

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»  
Зав. кафедри ЕМКД  
канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» грудня 2024 р.  
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№7 від «20» грудня 2024 р.)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на другому (магістерському) рівні вищої освіти  
на тему:

**«Шляхи впровадження кризового менеджменту на підприємстві в умовах нестабільного середовища»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
група МЕ-23М

\_\_\_\_\_ Микита Олександрович Ксеніч

«20» грудня 2024 р.

Керівник докт. екон. наук., професор

\_\_\_\_\_ Анатолій Степанович Музиченко

«20» грудня 2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	7
1.1. Теоретичні основи дослідження сутності та особливостей кризового менеджменту	7
1.2. Фактори, що впливають на підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища	12
1.3. Вплив кризового менеджменту на управління підприємством в умовах нестабільного середовища	19
Розділ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМ СТАНОМ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	32
2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності ПП «Агрохім»	32
2.2. Аналіз конкурентного середовища функціонування досліджуваного підприємства	37
2.3. Оцінка фінансового стану ПП «Агрохім»	42
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	55
3.1. Розробка концепції кризового менеджменту на ПП «Агрохім»	55
3.2. Організаційне забезпечення процесу адаптації досліджуваного підприємства в умовах нестабільного середовища	60
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	75

## ВСТУП

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від підприємств гнучкості та адаптивності, а також ефективного управління ризиками. Неприятливе та нестабільне середовище, пов'язане з геополітичними конфліктами, коливаннями в економіці та природними катаклізмами, створює постійну загрозу для успішної діяльності підприємств.

Геополітичні конфлікти створюють зміни в політичному, економічному та правовому середовищі, що впливає на економічну діяльність підприємства в цілому. Економічні кризи особливо негативно впливають на ринкове середовище, призводять до зменшення інвестицій і загального погіршення фінансового стану підприємства. Стихійні лиха можуть включати повені, землетруси та урагани, які можуть зупинити виробництво та зруйнувати інфраструктуру підприємства. Підприємство в такому нестабільному середовищі має швидко адаптуватися та протистояти кризовим явищам. Ефективне впровадження антикризового менеджменту на підприємстві зменшить негативні прояви від нестабільного зовнішнього середовища, збереже стабільність, підвищить конкурентоспроможність, підвищить стійкість до можливих кризових ситуацій.

Останніми роками не лише в усьому світі та регіоні Східної Європи, а й у межах власних національних кордонів Україна зіткнулася з масштабною кризою. Повномасштабна війна, з одного боку, виявила проблеми у врегулюванні криз, а з іншого боку, це додало багато емпіричного досвіду, який потребував аналізу та систематизації. Актуальність теми також зумовлена тим, що економічне середовище країни та регіону ще тривалий час буде нестабільним.

Таким чином, слід зазначити, що існуючі розробки здебільшого зосереджені на превентивних заходах щодо запобігання кризовій ситуації на підприємстві шляхом виявлення, аналізу та припинення ризиків. Проте тема вирішення нагальних потреб підприємств щодо виходу з кризи та

подальшого функціонування підприємства з урахуванням стратегічного планування економічного розвитку після виходу з кризи досліджена досить поверхово. Зазначена прогалина в теоретичному дослідженні зумовлює необхідність конкретизації теми роботи, її мети та завдань. Створення та поглиблення теоретичних положень щодо впровадження заходів антикризового управління на підприємстві в умовах нестабільності.

Метою виконання кваліфікаційної роботи виступає узагальнення та систематизація теоретичних положень щодо вдосконалення кризового менеджменту на підприємстві в умовах нестабільного середовища. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання як:

- розкрити сутність та особливості впровадження антикризового управління на підприємстві;
- проаналізувати вплив нестабільного середовища на функціонування підприємства;
- систематизувати методичні підходи антикризового управління підприємством;
- дослідження бізнес-процесів та аналіз основних фінансово-господарських показників діяльності ПП «Агрохім»;
- забезпечити комплексну оцінку середовища, в якому функціонує ПП «Агрохім»;
- визначити антикризові заходи підприємства ПП «Агрохім» в умовах нестабільного середовища;
- запропонувати способи реалізації антикризового управління на підприємстві ПП «Агрохім»;
- розробити стратегічний план розвитку підприємства ПП «Агрохім» в нестабільних умовах;
- бґрунтувати з економічної точки зору доцільність впровадження запропонованих заходів.

Предметом дослідження є антикризове управління на підприємстві. Об'єкт дослідження - теоретичні, методологічні та практичні підходи до реалізації заходів антикризового управління на підприємстві.

Аналіз та узагальнення, як основні методи дослідження, графічне порівняння, логічне та абстрактно-логічний синтез були використані під час написання кваліфікаційної роботи.

Удосконалено методичний підхід до реалізації антикризового управління на підприємстві в умовах волатильності, що означає необхідність застосування антикризового менеджменту для вирішення кризових ситуацій, оскільки це найбільш ефективний спосіб подолання кризових ситуацій, викликаних ззовні.

Теоретичні основи застосування інструментів антикризового управління та планування підприємства в умовах нестабільного середовища на прикладі систематизації антикризового менеджменту принципи були також розвинені та уточнені.

Отримані результати мають практичне значення тим, що, як показують запропоновані заходи антикризового управління на підприємстві в умовах нестабільності, ці результати можуть мати кумулятивний вплив і сприяти виходу підприємства з кризи та стримувати кризові фактори середовища таким чином, щоб забезпечити безперервний стабільний розвиток підприємства. Дослідження виявляє можливі переваги та можливості, якими можна скористатися в наслідок запровадження антикризового менеджменту на підприємстві.

Апробація результатів дослідження опублікована у вигляді тез доповідей на тему: «Шляхи впровадження кризового менеджменту на підприємстві в умовах нестабільного середовища» на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

### **1.1. Теоретичні основи дослідження сутності та особливостей кризового менеджменту**

Перш за все, давайте визначимо, що мається на увазі під різницею в значеннях між кризовим менеджментом по відношенню до антикризового менеджменту. Останнє є тим, що відрізняє антикризове управління від кризового менеджменту, навіть якщо ці терміни можуть використовуватися як синоніми. Різниця головним чином полягає в напрямку, в якому спрямовані ці підходи, та їхньому порядку в часі. Антикризовий менеджмент спрямовує свою увагу на управління кризами, які вже відбулися або мають відбутися. Тобто, це пов'язано з прийняттям відповідних рішень і коригувальних заходів для запобігання такій ситуації та мінімізації збитків і повернення організації до нормального робочого стану.

Управління кризовим менеджментом стосується заходів і стратегій для подолання критичних ситуацій і мінімізації збитків під час кризи. На відміну від антикризового управління, антикризове управління відображає всі методи, системи систематичного впливу, спрямовані на запобігання виникненню кризових умов або зниження їх ймовірності. Антикризове управління стосується аналізу та оцінки ризиків, формулювання стратегій запобігання кризі, удосконалення систем управління, накопичення ресурсів та забезпечення постійних сил.

Антикризове управління існуючої ситуації відповідає врегулюванню кризи проти кризового управління яке має на меті запобігання кризі. Отже, включає проактивні заходи, що готують підприємство до майбутніх негативних подій. Оцінка та контроль ризиків на практиці. Обидві стратегії

цінуються за їхній внесок в управління ризиками та збереження ділової активності.

Ідентифікація та оцінка ризиків у постійно мінливому та динамічному середовищі є процесами, які є дуже складними та вимагають залучення багатьох спеціалістів, що працюють на кожному рівні підприємства. Однак пом'якшення потенційних загроз за високої неоднозначності може не працювати належним чином. Лише тоді, коли допустимий рівень ризику перевищено, настає кризовий стан підприємства.

Більшість компаній радше вжили б антикризових заходів, щоб запобігти кризі. Таким чином вводячи в оману міркування про те, що антикризове управління важливіше, ніж управління кризою. Як показує досвід попередніх п'яти років, жодна компанія не може бути ізольована від наслідків світової економічної кризи.

Криза в управлінні - це порушення, яке виникає внаслідок непередбачуваної ситуації або події, яка ставить під загрозу регулярну діяльність організації, може мати далекосяжні наслідки щодо її діяльності, репутації, фінансового стану. Ці кризи можуть бути спричинені різними чинниками та віднесені до різних категорій або класифіковані за різними категоріями на основі їхніх джерел або походження - наприклад, зовнішні для організації, такі як стихійні лиха, політичні потрясіння, економічна рецесія і внутрішні проблеми всередині організації, наприклад, фінансовий дисбаланс, погане управління та технічні збої.

Для практичних наслідків особливо важливим є поділ причин кризи на зовнішні та внутрішні. Внутрішні кризи виникають через:

- перевищення витрат;
- недостатність управління та контролю;
- помилки в організації бізнес-циклу, процесів і підпроцесів;
- втрата або відсутність надійної інформації на кожній фазі ділового циклу;
- незбалансованість бізнес-моделі.

До зовнішніх відносяться:

- глобальні економіко-фінансові потрясіння від надзвичайних природних, техногенних, екологічних, біологічних і соціальних та інших подій [22].

Внутрішні причини кризи - це ті, що повністю знаходяться в радіусі діяльності конкретного господарюючого суб'єкта. Тому вони є відносно контрольованими та передбачуваними. Такими факторами є, за умовчанням, ризики та невизначеності, що супроводжують процеси функціонування господарської діяльності підприємства. Отже, їх можна виявити, дослідити та вирішити ще до запуску або під час господарської діяльності. Саме в таких випадках використовується антикризове управління [20].

Антикризове управління - невід'ємний елемент нормального функціонування будь-якої економічної системи, який забезпечує безперебійну роботу підприємства, мінімізує вплив ризиків, а також зупиняє розвиток кризових ситуацій в явищах, що стосуються управління підприємством [20].

Виникнення зовнішньої кризи прямо пропорційно невизначеності середовища, в якому працює фірма. З невизначеністю природним чином зростає рівень ризику, пов'язаного з будь-яким підприємством. У той момент, коли такі ризики перевищують те, що компанія може перебороти, настає криза.

Зовнішні причини кризи знаходяться поза контролем господарюючого суб'єкта і, отже, вплив підприємства на них обмежений. Набагато важче уникнути кризи, яка виникає ззовні, ніж зсередини. Єдиний ефективний спосіб поки що полягає у своєчасній та правильній реакції. Якщо неможливо запобігти розвитку ситуації їй слід дозволити розвиватися, щоб її можна було вирішити в проце ведення господарської діяльності підприємства, щоб уникнути критичних наслідків або банкрутства під час ведення бізнесу. У таких умовах використовується антикризове управління.

Управління кризою означає процес управління ситуацією таким чином, щоб криза або не відбулася, або, у разі кризи, щоб підприємство впоралося з наслідками та відновило нормальну діяльність в організації чи бізнес середовищі.

Коротше кажучи, управління кризою передбачає вирішення проблем, які вже виникли, і впровадження процесів для виходу підприємства з кризи [7].

Управління кризами в організації полягає в тому, щоб стимулювати реагування під час кризи, забезпечуючи безперервність роботи організації та її виживання серед неспокійних ситуацій. Кризове управління відноситься до системи організаційних заходів, стратегій і методів, спрямованих на вирішення кризової ситуації, яка впливає на організацію.

Щоб зрозуміти важливість антикризового менеджменту для підприємства, дуже важливо задуматися над значенням цієї концепції. Зокрема, відрізнити його від антикризового управління. Необхідно розрізнити сфери впливу цих методів управління і в кожному конкретному випадку потрібно реагувати на причини, що вимагають застосування антикризових методів управління на підприємства [20].

Менеджмент - тобто планування, організація, мотивація та контроль організації це координація людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

Як стверджує Анрі Файоль, менеджмент - це питання об'єднання різних факторів у діяльності суб'єкта господарювання для досягнення спільної мети [20].

Згідно з Гарольдом Кунцом і Сілосом Мейджорсом, менеджмент - це процес планування, організації, керування та контролю ресурсів організації, щоб можна було досягти правильно поставлених цілей організації.

Таким чином, менеджмент присутній у всіх сферах діяльності бізнесу як найважливіший доступний зв'язок, який об'єднує ресурси та ставить бажані цілі. Менеджмент, організовуючи певну взаємодію між елементами

економічного суб'єкта, перетворює ресурси на результат господарської діяльності, яку здійснює бізнес. Компетенції антикризового менеджменту за цілями нічим не відрізняються від звичайного менеджменту, за винятком поставлених цілей. Саме цілі антикризового менеджменту впливають із концепції кризи [20].

У своїх численних відтінках трактування поняття «криза» несе певний змістовий характер. Криза на підприємстві - це узагальнення різних негативних станів підприємства. Від перешкоджання її функціонуванню через виправний організаційний безлад до повної ліквідації.

Діагностика наявних на підприємстві кризових явищ базується на виявленні симптомів кризи - при появі несприятливих тенденцій у діяльності підприємства ознаками кризи, що насувається, є, як правило, такі симптоми:

- регресія;
- ділові конфлікти,
- плинність кадрів;
- фінансові проблеми та зростаюча заборгованість.

У випадку виникнення кризи мають бути чітко визначені заходи, що будуть сплановані після визначення провокуючого фактора кризи шляхом аналізу продуктивності праці, фінансової стійкості, плинності кадрів, трудової дисципліни та умов праці.

Криза може виникнути досить раптово в начебто гармонійному розвитку підприємства, набувши характеру непередбаченої і непереборної катастрофи або наростаючою, як припускають і розраховують керівники. Кризи, що виникають на підприємствах, можуть мати різні причини.

Антикризове управління - діяльність із запобігання розвитку зовнішньої кризи, стабілізації ситуації всередині економічної системи та усунення негативних наслідків кризи. Об'єктом антикризового управління є кризова ситуація. Суб'єкт - антикризовий менеджер. Як правило, це окремо залучений фахівець з відповідними навичками, досвідом і знаннями в рамках роботи підприємства.

## 1.2. Фактори, що впливають на підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища

Кризове управління застосовується, коли фірма локалізує наслідки заподіяні через кризу, викликану зовнішніми ефектами. Для кращого розуміння та чіткого аналізу методів управління кризою слід ретельно проаналізувати зовнішні фактори, що впливають на фірми.

Як економічні системи, підприємства існують не ізольовано, а взаємодіють із зовнішнім середовищем і в сукупності з його елементами. Зовнішнє середовище піддається впливу багатьох факторів, наприклад, політичних, економічних, соціальних, культурних, технологічних, екологічних та багатьох інших. Зовнішнє середовище саме по собі не є ідеально стабільною системою, а динамічно змінюється. Тому стає необхідністю враховувати цей аспект можливостей змін. Таким чином, держави та міжнаціональні утворення роблять усе можливе для стабілізації зовнішнього середовища. Це підвищує рівень економічної привабливості цього середовища з точки зору підприємців та інвесторів.

Відповідно до поданої шкали (рис. 1.1), підприємство може обирати один із чотирьох підходів до реагування на зміни у зовнішньому середовищі залежно від часу, необхідного для прийняття рішення.

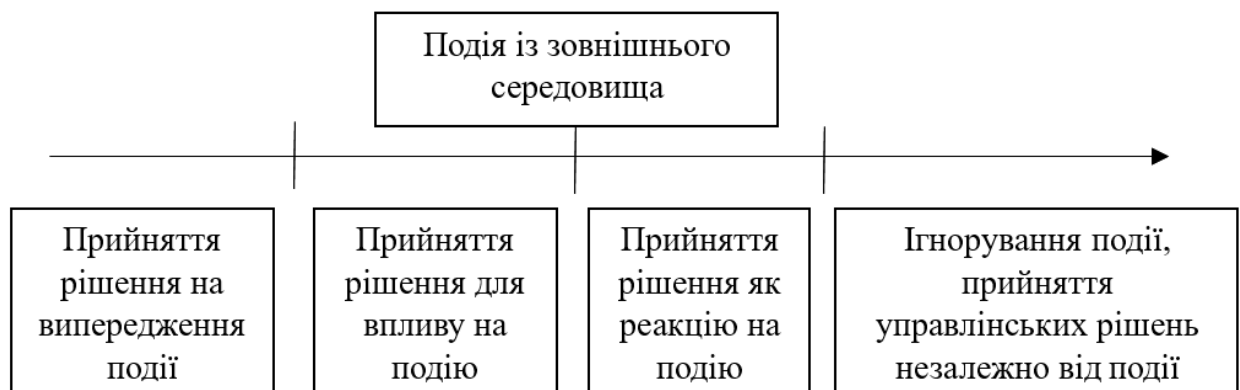


Рисунок 1.1 – Часова шкала реагування підприємства на подію за умов стабільного зовнішнього середовища

*Джерело: складено автором на основі [23]*

У разі функціонування в нестабільному зовнішньому середовищі ця шкала набуває іншого вигляду (рис. 1.2).

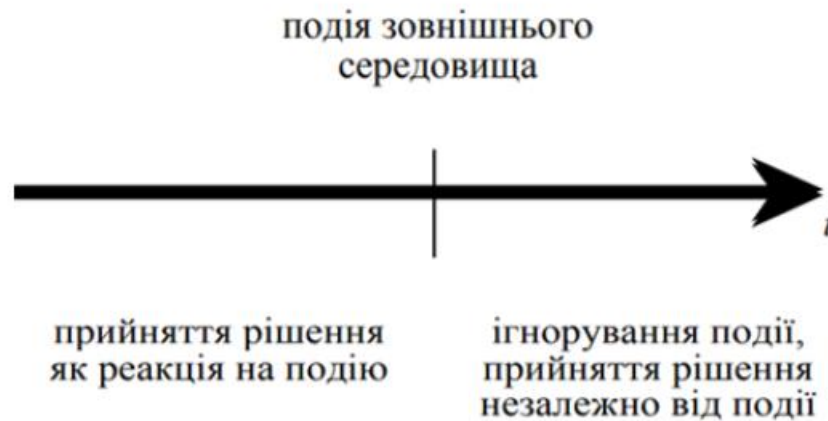


Рисунок 1.2 – Часова шкала реагування підприємства на подію  
за умов стабільного зовнішнього середовища

*Джерело: складено автором на основі [24]*

За нормальних умов зовнішнє середовище може мати певний рівень мінливості, тоді як за несприятливих умов цей рівень підвищується, однак сама зовнішня система через масовість і багатофакторність буде схильна до підвищення рівня мінливості до критичного рівня. Фактично це означає, що раптово зовнішнє середовище може стати кризовим, але ця ймовірність невимірна.

