

**Центральноукраїнський національний технічний університет**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”**

«Допущена до захисту»  
Зав. кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної  
діяльності  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

„\_\_“ червня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№ \_\_\_\_ від „\_\_“ червня 2024 р.)

**Кваліфікаційна робота**  
**за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: «Удосконалення механізму управління сільськогосподарським підприємством в кризових умовах»

Виконав: здобувач вищої освіти  
IV курсу, групи МЕ-20  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОПП «Менеджмент»  
Слободнюк Антон Юрійович  
Керівник: к.е.н., доц. Немченко Т.А.  
Рецензент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Змістовний аналіз категорії «антикризове управління»	7
1.2. Сутність та причини виникнення криз у сільському господарстві	11
1.3. Механізм антикризового управління аграрним підприємством	20
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СФГ «ВОЛОДАР»	28
2.1. Організаційна характеристика діяльності СФГ «Володар»	28
2.2. Господарсько-економічний аналіз діяльності СФГ «Володар»	32
2.3. Організація та стан антикризового управління СФГ «Володар»	39
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНІСТЬ СФГ «ВОЛОДАР»	44
3.1. Методичні засади використання превентивного антикризового менеджменту в господарській діяльності СФГ «Володар»	44
3.2. Впровадження моделі превентивного антикризового менеджменту СФГ «Володар»	51
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	65

## ВСТУП

Сільськогосподарський сектор відіграє вагомую роль у забезпеченні продовольчої безпеки та економічного зростання країни, що особливої актуальності набирає на сьогодні – необхідності функціонувати в посилено складних умовах, пов'язаних із воєнним станом. На додачу, особливості функціонування аграрної сфери в умовах мінливого глобального середовища, політичної та економічної нестабільності, а також впливу кліматичних змін, призводять до виникнення в господарській діяльності сільськогосподарських підприємств численних викликів та кризових ситуацій. Ефективне управління в таких умовах є ключовим чинником для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Підтвердженням цього слугує надзвичайно висока публікаційна активність науковців з відзначеної тематики. Зокрема, маємо підкреслити, що особливості управління аграрними підприємства в кризових умовах відображено у низці наукових праць таких авторів, як Блонський А., Бодрий Я., Василенко В., Гарафонова О., Джерелюк Ю., Докуніна К., Іванюта С., Козловський Д., Лазарева О., Лігоненко Л., Приб К., Старинець О., Шинькович А. та ін.

Однак, на нашу думку, питання удосконалення механізму управління сільськогосподарським підприємством у кризових умовах не втрачає своєї актуальності, з огляду на низку важливих факторів, зокрема, підвищену вразливість сільськогосподарського сектору до впливу зовнішніх чинників, необхідності адаптації та гнучкості в умовах невизначеності сьогодення, потреби забезпечення стійкості та конкурентоспроможності для забезпечення, перш за все, продовольчої безпеки та сприяти економічному розвитку сільських регіонів, що вимагає подальшого пошуку шляхів для оптимізації ресурсів, модернізації, інноватизації та нарощення ефективності, що в свою чергу обумовлює необхідність дослідження зазначених питань в кваліфікаційній роботі.

Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження механізму превентивного антикризового менеджменту в господарську діяльність селянського фермерського господарства «Володар» з метою підвищення його економічної стійкості та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Завданнями даної кваліфікаційної роботи є:

- здійснити ґрунтовний аналіз сутності антикризового управління як економічної категорії, визначити його місце та роль в системі менеджменту сучасного підприємства;
- дослідити специфіку причин виникнення кризових явищ у сфері сільського господарства, виокремити чинники, що формують підвищену вразливість аграрних підприємств до криз;
- розкрити зміст механізму антикризового управління аграрним підприємством, визначити його складові елементи та інструменти на різних етапах розвитку кризи;
- провести комплексну діагностику організаційно-економічного стану селянського фермерського господарства «Володар» , виявити потенційні ризики та загрози виникнення кризових ситуацій у його діяльності;
- обґрунтувати методичні засади використання превентивного антикризового менеджменту в господарській діяльності СФГ «Володар» з урахуванням специфіки його функціонування та запропонувати комплексну модель превентивного антикризового управління СФГ «Володар» з метою зміцнення економічної стійкості та підвищення ефективності діяльності господарства.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи виступає господарська діяльність селянського фермерського господарства «Володар» .

