціальні напруги, які відображаються на ефективності роботи працівників та породжує ускладнення в соціальних відносинах.

Розуміння цих викликів та впровадження адекватних стратегій антикризового управління є критично важливим для збереження економічної безпеки підприємств, зокрема в аграрному секторі, в умовах військового конфлікту та економічної нестабільності.

ПП «Агрореммаш-Плюс» також стало заручником складних умов ведення бізнесу в сучасних умовах. Спочатку виклики після всесвітньої пандемії, а зараз робота під час масштабного воєнного вторгнення. Все це значно відображається на порушенні стабільності та створює загрозу економічній безпеці підприємству. Аналіз техніко-економічних показників продемонстрував

низький рівень прибутковості, значний відсоток зношеного обладнання та відсутність власних коштів для забезпечення подальшого розвитку підприємницької діяльності. Оцінка показників економічної безпеки показала низький рівень ділової активності та платоспроможності.

Всі ці фактори вплинули на рішення розрахувати ймовірність банкрутства ПП «Агрореммаш-Плюс». Для цього було використано модель Г. Спрінгейта, що широко використовується закордонними компаніями. Так, було виявлено, що в 2021-2022 рр. ймовірність банкрутства існувала. А тенденція розрахованих ймовірностей за весь звітний період зводиться до того, що стан банкрутства у наступних роках є гарантованим, якщо не вжити відповідних заходів для його попередження.

Для забезпечення їхньої ефективної функціональності в умовах турбулентності необхідно впроваджувати комплексний підхід до управління, який включає в себе впровадження механізму антикризового управління. Концепція архітектури цього механізму надає структурний опис та узгоджує всі його елементи, що використовується як інструмент для підвищення результативності та ефективності процесів.

Запропоновані заходи запобігання ризиків банкрутства, а саме постійний моніторинг та діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства, оцінка факторів та загроз, що можуть призвести до банкрутства, діагностика ймовірності банкрутства за різними моделями; активізація прогнозування та стратегічне планування можуть суттєво вплинути на економічну безпеку ПП «Агрореммаш-Плюс».

Таким чином, запропонований механізм антикризового управління надає можливість ефективного управління підприємством та своєчасно реагувати на зміни в нестабільному та змінному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління - основа забезпечення економічної безпеки підприємства / Л. Костакова, О. Тесленко. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 1. С. 5-9. URL: <https://elar.naiau.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/0ac299ed-3322-4446-a8ac-d27b2a268c43/content> (дата звернення: 13.11.2023)
2. Антикризове управління : навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев; ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 252 с.
3. Бассова О. О., Алешкевич М. О. Антикризові заходи попередження банкрутства машинобудівних підприємств та шляхи їх впровадження в конкурентних умовах. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7827> (дата звернення: 20.11.2023).
4. Бендигов М. Экономическая безопасность промышленного предприятия (организационнометодический аспект). *Консультант директора*. 2000. № 2.
5. Бланк І.А. Антикризове фінансове управління підприємством. К.: Ніка-Центр, Ельга, 2006. 672 с.
6. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Х. : Видавництво Іванченка. І С., 2016. 232 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/79659853.pdf> (дата звернення: 10.10.2023).
7. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Дослідження методів антикризового управління підприємства. *Актуальні проблеми сучасної науки : матеріали XXIX міжнародної науково-практичної конференції, Астана – Харків – Відень* : Міжнародний науковий центр, 30 квітня 2018 р., С. 41–44.
8. Гапак Н. М. Економічна безпека підприємства : сутність, зміст та основи оцінки. *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка* / ред. кол.: В. П. Мікловда, М. І. Пітюлич, Н. М. Гапак та ін. 2013. Вип. 3 (40). С. 62–65. URL: <http://dspace.uzhnu.edu.ua/> (дата звернення: 15.10.2023).

9. Гладченко Т.Н. Индикаторы экономической безопасности предпринимательской деятельности. *Донецк: ДОНГАУ «Менеджер»*. 2000. №12. С.111-113.

10. Горбан І.М. Теоретичне підґрунтя формування системи економічної безпеки підприємства / І.М. Горбан, О.С. Силкін. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2018. Випуск 1. С.174-181. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1021>____(дата звернення: 21.10.2023).