За таких умов зовнішнє середовище стає досить нестабільним. На даний момент кожне підприємство змушене розширювати свої можливості і інструментарій щодо швидкої та якісної адаптації до швидко змінюючихся умов. Результатом цього буде економічне зростання для деяких підприємств, якщо вони відреагують на це, тоді як інші збанкрутують, якщо правильних заходів не буде вжито в належний час. Тому слід ретельно проаналізувати:

- зовнішнє середовище;
- фактори нестабільності зовнішнього середовища;

SWOT-аналіз допомагає зрозуміти вплив зовнішнього середовища на організацію та його наслідки. Зовнішнє середовище є одним із наріжних понять систем у цілому. Та включає всі сили та об'єкти, з якими система

взаємодіє в своїх тактичних і стратегічних операціях. Зовнішнє середовище розглядається як набір умов, зміна яких, на думку деяких вчених, може вплинути на стан системи. Інші науковці вважають, що характеристики середовища як такі, що змінюються внаслідок дій системи.

В економічній та соціологічній літературі зовнішнє середовище також часто називають середовищем функціонування організації, сферою життєдіяльності, зовнішнім організаційним середовищем і найчастіше зовнішнім середовищем [12].

Ця межа впливу середовища відноситься до прямих факторів, що діють на підприємстві, і організації, які зазнають прямого впливу. До цих факторів відносяться відносини з постачальниками, управління трудовими ресурсами, регламентація законами та державними регулюючими органами, сприйняття споживачами та конкурене середовище.

К. Орлова стверджує, що зовнішнє середовище є складною системою, яка включає функціонування підприємства відповідно до правового поля, володіє визначеними властивостями і характеристиками. Від складності характеристик зовнішнього середовища вона вказує на зв'язок і взаємозалежність на факторів динамічності і невизначеність, що значною мірою впливають на процеси господарської діяльності на підприємствах [17].

У науковій економічній літературі існують численні та різноманітні техніки та методології для формулювання переліку факторів, що викликають нестабільність зовнішнього середовища. Існують також окремі методи чисельного розрахунку рівня нестабільності середовища. Розглянемо деякі з цих методик, щоб зрозуміти процес оцінювання та встановити мінливі фактори нестабільного зовнішнього середовища.

Перцептивний вимірник Дункана все ще залишається одним із найперших і найпопулярніших вимірників нестабільності зовнішнього середовища в іноземній економічній літературі. Зарубіжні вчені сходяться на думці, що важливішим є сприйняття зовнішнього середовища, а не його реальний стан. Якщо керівники вважають, що робоче середовище їхнього

підприємства є нестабільним, вони навмисно прийматимуть такі рішення. [26]

Дункан розклав зовнішнє середовище галузі на фактори впливу - споживачів, конкурентів, постачальників, профспілок, державне регулювання, політичну думку та суспільне ставлення. Оцінюючи передбачуваність кожного фактора окремо. Сучасні зарубіжні вчені виключають з розрахунку вплив профспілок, оскільки їх кількість за останню чверть століття сильно скоротилася. Кожен пункт оцінюється респондентом за п'ятибальною шкалою Лайкерта від 1 («завжди передбачуваний») до 5 («ніколи не передбачуваний») [26].

Шкала Дункана - це скоріше індикатор, ніж шкала. У першому випадку дослідник оцінює досліджуваний об'єкт на основі певних заздалегідь сформульованих пунктів, що охоплюють його різні характеристики, кожна з яких складається з серії пунктів, щоб з'ясувати всі аспекти проблеми для достовірності дослідження. Далі він перевіряє узгодженість різних елементів, які використовуються для вимірювання об'єкта, і відкидає ті, які не збігаються з іншими.

Немає потреби висувати гіпотезу, чи можна порівняти, наприклад, передбачуваність конкурентів, покупця чи регулятора. Якраз навпаки, згідно з наведеним вище теоретичним припущенням, що існує множинність і контрольованість факторів нестабільності зовнішнього середовища. Для цього їх розглядають разом, оскільки в сукупності вони можуть бути джерелом, що визначають стан зовнішнього середовища. Для цього вони підсумовуються в індекс, який визначає загальний рівень нестабільності зовнішнього середовища з багатьох джерел [28].

Таким чином, на основі описових критеріїв можна запропонувати наступний загальний кількісний метод оцінки дестабілізації навколишнього середовища:

1. симплексний критерій - характеризує просте середовище з невеликою кількістю факторів;

2. критерій взаємозв'язку факторів - характеризує тип, напрямок і силу взаємодії між факторами середовища;
3. критерій варіації - визначає тенденції та їх спонтанність;
4. критерій невизначеності - відображає рівень нечіткості інформації про поведінку факторів середовища [16].

За Ф. Котлером, зовнішнє середовище включає шість основних факторів: демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні та культурні фактори середовища [19]

Відомим методом аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, назва якого утворена від абрєвіатури англійських слів: P — policy (політика), E — economy (економіка), S — society (суспільство), T — technology (технологія). Цей підхід зосереджується на вивченні ключових груп факторів — політичних, економічних, соціальних та технологічних, що впливають на функціонування організації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Компоненти матриці PEST-аналізу

P	Політика	E	Економіка
1. Вплив виборів Президента, Верховної Ради тощо. 2. Зміни в законодавстві (які саме) 3. Державне регулювання в галузі... (назва напрямку). п. ... n+1 Сценарій № 1 — «Політика» n+2 Сценарій № 2 — «Політика»		1. Загальні тенденції в економіці. 2. Рівень інфляції. 3. Співвідношення грн./\$ (або до іншої валюти, наприклад євро) 4. Витрати на енергоносії. п. ... n+1 Сценарій № 1 — «Економіка» n+2 Сценарій № 2 — «Економіка»	
S	Соціум	T	Технологія
1. Зміни в базових цінностях. 2. Зміни у стилі життя. 3. Демографічні зміни. 4. Зміни у структурі доходів. 5. Ставлення до освіти (бізнесу) п. .... n+1 Сценарій № 1 — «Соціум» n+2 Сценарій № 2 — «Соціум»		1. Державна технологічна політика. 2. Тенденції в НДПКР. 3. Нові патенти. 4. Швидкість змін у технології (певної галузі). 5. Нові продукти. п. ... n+1 Сценарій № 1 — «Технологія» n+2 Сценарій № 2 — «Технологія»	

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, можна побачити, що дійсно існує багато факторів, які породжують нестабільне зовнішнє середовище. Залежно від намірів

дослідження можна вибрати зручний спосіб вимірювання нестабільності та проведення аналізу зовнішнього середовища. Тим не менш, практично немає способу заздалегідь оцінити, коли набір економічних факторів переступить межу передбачуваності. І саме в такі моменти зовнішнє середовище характеризується нестабільністю та коливаннями.

У невизначеному середовищі взаємодія системи організації із зовнішнім середовищем є непередбачуваною і загалом негативною. Перед компанією стоїть завдання знайти правильну відповідь на зовнішні виклики. Таким чином, необхідно чітко розуміти зовнішні впливи на організацію, щоб мати можливість структурувати найкращі рішення для їх запобігання.

Усі фактори виникнення кризи на підприємстві можна пов'язати з імовірністю та типом впливу, змінами в організації від реального чи потенційного впливу зовнішнього середовища та типом реакції організації на вплив зовнішнього середовища (рис. 1.3).

Суб'єкти господарської діяльності постійно стикаються з різними невизначеностями, а також ризиками.

Сьогодні світ стрімко розвиває економічне середовище через такі явища, як глобалізація та цифровізація, але лише збільшує обсяг ризиків від цього розвитку. Не виключається появи глобальних криз протягом наступних років, які можуть паралізувати світову економічну систему, тим самим багаторазово посиливши невизначеності та ризики для кожного окремого економічного суб'єкта [17].

Таким чином, економічна криза суб'єкта господарювання є відносно короткостроковою справою. Такі кризові ситуації вимагають нестандартних способів управління та оптимального використання всіх наявних ресурсів. Ліквідація криз, які спровоковані змінами зовнішнього середовища, вимагає стратегічних змін. Тема боротьби з кризою дуже актуальна для вітчизняних підприємств. У сучасних умовах все більшої ваги набувають дослідження в галузі антикризового менеджменту як методу боротьби [20].

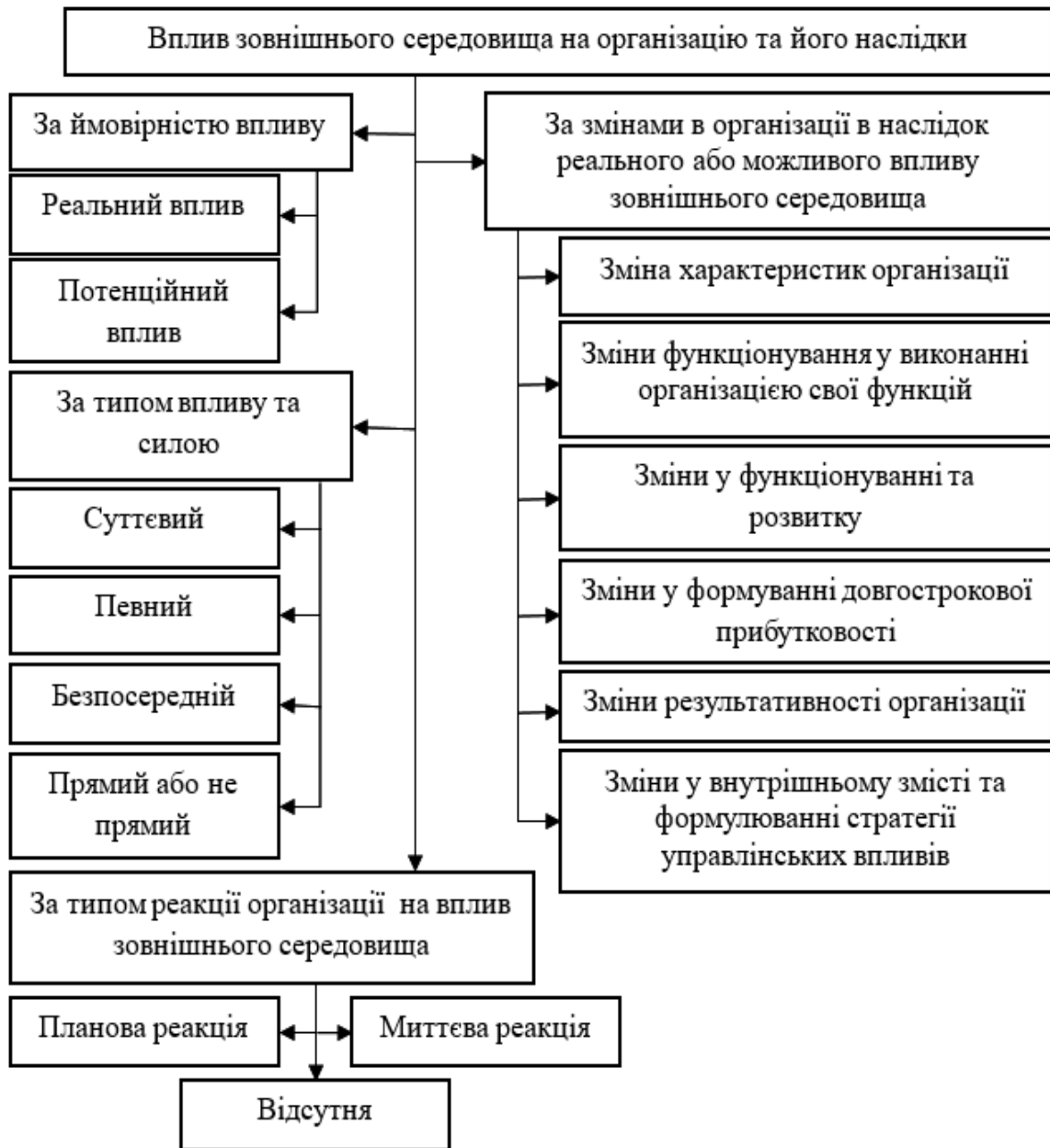


Рисунок 1.3 – Характеристики впливу зовнішнього середовища на підприємство та його основні наслідки

Джерело: складено автором на основі [24]

Нестабільність економічного середовища означає коливання, невизначеність і непередбачуваність економічного сектора. Це можна пояснити кількома факторами, такими як зміни у світовій економіці, політична нестабільність, фінансові проблеми, технологічні зміни або навіть природні катаклізми.

### **1.3. Вплив кризового менеджменту на управління підприємством в умовах нестабільного середовища**

Важко переоцінити роль антикризового менеджменту в управлінні підприємством під час кризи, спричиненої зовнішніми факторами. Уникнути виникнення кризової ситуації на підприємстві, спричиненої зовнішніми чинниками, часом справді досить складно, не кажучи вже про те, щоб передбачити її заздалегідь. Отже, єдиним ефективним інструментом у розпорядженні для боротьби з такою ситуацією з усіх практичних міркувань, є кризовий менеджмент.

Проте, незважаючи на те, що поняття кризовий менеджмент є критично важливим, на перший погляд, в науковій економічній літературі воно не достатньо повною мірою розглядається. Для цього є досить об'єктивні причини, про які ми розповімо нижче.

Обговорення та інтерпретація теорії антикризового менеджменту є неглибокою та незначною мірою представленою в академічних, наукових працях, незважаючи на те, що питання кризи та менеджменту отримують значну увагу. Однак насправді «антикризовий менеджер», є однією з найпрестижніших і високооплачуваних професій в економіці.

З практичної точки зору антикризове управління - це певний тип менеджменту, який, здавалося б, мало чим відрізняється від звичайних стилів управління. Принаймні в цьому першому сенсі. Проте в основі антикризового менеджменту закладені певні принципи та положення, які дозволяють ефективно вирішувати певні завдання.

Ці люди, які займаються антикризовим управлінням, також відомі як антикризові менеджери або штатні менеджери, які практикують кризове управління як стиль за певних обов'язкових умов. Треба бути справжнім професіоналом із величезним досвідом у своїй сфері знань.

Кращому та швидшому виходу з кризи сприятиме повне розуміння бізнес-процесів певного виду господарської діяльності. Лише окремі

антикризові менеджери, які у своїй практичній діяльності охоплюють кілька галузей, розуміють загальні принципи бізнес-процесів настільки досконало, що можуть бути багатогалузевими спеціалістами.

З часом у фахівця з антикризового управління з'являються певні навички та професійні риси, характерні для всіх випадків діяльності антикризового менеджера. З цих професійних якостей повинні бути побудовані основні лінії і принципи управління в умовах кризи. Що стосується практичної діяльності, вузькоспеціалізованої в кожному окремому випадку, теорія антикризового управління формується з емпіричного досвіду.

Таким чином, найбільш широко в науковій економічній літературі представлена систематизація, аналіз та вдосконалення основних принципів та положення кризового управління. Область знань по кризовому управлінню має узагальнюючий характер. Цікавлять конкретні, специфічні показники для кожної конкретної галузі або використовують загальні фінансові показники.

Таким чином, перш ніж перейти до аналізу різних методів класифікації та принципів систематизації антикризового управління, слід відокремити антикризове управління в цілому від інших методів управління та оцінити його відмінність.

Ми виділяємо основні шість відмінностей антикризового менеджменту від інших видів управлінської діяльності.

Перша відмінність стосується сутності. У зв'язку з цим антикризове управління - це управлінська діяльність з чітко визначеною і завжди єдиною метою - пройти через кризу і мінімізувати або повністю ліквідувати її наслідки.

Друга відмінність. Антикризовий менеджмент обмежений у часі. Ця властивість пов'язує його з управлінням проектами, оскільки в останньому виді діяльності існує чітко визначена ціль і обмежений час для її досягнення. Таким чином, у певному сенсі антикризове управління - це проект порятунку компанії, поки її фінансові, матеріальні, кадрові, технологічні, репутаційні ресурси не будуть вичерпані. Фактор обмеження часу впливає із заявленої

мети антикризового менеджменту та визначає більшість методів і відмінностей від звичайного, некризового менеджменту.

Третя відмінність. Де в традиційному управлінні ті ж можливості та повноваження планувати та організовувати діяльність компанії, встановлювати контроль та встановлювати мотивацію, управляти ресурсами та налагоджувати взаємодію між усіма елементами системи, як і в традиційному управлінні, з однією різницею. Оскільки часові чинники тиснуть, а проблеми вимагають швидкого вирішення, керівництво під час кризи виконує стандартні адміністративні дії, але на більш високому рівні. Іншими словами, це дозволяє впроваджувати більш радикальні зміни в корпоративну діяльність і вимагає жорстких заходів порівняно з тим, як поводитися б звичайне керівництво компанії. Кризове управління за ідентичних наявних ресурсів, що й система традиційного типу, насправді має набагато більші компетенції.