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичний інструментарій впровадження механізму превентивного антикризового менеджменту на сільськогосподарському підприємстві.

Для досягнення поставленої мети та вирішення сформульованих завдань у кваліфікаційній роботі було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема, методи теоретичного та емпіричного дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, спостереження, опис, порівняння; економіко-статистичні та математичні методи; графічні та інші методи.

Для написання кваліфікаційної роботи ми послуговувались теоретичними напрацюваннями науковців з тематики антикризового менеджменту, установчими та фінансовими документами підприємства СФГ «Володар», електронними джерелами, тощо.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у формуванні моделі превентивного антикризового менеджменту для аграрного підприємства.

Практичне значення даної наукової роботи полягає у формуванні практичних засад щодо впровадження механізму превентивного антикризового менеджменту в діяльність СФГ «Володар», що включає систему ризикозахищеності, контролінгу та бюджетування, формуванню антикризової команди, тощо.

Результати кваліфікаційної роботи було апробовано та опубліковано у збірнику тез X Обласної науково-практичної конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку», що пройшла 19 квітня 2024 р. Тема тез доповідей: «Заходи антикризового управління організаціями аграрного сектору України».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків, містить список літератури та додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АКТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1. Змістовний аналіз категорії «антикризове управління»**

Питання антикризового управління організаціями, в тому числі в сільськогосподарській сфері, є не новим явищем для економічного поступу України, оскільки постійно супроводжує трансформаційні процеси та викликане періодичною потребою фінансового оздоровлення підприємств, які здійснюють свою діяльність в нестабільному оточуючому середовищі. При цьому, вивчаючи наукові підходи до трактування антикризової управління, відзначаємо, що вчені не проводять чітких меж між власне категорією антикризове управління і суміжними із ним, що в свою чергу зумовило виникнення певних суперечностей, а також неузгодженостей, підміну визначення даних категорій в економічному середовищі. Відповідно, спираючись на викладені матеріали, нами узагальнено теоретичні підходи стосовно основних підходів до трактування категорії антикризове управління, що відображено на рис. 1.1. [4, 6, 20,18, 37].

Перша група вчених ідентифікує антикризове управління у вигляді системи управління, що носить системний та комплексний характер і спрямовує свою дію на передбачення, а також усунення явищ, які є несприятливими для ведення господарської діяльності з використанням усього потенціалу сучасної науки менеджменту [6, 20, 35].

Другий підхід, що характеризує антикризове управління базується на тому, що підприємство має застосовувати низку спеціальних методів та прийомів, які дадуть змогу забезпечити ефективну та безперервну господарську діяльність організацій за рахунок управління як зовнішніми, так і внутрішніми ризиками та обов'язкового проведення фактичних заходів для нейтралізації наслідків кризи. В цьому випадку антикризове управління

визначається однією із складових корпоративного управління і дає змогу реалізовувати інноваційну модель функціонування суб'єкта господарської діяльності [10, 15, 36, 37].



Рисунок 1.1 - Основні підходи щодо трактування категорії «антикризове управління»

*Джерело: складено за матеріалами [4, 6, 20, 18, 37]*

Визначається і твердження, відповідно до якого антикризове управління є видом управління, в якому здійснюється передбачення небезпечних виявів кризи, проводиться детальний аналіз її симптоматиків та розроблюються заходи щодо зменшення негативних її наслідків та превентивного застосування факторів, що дозволяють забезпечити стійкий та сталий розвиток організації [35, 44].