11. Городня Т. А. Економічна діагностика : Навч. посіб. / Т. А. Городня, І. П. Мойсеєнко. Львів : Магнолія 2006, 2008. 282 с.

12. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством / С. В. Грибан. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_22____(дата звернення: 21.10.2023).

13. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства : Навч. пос. К. : Центр учбової літератури, 2008. 240 с

14. Дубик В. Я. Шляхи вдосконалення системи запобігання та протидії банкрутству підприємства / В. Я. Дубик, Л. О. Врублевська. *Молодий вчений*. 2018. № 11(2). С. 1115-1119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_11%282%29__146 (дата звернення: 31.10.2023).

15. Економічна безпека підприємств : Підручник / Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. та ін.; К. : Алерта, 2011. 704 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/> (дата звернення: 19.11.2023).

16. Жадан Т. А. Банкрутство підприємства: сутність поняття та основні ризик-фактори його виникнення в готельно-ресторанному / Т. А. Жадан, О. В. Мелень, Н. В. Якименко-Терещенко // *Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн.* 2019. Вип. 37. С. 243-250. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/36.pdf, (дата звернення: 05.12.2023)

17. Жукова, Т. А., Басанець, І. В., Плікус, І. Й. Антикризове управління в забезпеченні фінансової безпеки бізнесу. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 1. С. 58–67. URL:

https://www.researchgate.net/publication/352192124_Antikrizove_upravlinna_v_zabezpecenni_finansovoi_bezpeki_biznesu_Anticrisis_management_in_business_financial_security_ensuring.

18. Зачосова Н.В. Формування системи економічної безпеки фінансових установ : монографія / Н.В. Зачосова. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А. Черкаси, 2016. 375 с. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/563/1.pdf> __ (дата звернення: 10.11.2023).

19. Інститут банкрутства в Україні: судді ВС окреслили виклики воєнного часу та аспекти банкрутства фізичних осіб : веб-сайт Верховного суду URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1398629/> (дата звернення: 10.11.2023).

20. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт абсолютної ліквідності. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti> (дата звернення: 02.12.2023).

21. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт рентабельності власного. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»* URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu> (дата звернення: 02.12.2023).

22. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д.Ковалев, Т. Сухорукова. *Экономика Украины*. 1998. № 10. С. 48-51.

23. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf> (дата звернення: 09.11.2023).

24. Коваленко К.В. Основи створення комплексної системи економічної безпеки підприємства: теоретичний аспект. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла ТуганБарановського*. 2008. № 3. С. 134–139.

25. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия : сущность и механизм обеспечения: монография / за ред. А.В. Козаченко. К.: Либра, 2003.

26. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К. : ЦУЛ, 2013. – 456 с

27. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с. URL: https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/44917__ (дата звернення: 11.11.2023).

28. Кубай О. Г., Заставнюк О. А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 4. URL: С. 68–78. <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3585&i=8> (дата звернення: 28.11.2023).

29. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. К., 2004. 18 с.

30. Кульчій І.О., к.держ.упр., доц. кафедри держ. управління і права. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.

31. Ліготенко Л. О. Антикризове управління підприємством: Теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій : монографія. К.: КНТЕУ, 2001. 580 с

32. Максимарин-Груп : веб-сайт. URL: <https://maximarin.com/ua/> (дата звернення: 18.11.2023).

33. Маховка В. М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2012. № 1. С. 219–225.

34. Медведєва, О. В. Еколого-економічні проблеми розвитку аграрного сектору Кіровоградської області / О. В. Медведєва, Т. П. Мірзак // *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр.* Кіровоград: КНТУ, 2007. Вип. 12, ч. 1. С. 304-307. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/889> (дата звернення: 15.11.2023).

35. Мельник О. О. Система загроз економічної безпеки підприємства. «Вестник НТУ «ХПІ». Технічний прогрес та ефективність виробництва: збірник наукових трудов. 2011. № 25. С. 97–103. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/> (дата звернення: 20.10.2023).

36. Могильный А.И. Основы безопасности бизнеса / А.И. Могильный, В.Н. Бесчастный, Ю.О. Винокуров. Донецк: Регион, 2000. 130 с.

37. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6106> (дата звернення: 07.12.2023).

38. Основы антикризового управління: навчально-методичний посібник / О.А. Карпенко. К. : Вид-во НАДУ, 2010. 208 с.

39. Основні засоби : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 від 18 травня 2000 р. № 288/4509. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата звернення: 01.12.2023).

40. Пілова Д.П. Формування та оцінка економічної безпеки гірничо-збагачувальних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Кривий Ріг, 2007. 20 с.

41. ПП «Агрореммаш-Плюс» : веб-сайт. URL: <https://agroremmash-plus.com/ua/glavnaya-agroremmash-plus> (дата звернення: 14.11.2023)

42. Практика банкрутства: що змінилося після 24 лютого : веб-сайт Юридична газета онлайн. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/>

bankrutstvo-i-restrukturizaciya/praktika-bankrutstva-shcho-zminilosya-pislya-24-lyutogo.html_(дата звернення: 19.10.2023)

43. Редькін Д. Концептуальні основи антикризового управління. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. С. 56-59. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/284.pdf>__(дата звернення: 07.10.2023).

44. Сак Т. В., Ющишина Л. О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Т. 2 № 18 С. 66-74 URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/16602/1/%d0%a1%d0%b0%d0%ba_%d0%ae%d1%89%d0%b8%d1%88%d0%b8%d0%bd%d0%b0%20450.pdf (дата звернення: 17.12.2023).

45. Силкін О. С. Формування та реалізація антикризового управління в умовах забезпечення стійкого розвитку підприємства машинобудування. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія. Київ: Національний авіаційний університет, 2019. С. 246–254.

46. Силкін О.С. Антикризове управління у системі забезпечення фінансової безпеки підприємства: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент». Львів: Українська академія друкарства; Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2020. 295 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3540> (дата звернення: 09.10.2023).

47. Сосновська І. М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_34__(дата звернення: 21.10.2023).

48. Троц І.В. Формування системи попередження, прогнозування і подолання банкрутства промислових підприємств / М.П. Войнаренко, І.В. Троц *Економіка: реалії часу: наук. журн.* 2015. № 4(20). с. 272 URL:

<http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No4/272-278.pdf> (дата звернення: 27.11.2023).

49. Троц І.В. Шляхи подолання банкрутства підприємства. *Актуальні питання економічних наук : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф.*, 8-9 червня 2012 р. Одеса: «Центр економічних досліджень та розвитку», 2012. с. 81-83

50. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів : навчальний посібник / за загальною редакцією С.М. Фролова. Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2015. 332 с.

51. Хринюк О.С. Антикризове управління підприємством: Розрахункова робота : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» освітньої програми «Економіка бізнес-підприємства» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; Електронні текстові дані (1 файл: 254 Кбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 70 с.

52. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством. К. : Міжрег. акад. управл. перс., 2006. 256 с.

53. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Архітектура механізму антикризового управління підприємства. Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 квітня 2022 р. Дніпро : УМСФ, 2022. С. 99–102.

54. Шаранов, Р. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2023. №1 (107). С. 37-41 URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5> (дата звернення: 11.12.2023).

55. Шевченко І. Особливості формування економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. 2010. № 10. С. 178-181.

56. Ясіновська, І., Фелісєєв, В. Ділова активність промислових підприємств України: оцінка, проблеми та напрями забезпечення. *Економіка та суспільство*, 2022, №44. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/67.pdf> (дата звернення: 10.11.2023).

57. Agritechnica 2023: MaxiMarin презентував нову машину для внесення рідких добрив за технологією Cultan : веб-сайт Traktorist.ua. URL: Біржа сільгосптехніки <https://traktorist.ua/news/agritechnica-2023-maximarin-group-prezentuvav-novu-mashinu-dlya-vnesennya-ridkih-dobriv-za-tehnologiiieyu-cultan> (дата звернення: 14.11.2023).
58. Lima Laura. Worliding Brazil: Intellectuals, Identity and Security. NY, 2015. 179 p
59. Youcontrol – повне досьє на кожну компанію України : веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32718797/ (дата звернення: 25.11.2023).

ДОДАТКИ