Четверта відмінність, на нашу думку, полягає в інтеграції антикризового менеджменту в усі функціональні та управлінські сфери бізнесу. Для якнайшвидшого реагування на кризу антикризовий менеджер або те, що ми можемо назвати антикризовим менеджером, повинен мати доступ до кожного підрозділу організаційної економічної структури бізнесу. Повна інформація про ресурсні бази, кадрову політику, фінанси, канали логістики та дистрибуції, імідж бренду. Тещо несе необхідну інформативну базу для успішного виявлення та подолання факторів, що провокують кризу. Під час таких випадків бізнес проводить усі свої операції відповідно до операцій, пов'язаних з управлінням кризою.

По-п'яте, антикризове управління, можливо, перехід від території економічної теорії до її застосування. Криза, на нашу думку, має зовнішнє походження. Іншими словами, перебування в нестабільному економічному середовищі шкодить не лише підприємству як такому, але й людям, які здійснюють свою економічну суб'єктність разом із ним і всередині нього. За таких умов працівники, як і керівництво та власники бізнесу, найімовірніше

зазнають сильного тиску. Тим часом економічна невизначеність разом із зовнішніми кризами глобального виміру негативно позначається на внутрішніх почуттях і думках, а отже, і на продуктивності кожного окремого працівника підприємства. Це у свою чергу призводить до зниження продуктивності праці та спричиняє неефективність прийняття рішень на всіх рівнях. У антикризовому управлінні слід приділяти велику увагу психологічному аспекту людей на підприємстві, особливо тих, хто приймає рішення.

Шоста відмінність. Криза вимагає нестандартних підходів. Коли підприємство стикається з кризою, це означає, що стандартні рішення теж можуть не працювати, а рівні ризику для компанії перевищують максимально допустимі. У таких умовах латентні, невидимі на перший погляд інновації можуть повернути економічну систему до життя. Процеси, які необхідно вдосконалити, можуть визначити лише експерти з великим, накопиченим досвідом у певній галузі або ті, хто застосовує нестандартні, творчі методи вирішення проблем.

Таким чином, специфіка налагодження управління бізнесом під час кризових процесів полягає в наступному:

- дефінітивний підхід - постановка завжди однакової мети для виходу з кризи всередині підприємства та зменшення або повне усунення його негативних наслідків;
- часові обмеження, проектний характер;
- збільшення управлінських можливостей;
- інтеграція в усі сектори діяльності підприємства;
- індивідуальна психологічна спорідненість з власниками, керівниками та працівниками бізнесу;
- креативність у нестандартних способах вирішення завдань.

Підводячи підсумок, компанія може впоратися з ситуацією, використовуючи антикризове управління, що було б набагато краще, ніж впоратися із звичайними методами управління. Загалом, антикризове

управління має певні відмінності, які у надзвичайно нестабільних економічних умовах, на які здебільшого впливають зовнішні чинники виводять на поверхню встановлені вимоги швидкого реагування та розв'язання спричиненої зовні кризи.

Войтко С. В., та Мельниченко А. Н., сформулювали основні принципи антикризового управління:

1. Принцип об'єктивності. Цей принцип передбачає надання об'єктивної оцінки ефективності системи за об'єктивними числовими даними, наборами даних, індексами, показниками. Даний принцип вимагає розгляду сутності та механізмів виникнення, перебігу та припинення криз як явищ. Об'єктивна оцінка забезпечує керівництво інформацією, яка загалом позбавлена суб'єктивних суджень. Абстрагування від цих суджень допомагає виявити зовнішні прояви кризового явища, а також його першопричини, які криються в самому об'єкті управління.

2. Принцип систематичності. Бачення об'єкта управління та зовнішнього середовища як системи, що характеризується сукупностями якісних і кількісних показників, взаємодіючих елементів, вплив яких може бути як позитивним, так і негативним для всієї системи в цілому. Розуміння цих взаємозв'язків, визначення сили їх впливу на елементи системи та запобігання кризі як наслідку системного мислення [4].

3. Принцип комплексності полягає у концептуально спрощені, хоча й у порівнянні з системою, розуміння сукупності елементів і зв'язків між ними, з яких складається соціально-економічна система. Комплексний підхід не передбачає суворої прив'язки кожного блоку до кожного з елементів системи. Таке розуміння дозволяє підійти до розгляду на рівні елементів соціально-економічної системи не в цілому, а за окремими комплексами. Таким чином, можна знайти набори проблем, які призведуть систему до кризового стану. Та розробити системні рішення проблемних питань [4].

4. Принцип відповідності. Цей принцип базується на встановленні відповідності між формалізованим математичним описом системи та самою

реально існуючою системою. Ця відповідність повинна бути максимально можливою. Необхідно надати типізовану математичну характеристику умов функціонування соціально-економічної системи, конкретних умов функціонування, тенденцій розвитку об'єкта та його життєвого циклу. Крім того, доцільно враховувати часові обмеження, оскільки кризова ситуація або її наближення різко розмежує час на розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень [4].

5. Принцип оптимальності. Саме в аварійному стані необхідно терміново оптимізувати використання всіх ресурсів системи. Проводиться оптимізація як ресурсів, так і діяльності, що відбувається в соціально-економічній системі. Виділяють: оперативні, тактичні, превентивні, а в окремих випадках і стратегічні заходи. Оптимізацію потрібно проводити на всіх етапах кризи [4].

6. Принцип пріоритету. Реалізація принципу зводиться до виявлення каталізатора кризи, тобто основної проблеми або слабкої ланки. Все, що потребує першочергового, пріоритетного рішення. Виявлення кризового каталізатора повинно негайно привести в дію лінію першочергових дій для запобігання виникненню кризи або пом'якшення негативних наслідків, які через це зазнає система. Знову ж таки, це пов'язано з рейтингом реакції, якщо елемент системи має швидку реакцію на дію. Таким чином, з елементом, який повільно змінює свій стан під певним введенням, можна було б відчутти, що він має вищий час реакції на цю ситуацію.

7. Верховенство права. У соціально-економічній системі це важливий принцип, оскільки функціонування системи має відбуватися в межах чинного законодавства. Порушення цього принципу, в переважній більшості випадків, призводить до кризи. Необхідно, щоб контроль за підприємницькою діяльністю відповідав усім вимогам правових норм у межах даної соціально-економічної системи [4].

8. Принцип контролю. На підприємствах давно існують системи контролю, які включають засоби моніторингу певних еталонних параметрів

діяльності, реагування на відхилення від встановлених показників і рекомендації заходів у конкретній критичній ситуації.

9. Принцип оперативності. Передбачається забезпечити максимальне використання ресурсів соціально-економічної системи та реалізацію потенціалу об'єкта для його розвитку. Ефективність безпосередньо пов'язана з успіхом. Саме успіх є визначальним у діяльності соціально-економічної системи підприємства.

Деякі науковці вважають, що необхідно сформулювати загальні принципи антикризового управління. Це були б нормативні, стандартизовані правила управлінської поведінки, які гарантують діагностику, попередження, нейтралізацію та вирішення кризових і післякризових станів [5]. Загальні принципи мають включати:

- упередження для вирішення проблем або підтримку механізмів запобігання та нейтралізації криз;

- принцип максимізації можливостей стосується забезпечення виходу з кризи через сприятливе використання унікальних можливостей підприємства. У цій системі ефективність полягає не у вирішенні проблем, а у використанні сприятливих можливостей. Це досягається за рахунок збільшення ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;

- концентрація виробництва, що представляє прагнення підприємства спрямовувати ресурси в мінімальний набір продуктів за для досягнення максимального економічного прибутку;

- часові обмеження - встановлений строк, протягом якого менеджеру надано можливість вжити відповідних заходів до запровадження ліквідаційного процесу;

- основна зланка, яке закриває пошук основної проблеми (каталізатор кризи), встановлює основні причини кризи, відповідно, концентрує зусилля на вирішення цієї проблеми;

- принцип об'єктивності та реалістичності оцінки ситуації, можливість подолання кризи на загальній площині об'єктивної реальності;
- оптимальне співвідношення централізації та децентралізації при прийнятті управлінських рішень забезпечує максимальне залучення персоналу в розробку та централізоване прийняття та впровадження антикризових заходів;
- принцип вибору, реалізація якого передбачає обґрунтування та оцінку кількох рішень, але багаточисленність альтернатив дозволяє знизити ризик того, що ті чи інші заходи виявляться неефективними;
- відбір, підготовка та перепідготовка здібних спеціалістів щодо реалізації нестандартних, ризикованих кризових заходів, стресостійких у кризовий період;
- мотиваційний підхід шляхом використання засобів мотивації та стимулювання співробітників, спрямованих на підвищення антикризової свідомості співробітників і стимулювання антикризового управління [5].

І. В. Крив'язюк запропонував цілком слушні принципи антикризового менеджменту і досить своєрідне визначення, поєднане з досить влучними принципами: назвавши напромак виведення підприємства з кризи «агресивне антикризове управління». Ось набір принципів агресивного антикризового управління:

- принцип постійної гнучкості. Безперебійне реагування на внутрішні та зовнішні кризові симптоми посилює конкурентні позиції та потенційну силу підприємства;
- раціональне та своєчасне застосування антикризових можливостей для підприємства;
- швидке реагування на кризові явища на підприємстві. Чим раніше будуть застосовані антикризові механізми до кожного виявленого кризового явища, тим більше шансів відновити порушену рівновагу діяльності підприємства;

- принцип новизни у сфері застосовуваних технологій і механізмів управління по відношенню до конкурентів з метою повороту кризи на свою користь;

- принцип диференціації сильних сторін бізнесу для виявлення подальших можливостей у завданні шкоди конкурентам;

- принцип відповідності активності реагування рівню реальної загрози діяльності підприємства;

- єдність внутрішніх сил та ресурсів підприємства;

- економії, з можливістю своєчасного створення належних інструментів для виправлення ситуації підприємства [9].

Розглядаючи методи аналізу виявлених проблем, а саме: виявлення принципів антикризового управління, узагальнимо та систематизуємо. На основі критичного розгляду наведеного матеріалу слід виділити чотири основні принципи антикризового менеджменту.

Вважаємо, що найбільш адекватне формулювання містить такі принципи:

1. комплексність підходу до кризового стану, що має бути загальним, повноцінно враховувати всі складові діяльності підприємства;

2. дієвність підходу - планування проекту має бути рішучим і обмеженим у часових межах. Час може призвести до банкрутства компанії;

3. стратегічне довгострокове планування - управління підприємством у кризовій ситуації має виходити з позиції, що бізнес-система повинна повернутися на докризовий рівень;

4. обов'язковий (імперативний) - іншими словами, управління компанією під час кризи вимагає обов'язкового застосування антикризового менеджменту для вирішення нагальних проблем.

Ця група принципів антикризового управління є для нас найбільш зрозумілою і практично обґрунтованою. Деякі принципи більше нагадують алгоритм певних дій, а не догматичні принципи. Такий підхід перемістить фокус уваги в антикризовому управлінні на дії або сфери діяльності

підприємства, які можуть бути надмірними в деяких конкретних випадках. Наступні чотири принципи мають основний характер і допомагають більш успішно вирішити питання виведення підприємства з кризи.

На основі наведеного вище матеріалу, запропоновано алгоритм виходу підприємства з кризового становища:

Перший етап - діагностика кризових явищ і загрози банкрутства підприємства. На цьому етапі застосовують спеціальні методи дослідження та методики, на основі яких проводять такі заходи:

- провести повний аналіз результатів фінансової діяльності та фінансово-майнового стану підприємства, динаміка основних показників діяльності;
- перевірити регулярність і синхронізацію грошових потоків;
- оцінити ступінь і частоту дефіциту грошових потоків;
- оцінити обсяг, структуру та терміни погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;
- визначити основні фактори, що спричиняють та поглиблюють кризові явища розвитку підприємства;
- оцінити масштаби та можливі наслідки подальшого поглиблення кризових явищ, ймовірність та часові рамки ситуації банкрутства;
- аналіз і прогноз розвитку ринкової кон'юнктури з метою пошуку сприятливого середовища, яке допоможе подолати кризу;
- оцінити внутрішню локалізацію та ресурси компанії у подоланні кризових проявів.

Другий етап передбачає визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі необхідно визначити особу чи організацію, які відповідатимуть за проведення антикризових процедур, визначити повноваження щодо створення та реалізації антикризових програм.

Третій етап включає оцінку часових обмежень процесу антикризового управління. Часові обмеження позначаються періодом, який є у підприємства до початку процесу банкрутства та до накладення адміністративних

обмежень щодо існуючого керівництва. Ці часові обмеження свідчать про інтенсивність поширення кризових явищ. Таке розуміння має фундаментальне значення для запобігання будь-якому подальшому поглибленню кризи, оскільки подолання більш серйозної кризи буде пов'язане з вищими витратами та труднощами.

Четвертим етапом методики є оцінка ресурсного потенціалу підприємства, що охоплює персонал, джерела організаційної структури управління інформаційні, фінансові, технологічні та технічні ресурси. Оцінку ресурсного потенціалу в антикризовому управлінні слід розглядати з таких позицій, як:

- достатність усіх визначених ресурсів для вирішення проблем, викликаних виникненням кризової ситуації;
- складність диференціації ресурсного потенціалу за кожним видом ресурсів;
- гнучкість та адаптивність ресурсного потенціалу для створення інноваційної продукції.

П'ятий етап передбачає розробку антикризової програми, тобто детального плану заходів, послідовності використання ресурсів та відповідальності за його виконання. Те, що включити в цю програму, залежить від того, якими саме можуть бути результати діагностики, терміни та обмеження ресурсів.

Шостий етап впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням. Однією з ключових функцій управління на даному етапі буде організація моніторингу за ходом виконання з метою своєчасного вжиття заходів щодо модернізації або зміни раніше розроблених планів у зв'язку з непередбаченими змінами середовища, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища та відповідних факторів впливу.

Сьомий етап передбачає розробку та застосування превентивних стратегій для запобігання будь-яким кризам, які можуть виникнути в майбутньому. Суть цього етапу полягає в тому, щоб сформувати або оновити

ключові пункти боротьби з банкрутством на рівні підприємства, розробити та реалізувати превентивні стратегії, щоб кризи не повторювалися в майбутньому.

У теоретичних передумовах організації антикризового управління на підприємстві в умовах нестабільності визначено зміст і специфіку антикризового управління, чинники провокування криз на підприємстві, роль антикризового управління на підприємстві в нестабільному стані функціонування.

Антикризове управління - це комплексне, антикризове та системне управління в кризових ситуаціях, що має на меті забезпечення сталої діяльності. Передбачає створення, формалізацію, розвиток та оперативну ефективність процесів безперервної роботи із запобігання, прогнозування, ідентифікації, оцінки та реагування на кризи, а також використання накопичених ресурсів для подальшого сталого розвитку. Антикризовий менеджмент стає атрибутом, що вимагає гнучкості реакцій і зрілості стратегічних рішень у позиції невизначеності.

Економічна нестабільність може призвести до зміни ринкових умов, структури споживачів, рівня попиту, фінансових проблем і зростання конкуренції. Такі сили, як соціальні чинники, можуть зазнати змін у споживчих перевагах і споживчих вимогах. Інновації та зміни в технології є визначальними факторами, які можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

Політичне середовище може змінити правила законодавства ведення підприємницької діяльності і може характеризуватися політичною нестабільністю. Екологічні проблеми включають зміну вимог держави щодо екологічної безпеки та того, що називається сталим розвитком.

Це допомагає кризовому управлінню, допомагає підприємству в нестабільному середовищі.

Ідентифікація кризових ситуацій майбутніх потенційних загроз і ризиків, а також процеси планування та управління кризою, а також

ефективна боротьба з появою кризи є засобами, за допомогою яких вигоди від управління кризою повертаються підприємству. Найголовніше, що антикризове управління допоможе врятувати та відновити підприємство після кризової ситуації та зберегти його конкурентоспроможність.

Антикризове управління підприємством є обов'язковим для будь-якої компанії, яка працює в такому нестабільному зовнішньому середовищі. Це сприяє стабільному виживанню фірми, безперебійній роботі навіть незважаючи на труднощі. Його основи полягають у внутрішніх відмінностях від інших стилів управління, а також у деяких фундаментальних принципах управління кризою.

Належна оцінка характеру процесу управління кризою, а також факторів, які впливають на організації та функції управління кризами, підготує організації до вирішення проблем і ефективного управління кризовими ситуаціями.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМ СТАНОМ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

#### **2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності ПП «Агрохім»**

Компанія «Агрохім» розпочала свою діяльність у 1997 році і спеціалізується на наданні послуг у сфері агрохімії та сільського господарства.

ПП «Агрохім», яке досліджувалося для своєї діяльності, з часом стає офіційним дистриб'ютором провідних світових компаній-виробників засобів захисту рослин і насіння. Серед них Syngenta (Швейцарія), Evralys (Франція) і Monsanto (США), BASF (Німеччина), Dupont de Nemur (США), а також Chemtura (Велика Британія) і УкраВіт (Україна). ПП «Агрохім» є дилером виробників Bayer (Німеччина).

З моменту заснування і протягом багатьох років ПП «Агрохім» безпосередньо і на практиці представляє саме ту продукцію, що випускається європейськими лідерами агротехніки, такими як мобільні та стаціонарні зерносушарки Mestar (Італія); сівалки MaterMass (Італія); глибокорозпушувачі та ґрунтообробна техніка АІО з Італії; подрібнювачі для подрібнення рослинних залишків FALC (Італія); обприскувачі фірми IMM (Італія); травильні машини та комплекси Dorez (Франція); AgrAlex (Польща) та N-тестери для вимірювання хлорофілу Opti-Sciences (США).

З 2004 року компанія є постійним учасником міжнародних сільськогосподарських виставок в Україні: АГРО, ІнтерАгро, аграрні зернові технології, АгроЕкспо. Найбільш часто представники досліджуваного підприємства відвідують міжнародні виставки за кордоном: EIMA (Італія), Agritechnica (Німеччина), SIMA (Франція)), а також виставки в Данії, Польщі, Угорщині.