Група вчених трактують антикризове управління не скільки у якості управління, що має на меті подолання наслідків кризи та виведення підприємства із неї, а в якості такого управління, що повинне передчасно спрогнозувати та усунути фактори, які загрожують платоспроможності організації відповідно до розробленої раніше стратегічної програми нарощення конкурентних переваг та фінансових оздоровчих заходів. При цьому система антикризового управління, на їх думку, носить системний та комплексний характер, який за допомогою превентивних явищ дозволяє

запобігти та усунути несприятливі фактори для ведення господарської діяльності за рахунок розробки стратегічного комплексу дій та забезпечити стратегічні перспективи діяльності організації, покращення її ринкових позицій, незважаючи на несприятливі обставини зовнішнього середовища за рахунок використання внутрішніх резервів та ресурсів. За такого підходу антикризове управління базується на швидкому реагуванні на виклики оточуючого та внутрішнього середовища діяльності господарських суб'єктів за рахунок розроблених заздалегідь антикризових заходів. Загалом відмінність між категоріями «антикризове управління» та «антикризовий менеджмент» відображено на рис. 1.2. [8, 11, 44].

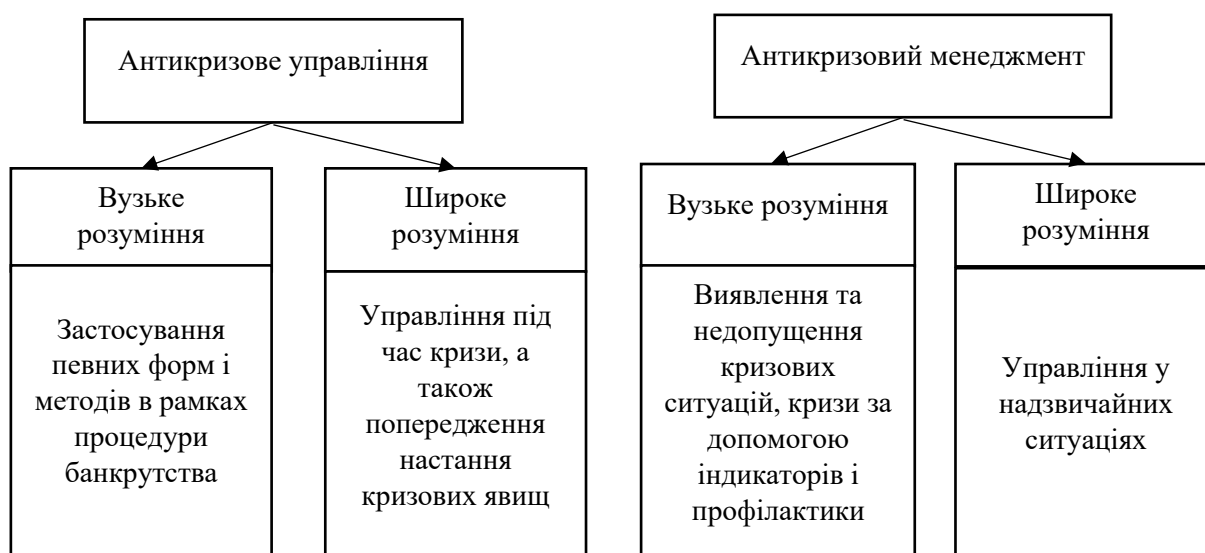


Рисунок 1.2 – Основні відмінності між категоріями «антикризове управління» і «антикризовий менеджмент»

*Джерело: складено за матеріалами [8, 11, 44]*

Тому, узагальнюючи наявні визначення категорії антикризове управління, можемо зауважити, що воно передусім спрямоване на досягнення наступних цілей:

- забезпечення фінансової стабілізації організації;
- зменшення локалізації кризових явищ в її функціонуванні;



- формування запобіжних засобів задля недопущення банкрутства організації;
- виведення організації із стану банкрутства, якщо таке настало;
- унеможливлення повторення кризових явищ [18, 36].