ПП «Агрохім» першим в Кіровоградській області здійснив посів та демонстрацію перспективних гібридів кукурудзи, соняшнику, цукрових буряків, ріпаку від українських та іноземних виробників.

Серед унікальних ініціатив ПП «Агрохім» - встановлення аплікаторів для внесення гранульованих продуктів у надмалих дозах, ефективних мобільних та стаціонарних сортувальних та сортувальних комплексів, N-тестерів для оптимізування живлення та підвищити врожайність сільськогосподарських культур.

Основними напрямками діяльності досліджуваного підприємства є:

1. компанія спеціалізується на дистрибуції. Компанія займається розповсюдженням мінеральних і органічних добрив, гербіцидів і пестицидів, які підвищують урожайність своїх клієнтів, а також захистять їхні культури від шкідників і хвороб, відповідно;

2. пропонує консультації. Фахівці ПП «Агрохім» дають рекомендації щодо найкращого та ефективного застосування агрохімікатів в залежності від сорту ґрунту, клімату та окремих сільськогосподарських культур;

3. агрохімічний аналіз ґрунту. Визначає тести на родючість ґрунту, тести на кислотність і наявність поживних речовин;

4. інноваційні рішення для фермерів. Технології та підходи до ведення сільськогосподарського виробництва з впровадженням точного землеробства та екологічно безпечних технологій;

5. продаж техніки та обладнання;

6. корпоративна соціальна відповідальність. Компанія дотримується природоохоронних принципів щодо зменшення негативного впливу та впливу на навколишнє середовище.

Приватне підприємство «Агрохім» часто взаємодіє з фермерами, агрохолдингами, сільськогосподарськими кооперативами та іншими учасниками агросектору.

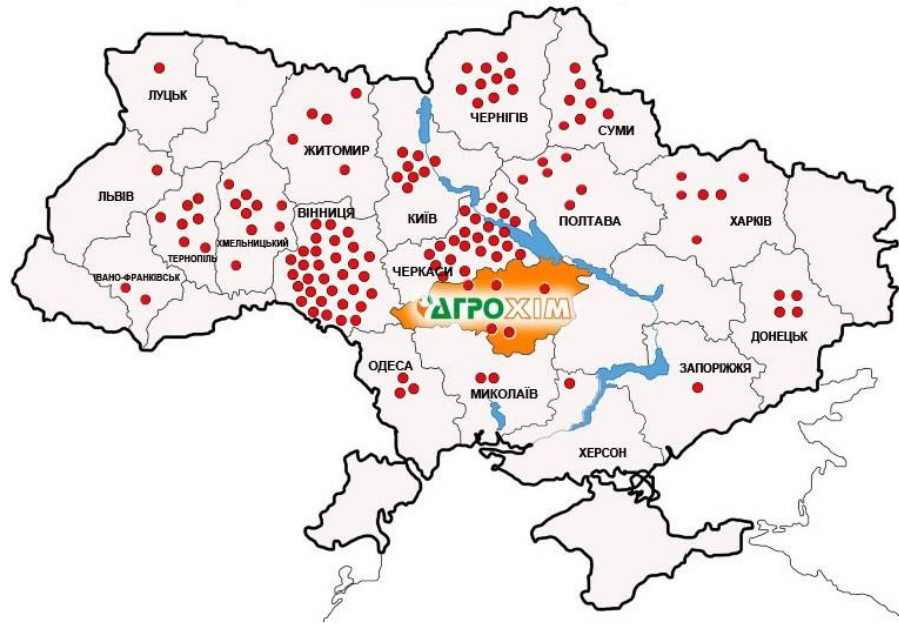


Рисунок 2.1 – Місце ПП «Агрохім» на вітчизняному ринку агровиробництва

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Мета господарської діяльності досліджуваного підприємства - запропонувати якісне рішення для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Приватне підприємство «Агрохім» за специфікою займає важливу нішу на вітчизняному ринку агрохімічної продукції та послуг для потреб сільгоспвиробників України. Місце ПП «Агрохім» визначається такими основними факторами:

1. спеціалізація з агрохімії та сільського господарства: ПП «Агрохім» має в асортименті досить широкий вибір добрив і хімікатів, які користуються попитом у фермерів і агрокомпаній. Пропонує індивідуальний підхід, надаючи рішення, спеціально адаптовані до різних регіонів України з урахуванням агрокліматичних умов;

2. конкурентні переваги: Має доступ до якісних продуктів від найкращих постачальників хімікатів, тому рівень якості високий;

3. цінова політика: ПП «Агрохім» встановлює конкурентоспроможні ціни, що робить свою продукцію дуже привабливою для малого та середнього бізнесу;

4. ефективність логістики: ПП «Агрохім» забезпечує своєчасну доставку в будь-яку точку країни;

5. місце в розвитку аграрного сектору в Україна: підтримка фермерів через якісні товари та послуги підтримує збільшення врожайності та прибутку аграрного бізнесу;

6. технологічний розвиток: ПП «Агрохім» сприяє впровадженню нових агротехнологій та популяризує передові методи землеробства;

7. конкуренція та виклики: український ринок агрохімікатів приймає як місцевих, так і міжнародних гравців. Цей факт не тільки означає високий рівень конкуренції, але, що більш важливо, підкреслює необхідність ПП «Агрохім» конкурувати з великими корпораціями, залишаючись при цьому чуйним і гнучким у відносинах з клієнтами вдома;

8. позиція на ринку: ПП «Агрохім» є ключовим регіональним виробником агрохімікатів, який працює в кількох областях України. Свої відносини з клієнтами будує на довірі, якості та експертному підході до справи.

В цілому ПП «Агрохім» зберігає більш-менш стабільну динаміку у своєму розвитку і є досить вагомим гравцем щодо забезпечення українських аграріїв засобами, необхідними для досягнення хороших результатів в аграрному секторі.

Враховує специфіку галузі, обсяг бізнесу та роки перебування на ринку. Комбінації пропонують чіткі функції розподілу між підрозділами та гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Досліджуване підприємство ПП «Агрохім» має лінійно-штатну організаційну структуру. Це включатиме взаємодію між лінійними керівниками, відповідальними за операційну діяльність, і функціями персоналу, які надають спеціалізовану підтримку.

Серед відділів за основними напрямками діяльності досліджуваного ПП «Агрохім» слід виділити наступні:

- відділ збуту, який активно займається продажами засобів захисту рослин, насіння, сільськогосподарської техніки та іншої продукції;
- агрономічний відділ, що надає консультації щодо застосування препаратів, супровід клієнтів на всіх етапах вирощування сільськогосподарських культур;
- сервісний центр, що виконує монтажні, налагоджувальні та сервісні роботи;
- логістика, яка охоплює транспортування продукції, а також оптимізацію доставки та зберігання;
- маркетинг, включаючи просування бренду та організаційний розвиток, участь у виставках, днях поля та інших маркетингових заходах.

Рішення в господарстві приймає генеральний директор, який підтримується керівним складом у складі заступників та начальників відділів (Додаток А).

Структура власності досліджуваного підприємства має налагоджені комунікаційні лінії з міжнародними вендорами та дилерами. Це робить ведення бізнесу з іноземними компаніями дуже ефективним. Завдяки ефективному розподілу ролей та впровадженню сучасних методів управління ПП «Агрохім» оперативно реагує на будь-які зміни ринкового середовища та попит клієнтів.

Досліджена організаційна структура менеджменту ПП «Агрохім» працює з максимальним врахуванням особливостей агрохімічного бізнесу, поєднує агрономічний професіоналізм, постійний розвиток персоналу за допомогою навчальних програм та участь у міжнародних виставках, а також сучасні системи обліку та планування для оптимізації внутрішні процеси.

Іншими словами, завдяки продуманій організаційній структурі ПП «Агрохім» гарантує ефективність, якісне обслуговування та конкурентоспроможність на аграрному ринку.

## 2.2. Аналіз конкурентного середовища функціонування досліджуваного підприємства

Для проведення аналізу конкурентного середовища досліджуваного ПП «Агрохім» перш за все вважаємо за доцільне, встановити ключових конкурентів ПП «Агрохім» у Кіровоградській області на ринку засобів захисту рослин, посівного матеріалу, добрив та сільськогосподарської техніки шляхо визначення відповідної частки кожного гравця на відповідному ринку.

Як показав аналіз, результати якого відображено у вигляді рисунку 2.2, частка досліджуваного ПП «Агрохім» на ринку становить 20 %, тоді як позиція найбільшого конкурента ТОВ «Ерідон» - 30% та ТОВ «Агро-союз» - 25%. Позиція ТОВ «Агроінвест» становить 20%, що відповідає частці досліджуваного підприємства. Натомість частки ТОВ «Укаагроком» та ТОВ «Техноторг» становлять 15 % та 20 % відповідно.

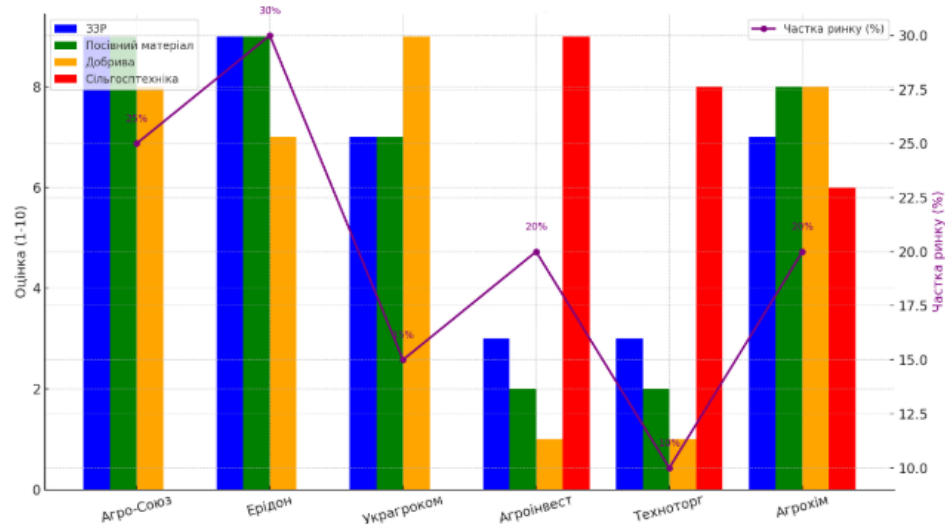


Рисунок 2.2 – Графічне відображення частки ПП «Агрохім» серед ключових конкурентів у розрізі основних категорій товарів, а саме: засоби захисту рослин (ЗЗР), посівний матеріал, добрива та сільськогосподарська техніка

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Далі, вважаємо за доцільне, провести аналіз діяльності та ключових переваг основних конкурентів із метою проведення компаративістики із ПП «Агрохім».

Так, наприклад, ТОВ «Ерідон», сукупна частка якого у розрізі усіх пропонуваніх продуктів є найбільшою, є одним із лідерів ринку засобів захисту рослин та посівного матеріалу в Україні, з представництвами в багатьох регіонах, в тому числі в Кіровоградській області. Серед основних переваг даного підприємства, які виділяють його серед решти на ринку є: широка мережа регіональних складів та представників; наявність консультаційної підтримки клієнтів щодо технологій вирощування; спеціальних умов кредитування для постійних клієнтів. Поряд із тим, до слабких сторін варто віднести такі: зосередженість на великих фермерських господарствах та приділення меншої уваги малим та середнім підприємствам.

ТОВ «Агро-Союз» є крупним дистриб'ютором засобів захисту рослин (ЗЗР), добрив та посівного матеріалу з багаторічним досвідом на ринку. Серед переваг його діяльності варто визначити такі: прямі поставки від міжнародних брендів (BASF, Syngenta, Bayer), наявність широкого асортименту продукції, включаючи преміум-сегмент та налагодженої системи логістики, яка дозволяє оперативно забезпечити клієнтів усіма товарами.

Серед слабких сторін присутні: досить висока цінова політика у порівнянні із місцевими конкурентами та орієнтація, в першу чергу, на крупні агрохолдинги.

Серед локальних лідерів у сфері добрив та насіння варто виокремити ТОВ «Украгроком», основними перевагами якого є: порівняно більш гнучка цінова політика, близькість до клієнтів та сильні регіональні позиції, наявність гарних партнерських відносин із локальними фермерами.

Поряд із тим для досліджуваного ПП «Агрохім» характерними є такі слабкі сторони як: обмежений асортимент продукції у преміум-сегменті та низький рівень інвестицій у технологічні консультації клієнтів.

Позиція ТОВ «Агроінвест», у сукупному відношенні, відповідає позиції ПП «Агрохім», поряд із тим, у пропозиції сільськогосподарської техніки та частки підприємства на ринку має найвищі позиції, частка якої становить

близько 30%.

Серед ключових переваг виділяємо такі:

- широкий асортимент техніки (трактори, комбайни, обприскувачі) від провідних брендів;
- наявність програми трейд-ін і системи лізингу;
- сервісне обслуговування техніки та продаж запчастин.

До слабких сторін відносяться: Високий рівень конкуренції з імпортними дилерами та незначна увага до техніки економ-сегменту.

ТОВ «Техноторг», який є постачальником як імпортної, так і вітчизняної сільськогосподарської техніки, має такі переваги: гнучкі умови фінансування, прямі контакти з виробниками техніки та орієнтація на великий і середній бізнес. Тоді як слабкими сторонами підприємства є: конкуренція зі спеціалізованими локальними постачальниками, наявність високої залежності від валютного курсу для імпортної техніки.

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити компаративний аналіз ключових конкурентів у розрізі їх основних переваг, відображення якого зводимо у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Компаративний аналіз функціонування ключових конкурентів у розрізі основних груп пропонованої продукції

Конкурент	ЗЗР	Посівний матеріал	Добрива	Сільгосподарська техніка	Цінова політика	Орієнтація на клієнтів
ТОВ «Агро-Союз»	Високий	Високий	Середній	Ні	Висока	Великі агрохолдинги
ТОВ «Ерідон»	Високий	Високий	Середній	Ні	Висока	Великі фермери
ТОВ «Украгроком»	Середній	Середній	Високий	Ні	Середня	Локальні фермери
ТОВ «Агроінвест»	Ні	Ні	Ні	Високий	Висока	Великі підприємства
ТОВ «Техноторг»	Ні	Ні	Ні	Середній	Середня	Середні фермери

*Джерело: складено автором*

Аналіз таблиці 2.1, дає передумови сформути ключові рекомендації для досліджуваного ПП «Агрохім» з метою зміцнення існуючої позиції на ринку, а саме:

- фокус на дрібних і середніх фермерів: більшість великих конкурентів орієнтовані на агрохолдинги, що залишає сегмент середніх та малих господарств недооціненим;

- комбіновані пропозиції: пропонувати пакети послуг, що включають ЗЗР, насіння, добрива та технічну підтримку з можливістю гнучких умов фінансування;
- цінова гнучкість: підтримувати конкурентні ціни з можливістю надання знижок для постійних клієнтів;
- розширення асортименту: запровадити продукцію середнього та преміум-сегментів для задоволення різних категорій клієнтів;
- сервіс та консультації: забезпечити агрономічний супровід і технічну підтримку, що стане додатковою перевагою на фоні інших постачальників.

Далі, вважаємо за потрібно, провести SWOT-аналіз досліджуваного підприємства з метою проведення оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на його функціонування. Результати такої оцінки подаємо у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати SWOT-аналізу ПП «Агрохім»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<p><u>Локальна експертиза</u>: глибоке розуміння потреб фермерів у Кіровоградській області.</p> <p><u>Диверсифікований асортимент</u>: засоби захисту рослин (ЗЗР), посівний матеріал, добрива та сільгосптехніка в одному портфелі.</p> <p><u>Гнучка цінова політика</u>: можливість адаптувати ціни для малих і середніх фермерських господарств.</p> <p><u>Стійкі партнерські відносини</u>: довгострокові контракти з локальними постачальниками та клієнтами.</p> <p><u>Швидка логістика</u>: налагоджена система постачання в межах області</p>	<p><u>Обмежені фінансові ресурси</u>: порівняно з національними конкурентами.</p> <p><u>Відсутність масштабної маркетингової кампанії</u>: низька впізнаваність бренду за межами регіону.</p> <p><u>Залежність від курсу валют</u>: оскільки значна частина товарів імпортується.</p> <p><u>Недостатній рівень технологічного обслуговування</u>: менш розвинена сервісна підтримка клієнтів порівняно з великими конкурентами</p>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<p><u>Розширення ринку</u>: вихід на сусідні регіони.</p> <p><u>Інновації</u>: впровадження агрономічних консультацій та послуг точного землеробства.</p> <p><u>Партнерство з міжнародними брендами</u>: для розширення асортименту преміум-продукції.</p> <p><u>Екологічні продукти</u>: включення біологічних добрив та органічних ЗЗР.</p> <p><u>Зростання попиту</u>: на сучасні системи точного землеробства та автоматизацію процесів.</p>	<p><u>Висока конкуренція</u>: від великих національних і міжнародних компаній.</p> <p><u>Зростання цін на добрива та ЗЗР</u>: через глобальні економічні фактори.</p> <p><u>Ризики зміни законодавства</u>: нові екологічні вимоги або обмеження щодо використання певних ЗЗР.</p> <p><u>Погодні ризики</u>: несприятливі кліматичні умови можуть знизити попит на продукцію.</p> <p><u>Залежність від імпорту</u>: коливання валютного курсу та логістичних ланцюгів</p>

Джерело: складено автором

Аналіз таблиці 2.2, демонструє, що підприємство має ряд сильних

переваг, серед яких такі як: чітке розуміння потреб фермерів Кіровоградщини, наявність єдиного портфелю, що включає засоби захисту рослин, посівний матеріал, добрива та сільськогосподарську техніку, гнучка цінова політика, міцні партнерські зв'язки, ефективна система доставки в межах області. Вищезгадані сильні сторони дають змогу досліджуваному підприємству розширювати свою присутність на ринку, в тому числі зміцнювати партнерство на міжнародній арені.

Для того аби краще зрозуміти зовнішнє середовище та його вплив на бізнес, передбачити зміни у макросередовищі та підготувати стратегії, які враховують зовнішні фактори, вважаємо за потрібне, провести PEST-аналіз, результати якого подати у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати PEST-аналізу ПП «Агрохім»

<b>Політичні фактори (Political)</b>	<b>Економічні фактори (Economic)</b>
<p><u>Субсидії для фермерів</u>: урядові програми підтримки сільського господарства стимулюють попит на добрива та ЗЗР.</p> <p><u>Регулювання ЗЗР</u>: посилення екологічних вимог щодо використання хімічних препаратів.</p> <p><u>Тарифна політика</u>: вплив митних зборів на імпорту продукцію.</p> <p><u>Стабільність законодавства</u>: потенційні зміни у фінансовій або аграрній політиці.</p>	<p><u>Курс валют</u>: висока залежність від імпорту техніки та ЗЗР.</p> <p><u>Зростання цін на сировину</u>: підвищує собівартість продукції.</p> <p><u>Економічна нестабільність</u>: може впливати на платоспроможність клієнтів.</p> <p><u>Інвестиції в сільське господарство</u>: збільшення приватного фінансування та кредитування фермерів.</p>
<b>Соціальні фактори (Social)</b>	<b>Технологічні фактори (Technological)</b>
<p><u>Зростання екологічної свідомості</u>: попит на біологічні добрива та органічну продукцію.</p> <p><u>Потреба в консультаціях</u>: більшість фермерів шукають підтримку у виборі технологій і продуктів.</p> <p><u>Трудова міграція</u>: втрата кваліфікованих працівників у регіоні.</p>	<p><u>Технології точного землеробства</u>: попит на сучасні системи автоматизації в аграрному секторі.</p> <p><u>Інновації в хімічній промисловості</u>: нові формули ЗЗР із підвищеною ефективністю.</p> <p><u>Цифрові платформи</u>: розвиток онлайн-продажів і мобільних додатків для фермерів.</p> <p><u>Автоматизація</u>: впровадження сільгосптехніки з GPS-навігацією та дронами для обприскування.</p>

Джерело: складено автором

Таким чином, констатуємо, що ПП «Агрохім» має сильні позиції в регіоні, але потребує посилення маркетингової стратегії та впровадження сучасних технологій. Основний акцент слід зробити на розширенні асортименту, партнерстві з міжнародними брендами та впровадженні інновацій для залучення клієнтів. Більше того, варто враховувати економічні та політичні ризики, водночас скориставшись можливостями розвитку ринку екологічної продукції.

### 2.3. Оцінка фінансового стану ПП «Агрохім»

Для проведення оцінки фінансового стану, вважаємо за доцільне, провести аналіз ключових показників результативності діяльності досліджуваного підприємства ПП «Агрохім», використовуючі дані фінансової звітності за 2019-2023 роки, які наведено у Додатку Б.

Для початку оцінимо динаміку активів балансу підприємства, деталізацію якої наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка активів балансу ПП «Агрохім» за 2019-2023 роки, тис. грн

Актив	Роки					Відхилення (абсолютне), 2023/2019 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	
I. Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції						
Основні засоби	4750,6	3098,5	1965,1	2557,4	2470,4	-2280,2
первісна вартість	14535,3	14871	15645	13878,8	14441,3	-94
знос	9784,7	11772,5	13679,9	11321,4	11970,9	2186,2
Усього за розділом I	4762,4	3110,3	1976,9	2569,2	2482,2	-2280,2
II. Оборотні активи						
Запаси	24344,3	33851,4	22306,7	25689,7	23922,7	-421,6
у тому числі готова продукція	24344,3	33851,4	22306,7	25689,7	23922,7	-421,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	14549,3	14595,4	14804,2	10804,1	4700,4	-9848,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1962,2	1886,7	2460,2	2801,7	1400,2	-562
Гроші та їх еквіваленти	164,4	0	0	0	0	-164,4
Інші оборотні активи						
Усього за розділом II	41020,2	50333,5	39571,1	43907,6	30292,3	-10727,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття						
Баланс	45782,6	53443,8	41548	46476,8	32774,5	-13008,1

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Аналіз таблиці 2.4 показує, що динаміка активів на балансі ПП «Агрохім» демонструє досить неоднозначні тенденції. Зокрема, у 2020 році порівняно з 2019 роком відбулося зростання балансової вартості до 53443,8

тис. грн. Проте на кінець 2021 року ця сума скоротилася до 41548,0 тис. грн. Згодом, наприкінці 2022 року, показник суттєво зріс до 46476,8 тис. грн, тоді як наприкінці 2023 року балансова сума досліджуваного підприємства знизилася до 32774,5 тис. грн. Іншими словами, варто відзначити, що абсолютне відхилення наприкінці 2023 року у порівнянні з 2019 роком становило -13008,1 тис. грн.

Протягом періоду, що аналізується, структура активів не включала такі статті, як «Незавершені капітальні інвестиції», «Витрати майбутніх періодів» та «Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття».

Важливим показником у балансі ПП «Агрохім» є обсяг основних засобів, який представляє вартість матеріальних активів, що використовуються для підтримки операційної діяльності впродовж тривалого періоду. Наявність основних фондів підтверджує той факт, що підприємство має надійну інфраструктуру, здатну підтримувати значні виробничі потужності. Як показано на рисунку 2.3, для ПП «Агрохім» притаманна змінна тенденція у їх складі, зокрема: у 2019 році основні засоби становили 4750,6 тис. грн, у 2020 році показник зменшився до 3098,5 тис. грн, у 2021 році – до 1965,1 тис. грн. Натомість у 2022 році показник основних фондів зріс до 2557,4 тис. грн, у підсумку, наприкінці 2023 року знову знизився до 2470,4 тис. грн.

Стосовно рівнів зносу основних засобів ПП «Агрохім», які свідчать як про технічний стан, так і про ступінь фізичної чи моральної зношеності довгострокових активів підприємства, важливою є оцінка частки первісної вартості цих основних засобів, який зменшився через використання або з плином часу. Очевидно, що активи підприємства знаходяться в незадовільному стані і потребують або ремонту, або заміни. Це проілюстровано даними на рисунку 2.3, які демонструють рівень зносу 67,32% у 2019 році, 79,16% у 2020 році, 87,44% у 2021 році, 81,57% у 2022 році та 82,89% наприкінці 2023 року.

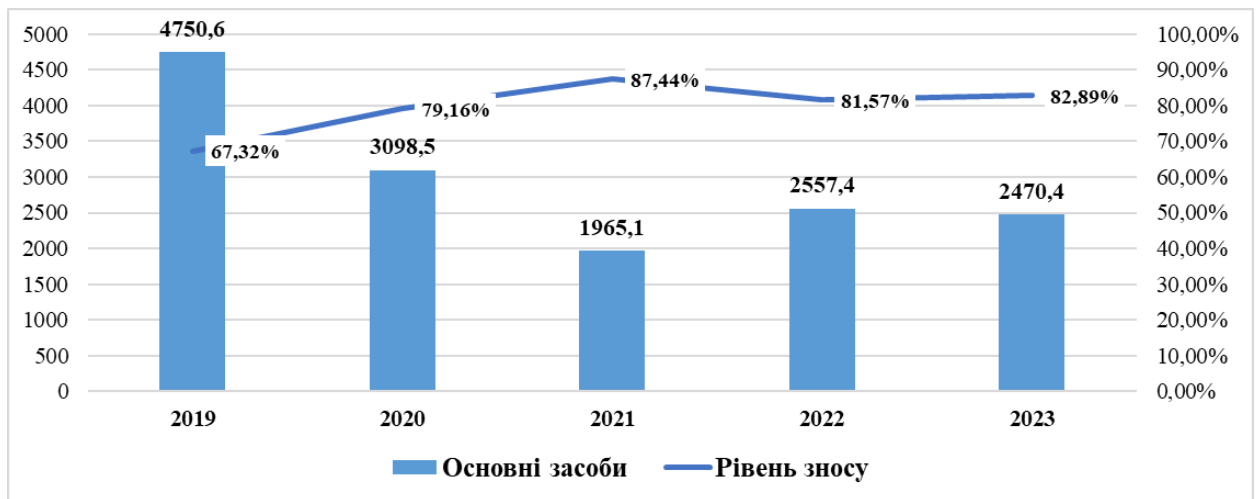


Рисунок 2.3 – Оцінка змін балансової вартості основних засобів ПП «Агрохім» та показника рівня їх зносу ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Крім того, на нашу думку, важливо проаналізувати обсяги запасів, які відображають ресурси, доступні підприємству для підтримки його операційної діяльності. Наявність відповідних запасів має вирішальне значення для того, щоб підприємство могло оперативнo виконувати замовлення клієнтів. Згідно з рисунком 2.4, з 2019 по 2023 рік обсяг запасів скоротився на -421,6 тис. грн.

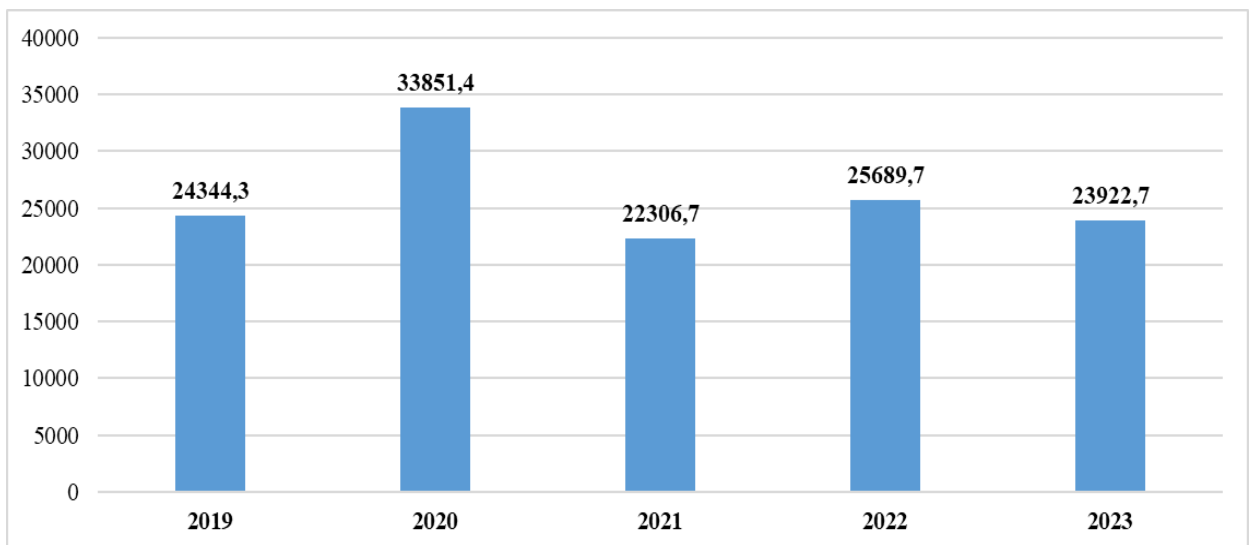


Рисунок 2.4 – Оцінка змін обсягу запасів ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Рисунок 2.4 ілюструє тенденцію коливання обсягу запасів досліджуваного підприємства. У 2019 році обсяг зафіксовано на рівні 24344,3 тис. грн. У 2020 році він зріс до 33 851,4 тис. грн, а у 2021 році знизився до 22 306,7 тис. грн.

Важливо відзначити, що в структурі активів значну частку займає категорія «Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги». Зокрема, як показано на рисунку 2.5, у 2019 році дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги сягнула 14 549,3 тис. грн. У 2020 році цей показник зріс до 14 595,4 тис. грн, а у 2021 році – до 14 804,2 тис. грн. у 2022 році спостерігався спад в цьому обсязі до 10804,1 тис. грн, а за підсумками 2023 року показник зазнав суттєвого падіння до 4700,4 тис. грн.

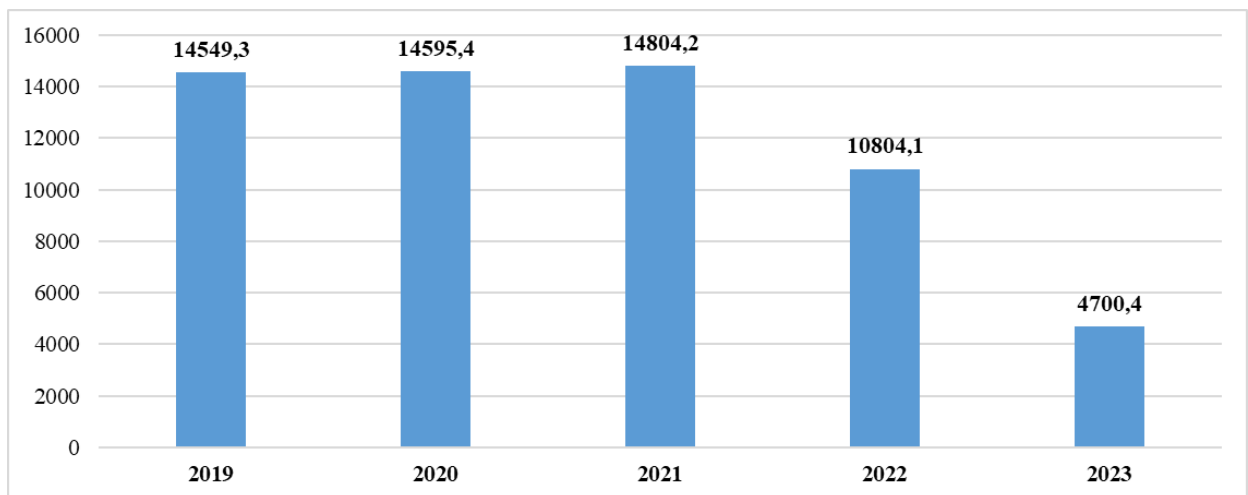


Рисунок 2.5 – Оцінка змін обсягів дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, тис. грн

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Загальна сума грошових коштів та їх еквівалентів ПП «Агрохім» була оприбуткована виключно у 2019 році та досягла суми 164,4 тис. грн.

Загалом спостерігається помітне коливання розміру балансу ПП «Агрохім», як показано на рисунку 2.6. Зокрема, у 2019 році баланс досліджуваного підприємства становив 45782,6 тис. грн, тоді як у 2020 році він зріс до 53 443,8 тис. грн. У подальшому зазначається зменшення розміру, в результаті чого підсумковий показник становив 41548,0 тис. грн. Натомість

наприкінці 2022 року було зафіксовано зростання, а наприкінці 2023 року знову спад до 32774,5 тис. грн.

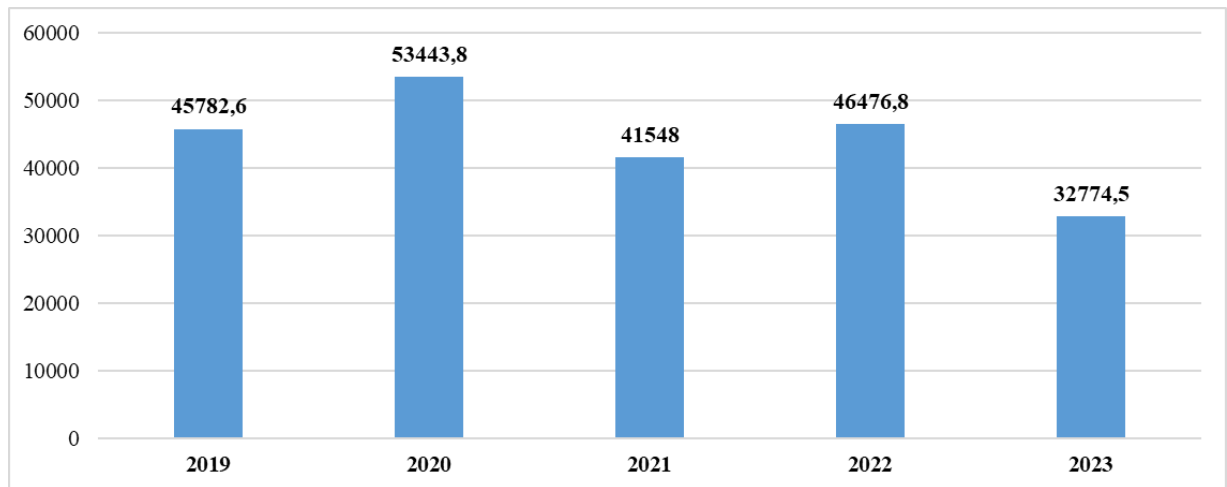


Рисунок 2.6 – Оцінка розміру балансу ПП «Агрохім»  
впродовж 2019-2023 років, тис. грн

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Загалом у 2023 році балансовий обсяг ПП «Агрохім» порівняно з 2019 роком зменшився на 13008,1 тис. грн, що свідчить про наявність негативної тенденції в його діяльності.

Далі, вважаємо за доцільне, перейти до оцінки статей пасивів досліджуваного підприємства з 2019 по 2023 рік (табл. 2.5).

Дані, наведені в таблиці 2.5, показують, що найбільш помітні зміни відбулися в окремих категоріях: резервний капітал, який на кінець 2023 року порівняно з 2019 роком скоротився на 9529,5 тис. гривень.

Крім того, скоротилися також обсяги короткострокових кредитів банків, які на кінець 2023 року зменшилися на 6483,6 тис. грн, що склало 1000,0 тис. грн.

Натомість відбулося зростання за категоріями «Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги» та «Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)», які за підсумками 2023 року зросли на 2073,9 тис. гривень та 1291,1 тис. грн відповідно.

Таблиця 2.5 – Оцінка пасивів балансу ПП «Агрохім» за 2019-2023 роки,

тис. грн

Пасив	Роки					Відхилення (абсолютне), 2023/2019 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	
I. Власний капітал						
Резервний капітал	35060,7	36140,5	22530,6	24512	25531,2	-9529,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1303,9	1413,8	1982	2552,8	2595	1291,1
Неоплачений капітал						
Усього за розділом I	36364,6	37554,3	24512,6	27064,8	28126,2	-8238,4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	7483,6	11002,7	15735,4	12000	1000	-6483,6
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями						
товари, роботи, послуги	1574,4	4886,8	15735,4	7412	3648,3	2073,9
розрахунками з бюджетом						
Інші поточні зобов'язання						
Усього за розділом III	9418	15889,5	17035,4	19412	4648,3	-4769,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття						
Баланс	45782,6	53443,8	41548	46476,8	32774,5	-13008,1

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Як показано на рисунку 2.7, у 2019 році нерозподілений прибуток склав 1303,9 тис. грн.

У 2020 році відбулося поступове зростання цього обсягу, який досяг 1413,8 тис. грн. Ця тенденція до зростання збереглася, нерозподілений прибуток у 2021 році становив 1982,0 тис. грн, а за підсумками 2022 року – 2552,8 тис. грн.

За підсумками 2023 року відбулося незначне скорочення обсягу на 2595 тис. грн.

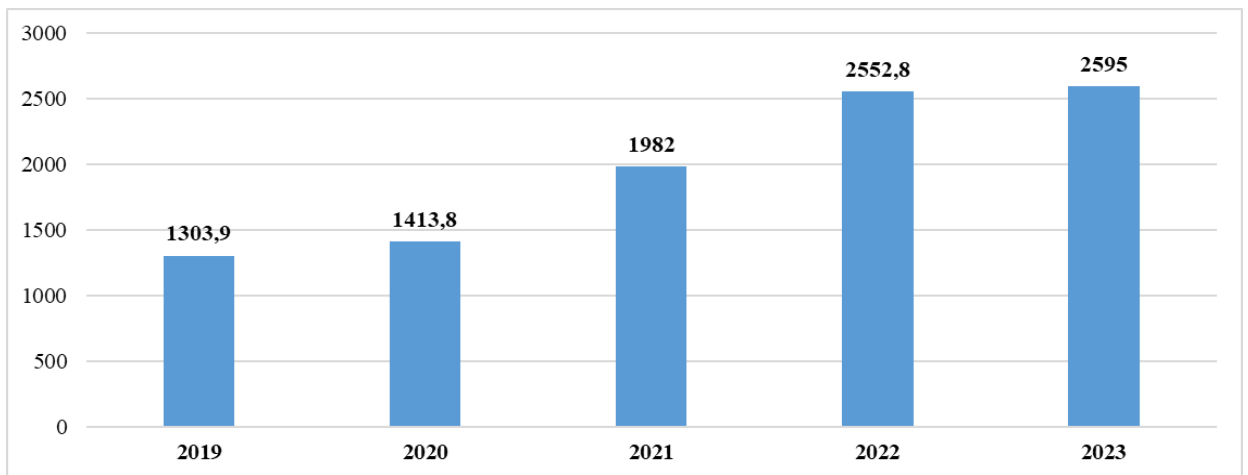


Рисунок 2.7 – Оцінка обсягів нерозподіленого прибутку ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, тис. грн

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Не менш важливо, на нашу думку, вивчити динаміку поточної кредиторської заборгованості ПП «Агрохім» за товари, роботи та послуги впродовж 2019-2023 роки, як показано на рисунку 2.8. Згідно з даними, у 2019 році поточна кредиторська заборгованість ПП «Агрохім» за товари, роботи та послуги становила 1574,4 тис. грн. У 2020 році цей показник зріс до 4886,8 тис. грн, а у 2021 році показник становив 15735,4 тис. грн. Проте до кінця 2022 року даний показник дещо знизився, досягнувши 7412,0 тис. грн, тоді як у 2023 році значення показника було зафіксовано на рівні 3648,3 тис. грн.

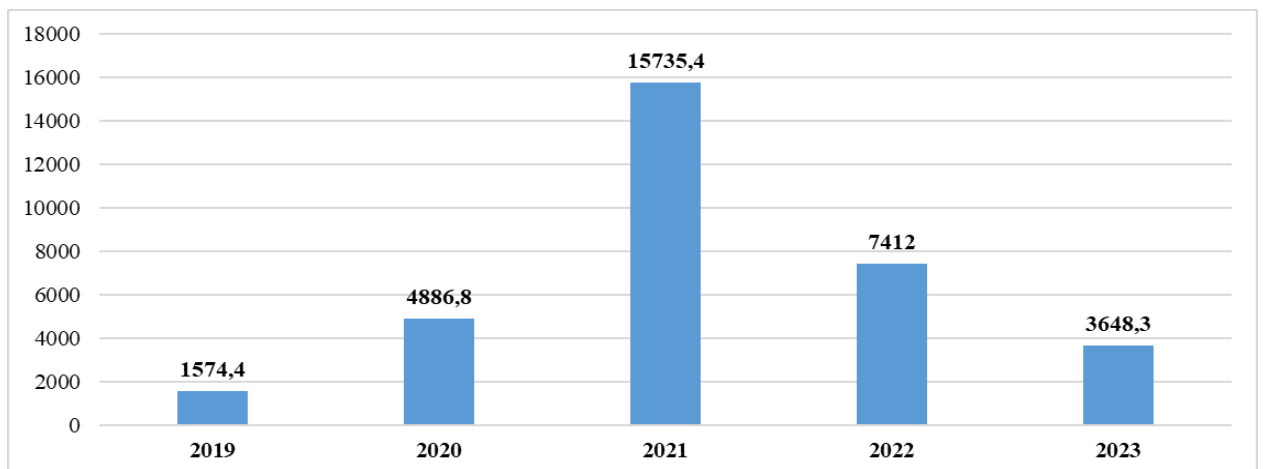


Рисунок 2.8 – Оцінка обсягів поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, тис. грн

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Отже, вивчивши наведені дані щодо динаміки активу та пасиву балансу ПП «Агрохім», можна зробити висновок про зниження господарської діяльності досліджуваного суб'єкта, що може свідчити про зниження його загальної ефективності. Саме тому, у подальшому вбачається за доцільне провести більш ретельний аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, які представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «Агрохім» за 2019-2023 роки, тис. грн

Стаття	Роки					Відхилення (абсолютне), 2023/2019 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	74328,9	80898,7	107082,8	115879,5	108189	+33859,6
Інші операційні доходи						
Інші доходи	0	0	0	0	69,6	+69,6
Разом доходи (2000+2120+2240)	74328,9	80898,7	107082,8	115879,5	108258	33929,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	68455,1	72800	98282,1	107867,9	99100,1	+30645
Інші операційні витрати	4283,6	6374,5	6383,6	4898,4	0	-4283,6
Інші витрати						0
Разом витрати (2050+2180+2270)	72738,7	79174,5	104665,7	112766,3	105094	+32354,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	1590,2	1724,2	2417,1	3113,2	3164,6	+1574,4
Податок на прибуток	286,3	310,4	435,1	560,4	569,6	+283,3
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	1303,9	1413,8	1982	2552,8	2595	+1291,1

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Стосовно показника чистого доходу, отриманого від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «Агрохім», важливо відзначити, що за останні п'ять років відбулося зростання на 33859,6 тис. грн.

Варто відзначити, що впродовж аналізованого періоду обсяг був зафіксований на рівні 74328,9 тис. грн у 2019 році, який зріс до 80898,7 тис. грн у 2020 році. Далі, у 2021 році чистий дохід досяг 107082,8 тис. грн та 115879,5 тис. грн у 2022 році (рис. 2.9).

За підсумками 2023 року чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився до 108188,5 тис. грн. Важливо підкреслити, що найбільше зростання відбулося у 2022 році, на загальну суму 115879,5 тис. грн. І навпаки, найменше зафіксоване значення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) було у 2019 році – 74328,9 тис. грн.

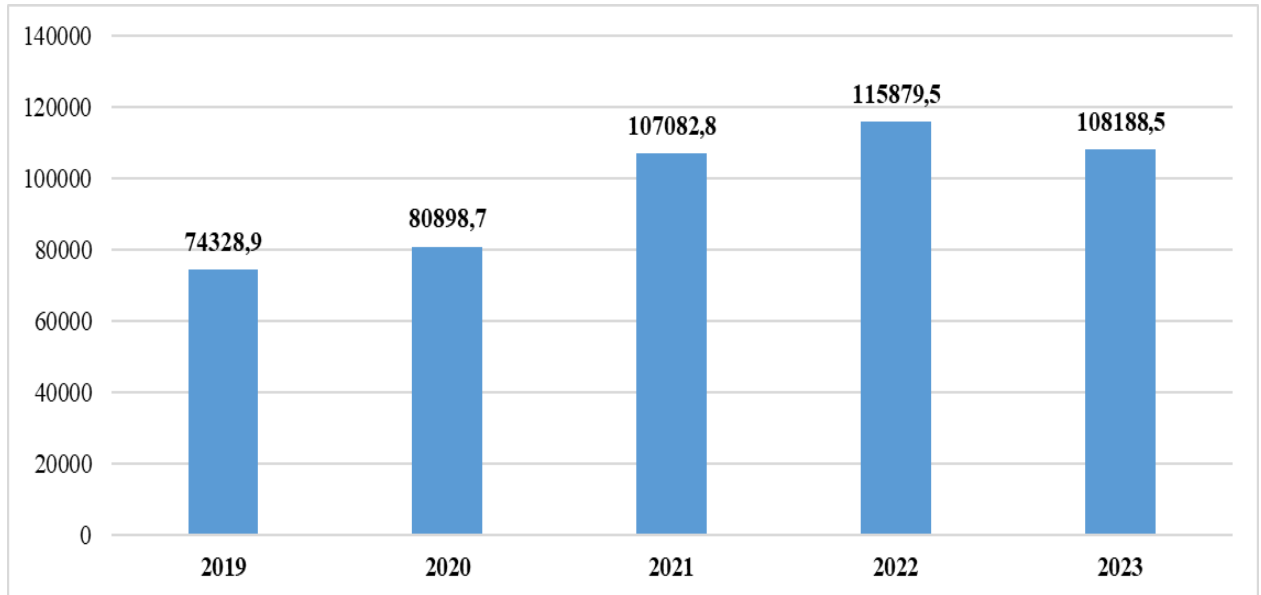


Рисунок 2.9 – Оцінка обсягів чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, тис. грн

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Вважаємо за необхідне провести аналіз динаміки собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) та її питомої ваги по відношенню до чистого доходу від реалізації, що дасть змогу виявити ефективність використання ресурсів і коливання прибутковості досліджуваного підприємства.

Як показано на рисунку 2.10, обсяг собівартості реалізованої продукції ПП «Агрохім» характеризується такими значеннями: у 2019 році обсяг собівартості становив 68455,1 тис. грн; у 2020 році - 72800,0 тис. грн; у 2021 році ще більше зріс до 98 282,1 тис. грн; у 2022 році - 107867,9 тис. грн та у 2023 році собівартість реалізованої продукції становилв 99100,1 тис. грн.

Очікувано, що найбільше зростання собівартості реалізованої продукції відбулося у 2022 році на суму 107867,9 тис. грн. І навпаки, найменше зростання зафіксовано у 2019 році на суму 68455,1 тис. грн.

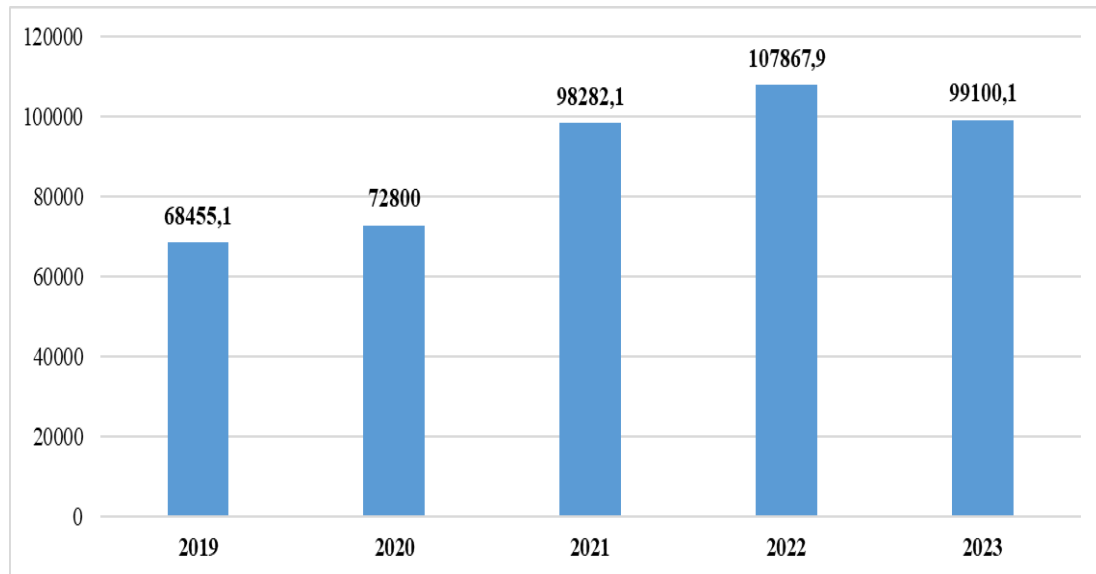


Рисунок 2.10 – Оцінка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, тис. грн

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Вважаємо доцільним провести аналіз рисунка 2.11, який ілюструє коливання питомої ваги собівартості в чистому доході від реалізації продукції.

Даний показник показує частку доходу, спрямовану на покриття витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції, товарів або послуг та є вирішальним фактором, що визначає прибутковість підприємства.

Як показано на рисунку 2.11, значення цього показника становило приблизно 92,10% у 2019 році, що вказує на рівень операційної неефективності на підприємстві. Натомість до кінця 2023 року відбулося незначне покращення, цей відносний показник знизився до 91,60%.

Далі, важливо, розглянути динаміку чистого прибутку ПП «Агрохім» (рис. 2.12), яка ілюструє зміну фінансових результатів підприємства за визначений проміжок часу, демонструючи зростання прибутковості бізнесу.

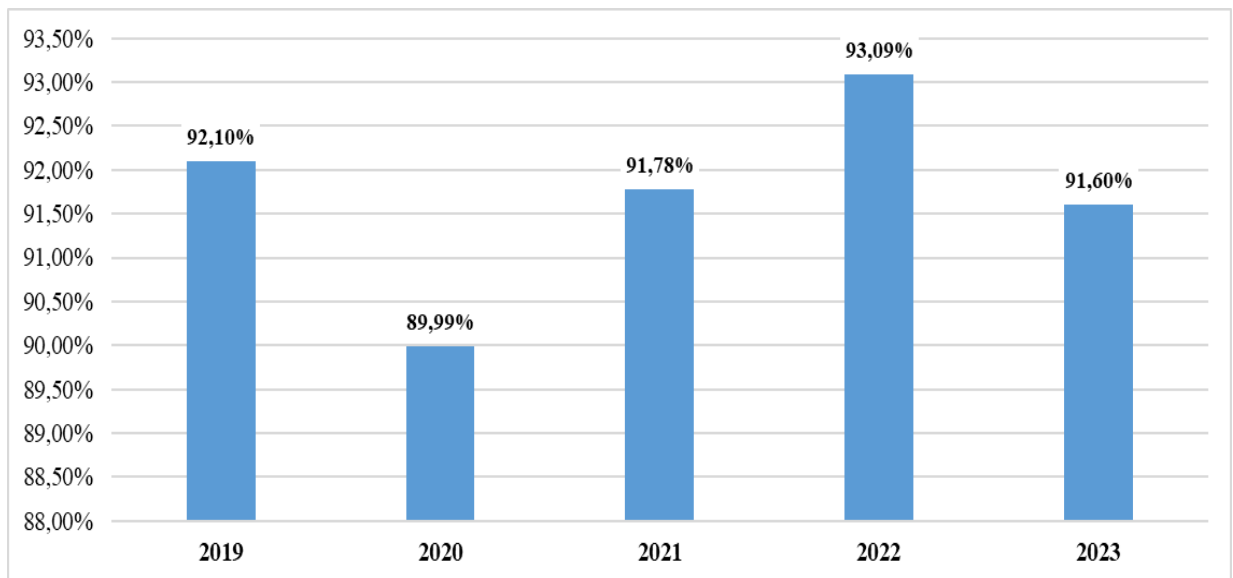


Рисунок 2.11 – Питома вага собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) в обсязі реалізації ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, тис. грн

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Загалом, на рисунку 2.12 видно помітну тенденцію до зростання показника чистого доходу протягом аналізованого періоду, зокрема з 1303,9 тис. грн у 2019 році до 2595,0 тис. грн у 2023 році. Таке зростання свідчить про позитивну динаміку діяльності досліджуваного підприємства.

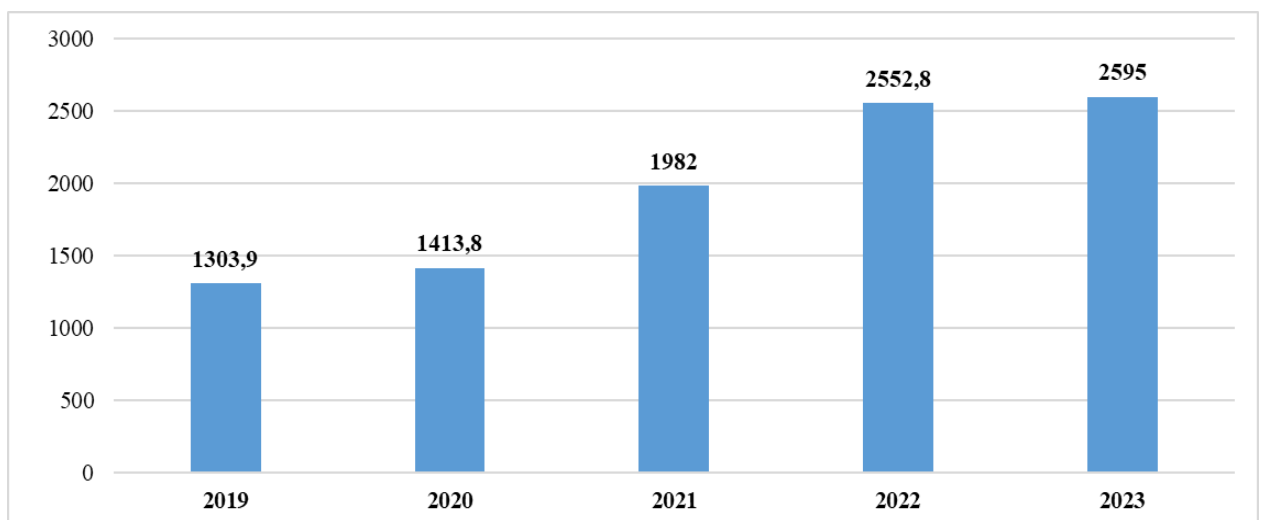


Рисунок 2.12 – Оцінка обсягів чистого прибутку ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, тис. грн

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Далі, вважаємо за доцільне розрахувати основні показники ефективності підприємства, орієнтуючись на такі коефіцієнти, як показник загальної ліквідності, фінансова автономія та коефіцієнт рентабельності реалізації.

На першому етапі, вважаємо за потрібне, розрахувати коефіцієнт загальної ліквідності, який відображає здатність підприємства виконувати власні поточні зобов'язання за рахунок власних оборотних активів. Коефіцієнт загальної ліквідності служить ключовим індикатором фінансової стабільності, що ілюструє ефективність, з якою підприємство може виконувати власні короткострокові фінансові зобов'язання.

Оптимальним показником даного коефіцієнта вважається показник в межах від 1,0 до 3,0.

Таблиця 2.7 – Результати розрахунку коефіцієнтів ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,3555	3,1677	2,3229	2,2619	6,5169
Коефіцієнт фінансової автономії	0,7943	0,7027	0,5900	0,5823	0,8582
Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,0175	0,0175	0,0185	0,0220	0,0240

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Як показано в таблиці 2.7, коефіцієнт загальної ліквідності демонстрував тенденцію коливань протягом аналізованого періоду. Зазначимо, що оптимальні межі цього коефіцієнта спостерігалися у 2021 та 2022 роках, тоді як у 2019, 2020 та 2023 роках коефіцієнт не відповідав нормативному значенню.

Іншим значущим показником є коефіцієнт фінансової автономії, який відображає фінансову стійкість досліджуваного підприємства та представляє частку власного капіталу ПП «Агрохім» відносно загальної суми її активів, що вказує на ступінь фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування, таких як кредити та позики та здатність підприємства самостійно фінансувати власну операційну діяльність.

Нормативні межі даного показника коливаються від 0,4 до 0,6.

Дані, наведені в таблиці 2.7, показують, що розрахункові значення коефіцієнта фінансової автономії у 2021 та 2022 роках відповідали нормативним вимогам та становили 0,59 і 0,58 відповідно.

Важливим показником, який слід враховувати, виступає коефіцієнт рентабельності продажів продукції, який ілюструє частку чистого прибутку, яку ПП «Агрохім» отримує від кожної гривні (або іншої валюти) доходу від продажів. Даний показник відіграє вирішальну роль в оцінці ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Результати розрахунків представлено в таблиці 2.7, в межах якої спостерігаємо, що помітним є тенденція до зростання показника, що свідчить про підвищення ефективності роботи ПП «Агрохім» впродовж досліджуваного періоду.

Загалом варто підкреслити, що показники фінансового стану досліджуваного підприємства мають переважно позитивні значення, що свідчить про ефективне управління ПП «Агрохім», поряд із тим цей факт не нівелює необхідність впровадження заходів антикризового менеджменту з огляду на умови турбулентності, в межах яких функціонує підприємство.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### **3.1. Розробка концепції кризового менеджменту на ПП «Агрохім»**

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, пов'язаного з впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, ефективне управління кризовими ситуаціями стає невід'ємною складовою діяльності підприємств. Особливо це стосується агропромислових підприємств, які залежать від сезонності, погодних умов, коливань цін на ринку та законодавчих змін.

Перш ніж перейти до розробки пропозицій, які будуть сприяти забезпеченню сталого функціонування досліджуваного підприємства, вважаємо за доцільне, визначити основні проблеми, які впливають на його діяльність. До таких слід віднести наступні:

- економічна нестабільність: коливання валютних курсів та інфляція, що впливає на вартість ресурсів;
- ризики постачання: перебої з поставками добрив, засобів захисту рослин та сільськогосподарської техніки;
- зміни в законодавстві: нові регуляторні вимоги щодо аграрного сектору;
- природні та кліматичні фактори: посухи, повені або інші погодні аномалії.

Саме ці вищезазначені проблеми викликають необхідність розробки концепції кризового менеджменту.

Кризовий менеджмент передбачає впровадження комплексу заходів, спрямованих на: оперативне реагування на кризові ситуації; мінімізацію ризиків та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Для цього необхідно

використовувати превентивні стратегії, моніторинг зовнішнього середовища та оптимізацію внутрішніх процесів.

В основі концепції кризового менеджменту, на нашу думку, варто покласти стратегічно важливі шляхи впровадження кризового менеджменту на досліджуваному ПП «Агрохім».

Серед них виокремлюють такі:

1. Створення антикризового відділу, завданням якого повинні виступити: аналіз та прогнозування ризиків, розробка та впровадження антикризових заходів, оперативне реагування на надзвичайні ситуації та моніторинг ключових показників діяльності підприємства.

На нашу думку, оптимальною чисельністю співробітників пропонованого відділу може виступити 5 осіб, серед яких такі:

- керівник антикризового відділу: відповідальний за загальну координацію дій, прийняття стратегічних рішень;
- аналітик ризиків: займається вивченням внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть призвести до кризи;
- фінансовий консультант: розробляє заходи для оптимізації фінансових витрат і формування резервів;
- спеціаліст з комунікацій: забезпечує зв'язок з постачальниками, клієнтами та внутрішньою командою під час кризи;
- юрист: відповідальний за юридичну підтримку, аналіз змін законодавства та забезпечення відповідності дій компанії правовим нормам.

Візуально структура відділу подана на рисунку 3.1.

Процес впровадження пропонованого антикризового відділу передбачає необхідність виконання ряду послідовних етапів, зокрема:

1. підготовчий етап, який включає:
  - проведення аудиту поточних бізнес-процесів;
  - формування списку потенційних кандидатів на ключові позиції відділу;
  - розробка політик і процедур для роботи відділу.

2. навчання персоналу, етап який передбачає:
  - організацію тренінгів з кризового менеджменту;
  - проведення симуляцій кризових ситуацій для відпрацювання дій персоналу.
3. технічне забезпечення, є третім етапом та передбачає наступне:
  - закупівля програмного забезпечення для моніторингу показників та управління ризиками;
  - впровадження системи автоматизації бізнес-процесів для підвищення ефективності роботи.



Рисунок 3.1 – Структура пропонованого антикризового відділу  
ПП «Агрохім»

*Джерело: складено автором*

З точки зору фінансового аспекту, впровадження антикризового відділу на досліджуваному ПП «Агрохім» передбачає необхідність виділення наступних коштів, зокрема:

- заробітна плата персоналу: 300 тис. грн;
- навчання співробітників: 100 тис. грн.
- закупівля технічного обладнання: 100 тис. грн.

У підсумку, впровадження антикризового відділу засть змогу зменшити втрати через недопущення кризових ситуацій на загальну суму 1,5 млн грн на рік, що відповідає більш ефективному управлінню ресурсами, іншими словами 10% зниження витрат на операційну діяльність.

Загалом, створення антикризового відділу дозволить значно підвищити стійкість підприємства до зовнішніх та внутрішніх викликів. Завдяки

своєчасному аналізу та координації дій знизяться втрати від кризових ситуацій та покращиться загальна ефективність управління.

2. Наступним елементом концепції виступає - створення антикризового плану, який включатиме: розробку сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, реалістичний); визначення критичних точок, які потребують негайного втручання та чіткий розподіл обов'язків між співробітниками під час кризи.

Розробка антикризового плану включає необхідність таких етапів як:

- збір даних: аналіз внутрішньої та зовнішньої ситуації;
- розробка стратегій: визначення ключових сценаріїв та шляхів реагування;
- перевірка плану: проведення тестових сценаріїв для перевірки ефективності розроблених дій;
- впровадження: інтеграція плану в загальну стратегію підприємства.

3. Впровадження системи моніторингу та раннього попередження, яка дозволить регулярно відстежувати ключові показники діяльності підприємства (фінансові, логістичні, виробничі) та оперативно реагувати на зміни.

На наш погляд, таку систему можна провадити дотримуючись такого алгоритму:

- визначення ключових показників ефективності (KPI);
- впровадження програмного забезпечення для моніторингу;
- навчання співробітників користуванню системою.

4. Оптимізація витрат, яка передбачає скорочення невиправданих витрат; впровадження енергозберігаючих технологій та перехід на локальні джерела постачання для зменшення витрат на логістику.

У результаті, прогнозуємо, що очікувана економія від впровадження енергозберігаючих технологій складає 15% на рік, що еквівалентно

зменшенню витрат на 300 тис. грн (при початкових річних витратах на енергоносії 2 млн грн).

5. Диверсифікація діяльності шляхом розширення асортименту продукції, впровадження інноваційних підходів в агровиробництві та пошуку нових ринків збуту. У підсумку, очікуваний приріст доходу від розширення асортименту складає 10%, або додаткові 1 млн грн до річного обороту підприємства.

6. Формування резервного фонду, що дозволить підприємству швидко реагувати на непередбачувані ситуації та уникнути дефолту. Як наслідок, формування резерву у розмірі 5% від річного обороту (500 тис. грн) забезпечить покриття невідкладних витрат протягом кризового періоду.

7. Підвищення кваліфікації персоналу допоможе підготувати їх до роботи в умовах кризи. Особливу увагу слід приділити розвитку навичок антикризового управління. Як наслідок, інвестиції у навчання персоналу (200 тис. грн) дозволять підвищити ефективність роботи на 20%, що еквівалентно збільшенню продуктивності на 1,5 млн грн.

Таким чином, реалізація вищезазначених заходів сприятиме: підвищенню стійкості ПП «Агрохім» до зовнішніх впливів, зниженню ризиків втрати ресурсів і доходів; покращенню конкурентоспроможності підприємства на ринку та забезпеченню стабільного розвитку навіть в умовах нестабільного середовища.

Загальна очікувана економія та приріст доходів від впровадження пропозицій складають 2,8 млн грн, що еквівалентно 14% від поточного річного обороту.

Костатуємо, що кризовий менеджмент є важливим інструментом для подолання викликів, які виникають у діяльності ПП «Агрохім».

Комплексний підхід, заснований на аналізі ризиків, плануванні та оптимізації процесів, дозволить забезпечити не лише стабільність, а й подальший розвиток підприємства.

### **3.2. Організаційне забезпечення процесу адаптації досліджуваного підприємства в умовах нестабільного середовища**

З огляду на викладене, на нашу думку, доцільним є, щоб процес управління ПП «Агрохім» включав превентивний механізм, призначений для прогнозування та пом'якшення кризових явищ. Цей механізм необхідно впроваджувати на постійній основі, використовуючи спеціалізований інструментарій, спрямований на оперативну ідентифікацію та аналіз сигналів із зовнішнього та внутрішнього середовища щодо потенційних проблем всередині підприємства. Такий підхід сприяє розробці та впровадженню оперативних заходів, які дозволяють своєчасно запобігати кризам, спричиненим управлінськими помилками, а також дозволяють ефективно контролювати кризи, що виникають через об'єктивні фактори, тим самим пом'якшуючи потенційні негативні наслідки.

Важливо підкреслити, що, на нашу думку, кризами слід керувати та регулювати, а не уникати. Спираючись на «конфліктологію» та встановлюючи паралель між конфліктом і кризою, можна визнати корисні аспекти явищ кризи (або конфлікту), які можуть сприяти інноваціям, посилювати сприйнятливість до прогресу та запобігати більш серйозним кризам. Отже, першочерговою метою стратегії превентивного антикризового управління ПП «Агрохім» має бути не уникнення криз, а оптимізація кризового процесу, ефективне «згладжування» його негативних наслідків.

Процедура формулювання превентивного антикризового рішення схожа на будь-який процес прийняття управлінських рішень, який зазвичай можна окреслити як ряд етапів: ідентифікація проблеми, збір інформації, обробка цієї інформації, прийняття рішень, виконання їх рішень та, врешті-решт, встановлення контролю за їх виконанням. Тим не менш, превентивне управління за своєю суттю є випереджальним, а отже, стає складно визначити проблему (якщо вона існує) до початку моніторингу (наприклад, діагностики).

Отже, початковий етап процесу прийняття превентивних антикризових рішень (як показано на рисунку 3.2) можна визначити як «збір інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Агрохім».

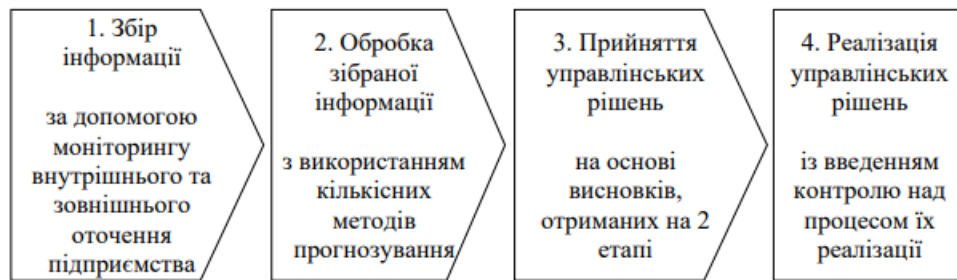


Рисунок 3.2 – Напрями впровадження превентивних заходів в системі управління ПП «Агрохім»

*Джерело: складено автором*

На початковому етапі — етапі збору інформації — формування превентивних антикризових рішень вирішальною є підсистема, яка відповідає як за внутрішнє, так і за зовнішнє середовище, а також за фінансово-господарську діяльність ПП «Агрохім».

Центральним у цьому процесі є моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє підприємству виявляти сигнали, що вказують на наявність потенційних загроз і можливостей. Зрозуміло, що на кожне підприємство впливає безліч факторів, поряд із тим, вважаємо, що важливо розрізнити фактори мікро- та макрорівня, а також регіональні, галузеві та суб'єктивні впливи.

До негативних факторів мікрорівня слід віднести:

- обмежений доступ до кредитних ресурсів;
- залежність від постачальників матеріалів, послуг, обладнання тощо.

Регіональні фактори переважно формуються географічними та кліматичними умовами, такими як стан бюджету, цільові програми, інвестиційне середовище, соціально-економічні умови регіону, ризик стихійних лих тощо. Крім того, важливо враховувати особливості галузі, в

якій працює ПП «Агрохім», які називають галузевими факторами. Кожна галузь має чіткі тенденції розвитку та унікальні характеристики.

Макроекономічні фактори охоплюють різні елементи, такі як рівень і швидкість інфляції, податкові ставки, облікова ставка, встановлена НБУ, і соціальні умови, які включають суспільні цінності, спосіб життя та демографічний склад населення. Враховуючи те, що ПП «Агрохім» займається реалізацією сільськогосподарської продукції. Водночас очевидно, що кризи можуть виникати через суб'єктивні фактори; до них належать управлінські якості, які можуть негативно вплинути на процеси прийняття рішень. Прикладами таких шкідливих впливів є некомпетентність керівництва, нерішучість ініціатора бізнесу, помилки в стратегії управління тощо.

Заслуговує на увагу ще один критичний аспект – ресурсне забезпечення підприємства, яке набуває підвищеного значення в рамках антикризового управління.

Вибір відповідної антикризової стратегії для ПП «Агрохім» значною мірою залежить від її придатності, розрізняючи стратегії превентивної санації та превентивної ліквідації. З огляду на те, що ПП «Агрохім» має спроможність генерувати дохід та мати доступ до додаткових джерел фінансування, вважаємо за доцільне необхідність реалізації стратегії превентивної санації. Такий підхід спрямований на комплексне економічне оздоровлення підприємства, сприяючи його переходу на «траєкторію» сталого розвитку.

Стратегію превентивної санації для ПП «Агрохім» можна розділити на два варіанти за достатністю наявних ресурсів: наступальну стратегію, застосовну, коли компанія володіє достатніми ресурсами для виходу з кризи та захисну стратегію, придатну у випадку дефіциту ресурсів. У сценаріях, коли ресурсів недостатньо, актуальною стає стратегія превентивної ліквідації, спрямована на подолання кризи з мінімальними втратами ресурсів, що дозволяє реінвестиції в нові, прибуткові підприємства.

Роль випереджувальної діагностики є вирішальною, оскільки вона полегшує оцінку фактичних ресурсних можливостей і оцінює ресурси за фінансовими критеріями, суттєво впливаючи на формулювання запропонованих стратегій.

Незважаючи на те, що більшість згаданих факторів, за винятком суб'єктивних елементів і певних впливів на мікрорівні, значною мірою знаходяться поза контролем ПП «Агрохім», вони все ж дають цінну інформацію для моніторингу як загальних економічних тенденцій, так і конкретних подій на підприємстві.

Що стосується контрольованих факторів, то для ПП «Агрохім» важливо встановити протоколи їх регулювання. Фактори, згадані раніше, як регульовані, так і нерегульовані, значною мірою сприяють формуванню ефективних стратегій, спрямованих на управління або запобігання кризовим ситуаціям. Отже, чим швидше ці фактори розпізнаються, а в деяких випадках навіть усуваються, тим менша потенційна шкода для організації.

На другому етапі процесу прийняття превентивних антикризових рішень, а саме етапі, присвяченому обробці зібраної інформації, прогнозування виступає як вирішальний компонент. Цей елемент необхідний для виявлення трендів і служить сигналом щодо напрямів розвитку, закладених на початковому етапі.

Важливо відзначити, що при проведенні прогнозів як на макро-, так і на мікрорівнях для ПП «Агрохім» повинні використовуватися підходи, методи і методики, які мінімізують або повністю виключають вплив суб'єктивних факторів. Отже, при прогнозуванні ймовірності виникнення кризових ситуацій слід віддати пріоритет кількісним методам прогнозування, таким як нормативний та індексний методи для фінансового аналізу, аналіз часових рядів для оцінки попиту на товари та послуги, оцінка потреб у запасах, прогнозування структури продажів або потреб у персоналі та використання балансових методів — замість якісних методів, таких як експертне судження, евристичні підходи або аналогічне прогнозування.

Для прогнозування кризових явищ в рамках діяльності ПП «Агрохім» зазвичай рекомендується використовувати різні методи розрахунку ряду коефіцієнтів, як правило, включаючи ліквідність, капітал, прибутковість і фінансову стійкість. Тим не менш, доцільно оцінювати не тільки фінансово-економічний стан підприємства, але й комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть породжувати ризик. Це включає, наприклад, тенденції в загальному економічному середовищі, а також події, характерні для бізнес-сектору, регіону та галузі.

На третьому етапі ПП «Агрохім» на підставі висновків, отриманих за результатами аналізу зібраної інформації, має сформувати основні превентивні антикризові заходи, а також визначити працівників, відповідальних за виконання прийнятих рішень. Слід звернути увагу на кілька ключових аспектів, характерних для цього етапу: перш за все, важливо ефективно розподілити ресурси, які є у розпорядженні підприємства. Необхідно узгодити витрати на превентивні заходи зі ступенем кризової загрози таким чином, щоб виділені ресурси були достатніми на всіх етапах запроваджених превентивних антикризових стратегій, водночас забезпечуючи, щоб підприємство не понесло надмірно високі витрати.

Крім того, важливо, щоб особи, призначені для виконання рішень, володіли спеціальними знаннями у цій сфері. В ідеалі, за наявності ресурсів, у складі ПП «Агрохім» має бути створена команда співробітників для здійснення превентивного антикризового управління. Обов'язки цієї команди включатимуть своєчасне формулювання антикризових рішень, що включає такі функції, як моніторинг, контроль і планування.

На заключному етапі, відомому як четвертий етап, виконуються прийняті рішення та встановлюється контроль за їх виконанням. Стандартними інструментами превентивного антикризового управління в ПП «Агрохім» слід визнати такі заходи:

- моніторинг та оцінка існуючої ситуації;
- проактивна розробка антикризових стратегій;

- первинне накопичення ресурсу;
- система збалансованих показників;
- ретельна оцінка продуктів та процесів;
- прогнозування змін зовнішнього середовища;
- системний аналіз змін у стані та конкурентоспроможності ПП «Агрохім»;
- постійна оцінка кредитної політики та заборгованості підприємства;
- методи аналізу найближчого оточення підприємства (зовнішні зв'язки, учасники ринку), що включає оцінку позиції на ринку та SWOT-аналіз;
- математичні та статистичні методології для дослідження зв'язків, включаючи математичне моделювання, серед іншого.

Водночас ефективним підходом до превентивного антикризового управління ПП «Агрохім» може бути стратегія «управління за слабкими сигналами». Така стратегія дозволяє організації передбачати раптові зміни у зовнішньому середовищі, сприяючи своєчасній реакції на непередбачувані події та дозволяючи втручатися на ранніх стадіях у відповідь на нові потенційні загрози, таким чином укладаючи суть філософії превентивного антикризового управління.

Необхідним інструментом для оцінки організаційного клімату, як зазначалося раніше, є перевірка фінансових показників, враховуючи, що фінансова неспроможність є основним фактором, що сприяє кризі. Тим не менш, деякі моделі, які використовуються в рамках управління ПП «Агрохім», є значно застарілими, оскільки концентруються виключно на фінансових аспектах підприємства. Ці моделі не враховують галузеву приналежність, масштаби, організаційну та правову структуру, і, головне, особливості сучасної системи ринкових відносин і військового контексту в країні.

Методики оцінки, які використовує ПП «Агрохім» для оцінки стану підприємства, поєднують як кількісні, так і якісні показники, а також аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища. Наприклад, мотиваційна

модель, що використовується для оцінки економічної спроможності підприємства, характеризує економічну спроможність як синтез ринкової, виробничої та фінансової спроможності.

Для оцінки економічної спроможності підприємства ПП «Агрохім» використовує наступні інструменти:

- компіляція характеристик, що стосуються Європейського Союзу;
- аналіз ЄС, який відображає його профіль;
- оцінка ступеня відповідності кількісним і якісним показникам разом з їх тенденціями щодо стандартів Європейської Комісії;
- формальна оцінка Європейської комісії, що завершується остаточним висновком щодо економічної спроможності підприємства, який подається у формі короткого або вичерпного звіту.

Ще одним ефективним інструментом превентивного антикризового управління ПП «Агрохім», на наш погляд, є інновації.

Обґрунтування зосередженості ПП «Агрохім» на інноваційній стратегії разом із культивуванням організаційної культури, яка сприяє інноваціям, було неодноразово обґрунтовано.

Враховуючи, що однією з першочергових цілей впровадження інновацій на ПП «Агрохім» є попередження настання кризи або сприяння плавному виходу з існуючої кризової ситуації, поряд з іншими цілями, такими як максимізація прибутку, удосконалення поточних технологічних процесів, підвищення конкурентоспроможності — можна зробити висновок, що всі форми інновацій (включаючи процесуальні, продуктові, організаційні, маркетингові, економічні, соціальні, інформаційні тощо) можна класифікувати як «антикризові інновації». Ці нововведення стануть ефективними механізмами пом'якшення, контролю або запобігання кризовим ситуаціям на підприємстві.

На нашу думку, впровадження вищезазначених інструментів, моделей та механізмів управління в діючу систему управління ПП «Агрохім» стане організаційною інновацією для підприємства. Це нововведення передбачає

впровадження нового організаційного методу в бізнес-практики ПП «Агрохім», а також у структурування робочих місць і управління зовнішніми зв'язками. Сучасні підходи до превентивного антикризового управління набувають дедалі більшої актуальності, оскільки враховують не лише фінансову сферу діяльності суб'єкта господарювання, а й проводять комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також кількісних і якісних показників.

Одним із можливих інструментів такого управління для ПП «Агрохім» є впровадження інновацій, які спрямовані на запобігання розвитку кризових явищ. При цьому інновації можуть стосуватися будь-якої сфери діяльності підприємства, незалежно від причин їх виникнення, рівня новизни чи інноваційного потенціалу. Кризи є природною частиною функціонування ПП «Агрохім» і можуть бути спричинені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. На нашу думку, управління кризами потребує активних дій та регулювання, а не уникнення. Традиційні методи антикризового управління часто зосереджуються на «уникненні кризи», тоді як превентивне антикризове управління орієнтоване на оптимізацію процесів, що виникають під час кризи. Цей підхід забезпечує ефективне співвідношення витрат і результатів, водночас сприяючи збереженню життєздатності ПП «Агрохім». Таким чином, інтеграція превентивного антикризового управління в систему менеджменту ПП «Агрохім» є доцільною. Вона дозволяє своєчасно реагувати на потенційні загрози на початкових етапах їх появи, що сприяє стабільності та сталому розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

В межах написання кваліфікаційної роботи нами було встановлено, що кризовий менеджмент відіграє важливу роль у діяльності підприємств, особливо в умовах надзвичайних ситуацій, специфіка якого полягає у здатності адаптуватись до нестабільного зовнішнього середовища, яке часто формується під впливом непередбачуваних подій. Такі кризи, викликані зовнішніми факторами, потребують особливого підходу до їх вирішення, і саме кризовий менеджмент пропонує ефективні інструменти для подолання подібних викликів. Завдяки своїм принципам і методам цей стиль управління здатний найбільш результативно реагувати на подібні проблеми.

Особливість кризового менеджменту полягає у системному підході до аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що можуть призвести до кризи та дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на ризики та адаптуватись до змін.

Встановлено, що підприємства функціонують у складному середовищі, яке формується під впливом таких чинників як: **економічні фактори, технологічні інновації, екологічні виклики.**

**Констатовано, що кризовий менеджмент забезпечує підприємствам:** можливість виявлення загроз на ранніх етапах, розробку планів дій для запобігання кризам, швидке реагування на кризові події, відновлення діяльності після кризових ситуацій, що у підсумку підвищує стійкість підприємства, забезпечує його виживання та зберігає конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

До ефективних інструментів кризового менеджменту належать: створення системи моніторингу та аналізу ризиків; формування резервного фонду; розробка антикризового плану та застосування сучасних управлінських технологій.

Впровадження кризового менеджменту є необхідним кроком для підприємств, що функціонують в умовах нестабільності. Це дозволяє не лише

уникати негативних наслідків криз, але й підвищувати стійкість та адаптивність до змін.

Антикризові заходи забезпечують можливість підприємствам ефективно використовувати наявні ресурси, підтримувати баланс у бізнес-процесах та досягати стратегічних цілей навіть у складних умовах.

Приватне підприємство «Агрохім», засноване в 1997 році, спеціалізується на агрохімії та сільському господарстві, ставши офіційним дистриб'ютором провідних світових виробників, таких як Syngenta, Monsanto та BASF. Підприємство пропонує широкий асортимент продукції, включаючи добрива, гербіциди та сільськогосподарську техніку, а також надає консультації та агрохімічний аналіз ґрунту для оптимізації врожайності. З 2004 року ПП «Агрохім» є постійним учасником міжнародних сільськогосподарських виставок, демонструючи свою прихильність до інновацій та технологій у ведення сільського господарства. Підприємство стало першим у демонстрації перспективних гібридів різних культур на Кіровоградщині та запровадило унікальні ініціативи, такі як аплікатори для сипучої продукції та мобільні сортувальні комплекси. Конкурентна перевага ПП «Агрохім» полягає в його спеціалізації в агрохімії, доступі до якісної продукції, конкурентоспроможних цінах та ефективній логістиці.

Підприємство налагодило міцні відносини з фермерами та сільськогосподарськими кооперативами, позиціонуючи себе як ключового гравця на українському агрохімічному ринку. Однак ПП «Агрохім» стикається зі значною конкуренцією з боку місцевих і міжнародних фірм, що вимагає зосередження уваги на малих і середніх фермерах, яких часто не помічають великі конкуренти.

SWOT-аналіз виявив такі сильні сторони, як широкий портфель продуктів та наявність гнучкого ціноутворення, а слабкі включають обмежену пропозицію продуктів преміум-класу та потребу в розширеному технологічному консультуванні.

З точки зору фінансів, ПП «Агрохім» зазнало коливань балансових

активів і пасивів з 2019 по 2023 роки, що вказує на спад економічної активності. Незважаючи на збільшення чистого прибутку протягом багатьох років, підприємству необхідно вирішити такі проблеми, як економічна нестабільність, ризики поставок та зміни законодавства.

Для підвищення стійкості пропонується реалізація стратегії антикризового управління, що включає створення антикризового відділу, розробку антикризового плану та оптимізацію витрат. Крім того, для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку рекомендовано диверсифікувати діяльність та підвищити кваліфікацію персоналу.

Загалом, стратегічний фокус ПП «Агрохім» на інноваціях, відносинах із клієнтами та антикризовому управлінні матиме вирішальне значення для подолання викликів сільськогосподарського сектора та збереження його позицій на ринку. Очікувані результати від цих стратегій включають збільшення доходу, зниження операційних витрат та підвищення ефективності, що в кінцевому підсумку сприяє довгостроковій стабільності та зростанню підприємства. Крім того, в межах роботи визначено доцільність впровадження превентивного механізму прогнозування та мінімізації впливу кризових явищ. Цей підхід має працювати безперервно, використовуючи спеціалізовані інструменти для оперативного виявлення й аналізу сигналів із внутрішнього та зовнішнього середовища про потенційні проблеми в діяльності підприємства. Передбачається розробка й реалізація оперативних заходів для своєчасного запобігання кризам, спричиненим управлінськими помилками, а також контроль за перебігом кризових процесів, зумовлених об'єктивними чинниками, із подальшим зниженням можливих негативних наслідків. Оскільки бізнес ПП «Агрохім» має здатність генерувати стабільні доходи, а також володіє додатковими джерелами фінансування, рекомендовано впровадження стратегії превентивної санації яка спрямована на комплексне економічне оздоровлення підприємства для забезпечення його переходу на стійку «траєкторію» розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. №2. С. 17. 3. Journal of Contingencies and Crisis Management URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/14685973>
2. Бути менеджером в умовах війни. URL: <https://cutt.ly/1BNTIEp>
3. Васюта В. Б., Гузь Д. Ю. Ризик-менеджмент у підприємстві : дис. – SSPG Publish. Stockholm, Sweden, 2022.
4. Войтко С. В., Мельниченко А. А., Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 195 с.
5. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
6. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8\\_2018/157.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf)
7. Дима. Р. Кризовий менеджмент в умовах війни: як підтримати проєкт URL: <https://happymonday.ua/kryzovuj-menedzhment-v-umovah-vijny>
8. Економіка України в 2022 році. URL: <https://cutt.ly/uB3UIYS>
9. Кривов'язюк І.В., Агресивний антикризовий менеджмент: принципи, послідовність реалізації та механізми. *XI Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту»*. (м. Одеса, 27 травня 2022). Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 147-148.
10. Кризовий менеджмент в умовах війни. URL: <https://cutt.ly/yBNTORg>
11. Кризовий менеджмент. URL: <https://cutt.ly/PBNTtaY>

12. Ломоносова О.Е, Типологізація підходів до визначення зовнішнього середовища організації. *Економічна теорія та історія економічної думки*. 2020. С. 1-14.
13. Луцик І.Б., Юрій Е.О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 2. С. 83—88.
14. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економічна наука*. 2020. № 11. С. 24-27
15. Маршук Л.М. Розробка організаційно-економічного механізму формування і використання ресурсно-фінансового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С. 66-69.
16. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Управління розвитком сучасного підприємства: принципи стратегії антикризового менеджменту в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9525>.
17. Мельник С.І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 5. С.31-35
18. Мірковець Ю.О., Ніколюк О.В. Особливості проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.
19. Оплачко І. О. Антикризове управління діяльністю промислових підприємств на основі рефлексивного підходу: автореф. дис. ... к.е.н. : 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). — 2020 — укр
20. Салоїд С. В., Максін С. К. Кризовий менеджмент на підприємстві в умовах нестабільного середовища. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2339/2372>.

21. Скляр Є. В. Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку. *Економічний простір*. 2020. - № 156. - С. 155-158.
22. Стариченко В. В., Хто такий кризис менеджер і чим він займається. URL: <https://happymonday.ua/hto-takuj-kryzovuj-menedzher>
23. Ткаченко С. О., Сперос Дж. Н. Концепція системи антикризового управління фінансами підприємства. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави: міжнар. наук.–практ. конф., м. Харків, 30 листопада 2018 р. 2018. С. 279-281.
24. Тульчинський Р. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. - № 9. - С. 15-19.
25. Хома І. Стратегічні перспективи управління підприємством в умовах воєнного стану на основі діагностованого рівня економічної безпеки. Матеріали конференцій МЦНД (15.04.2022; Львів, Україна). С. 27-29.
26. Хринюк О. С. Інтеграція підходів теорії антикризового менеджменту в систему управління економічною безпекою підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 1. - С. 137-146.
27. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства / Р. С. Шаранов // *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. - 2021. - Вип. 6. - С. 288-296.
28. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-5\\_0-pages-217\\_226.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf)
29. Швець Ю. О. Антикризове управління промисловими підприємствами як передумова покращення їхнього розвитку. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3. - С. 29-37

30. Шевченко-Перепьолкіна Р. І. Економічна безпека малих підприємств. *Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал. Економіка. Фінанси. Право. Аналітик*. 2018. № 6/5. С. 4–8.

31. Comparative analysis of labor input required to produce one carat at different methods of synthesis and mining of diamonds URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9674919/>

32. Devlin E.S. Crisis Management Planning and Execution / E.S. Devlin. – Auerbach Publications. NY, 2006. 504 p.

33. Paul Zimnisky Diamond Analytics, Lab-grown Diamond Production By Country Chart. URL: <https://www.paulzimnisky.com/Lab-grown-Diamond-Production-By-Country-Chart>

34. Synthetic Diamond Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2023 - 2028) URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/synthetic-diamond-market>