Тому, спираючись на вище означене, зауважимо, що процес виведення організацій з кризи має відбуватися не безсистемно та хаотично, а бути належним способом скоординований та організований.

Відповідно, можемо зауважити основні завдання антикризового менеджменту організації:

- розуміння основоположних причин розвитку кризи, запобігання, зменшення та стимулювання зростання основоположних показників фінансово-господарського стану суб'єкта господарювання;
- усунення головних причин розгортання кризи в організації, припинення процесу зниження найголовніших показників фінансової діяльності організації, зменшення збитків від господарської діяльності та попередження вимивання власного капіталу;
- пошук резервів надходження грошових коштів для уможливлення процесу подальшого фінансування господарської діяльності організації, забезпечення злагодженого механізму внутрішнього генерування фінансових коштів;
- віднайдення ліквідних засобів, що дозволять відповісти на нагальні фінансові зобов'язання, пошук способів залучення нових джерел зовнішнього фінансування, отримання короткострокового відтермінування або пролонгації попередньо отриманих позик та кредитів;
- часткова мобілізація активів організації якими, вона може вільно розпоряджатися для розрахунку по зобов'язаннях, що виникли;
- проходження процедури банкрутства організації з отриманням мінімально можливих втрат для власників підприємств та організацій [24, 47, 49].

## **1.2. Сутність та причини виникнення криз у сільському господарстві**

Кризові ситуації є невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якого підприємства. Незалежно від розміру, галузі чи рівня успішності, жодна організація не може уникнути викликів та загроз, пов'язаних з кризами. Проте своєчасна ідентифікація та розуміння природи кризи є ключовим для ефективного антикризового управління та подолання негативних наслідків.

Виділяють кілька критеріїв класифікації кризи, які враховують різні аспекти їх виникнення та перебігу. Серед них – сфера виникнення кризи, джерело її походження, масштаб впливу, тривалість та етапи розвитку. Ретельне вивчення класифікації криз дозволяє менеджерам глибше зрозуміти специфіку кризових явищ, з якими стикається їх підприємство, та розробити ефективні шляхи їх подолання.

Виокремлюють наступні критерії, за якими класифікують кризи:

- за сферою виникнення:

1. економічні кризи;
2. виробничі кризи;
3. кризи управління;
4. кризи людських ресурсів;
5. репутаційні кризи;
6. технологічні кризи;

- за джерелом виникнення:

1. внутрішні кризи;
2. зовнішні кризи;

- за масштабом:

1. локальні кризи;
2. глобальні кризи;

- за довгостроковістю:

1. короткострокові кризи;

## 2. довгострокові кризи та ін. [4, 33, 48].

Економічні кризи - це кризи, пов'язані з фінансово-економічними проблемами підприємства, такими як зниження прибутковості, втрати ліквідності, зростання боргів, банкрутство. Вони можуть бути спричинені зовнішніми факторами (економічна рецесія, зміни валютних курсів) або внутрішніми (неефективне управління, великі витрати). Виробничі кризи виникають у сфері виробничих процесів і операцій, включаючи простої, перебої в постачанні, застарілі технології, низьку продуктивність, брак якості продукції, можуть призвести до зниження конкурентоспроможності та втрати ринків збуту. Кризи управління пов'язані з неефективним менеджментом, помилками в прийнятих рішеннях, відсутністю стратегії розвитку, конфліктами в керівництві, неналежною організаційною структурою. Кризи людських ресурсів виникають через проблеми з персоналом (висока плинність кадрів, нестача кваліфікованих працівників, низька мотивація, конфлікти між працівниками). Репутаційні кризи пов'язані із втратою іміджу, довірою клієнтів та громадськості через скандали, порушення етичних норм, екологічні інциденти, проблеми з якістю продукції. Технологічні кризи виникають через невідповідність технологічного обладнання сучасним стандартам, недостатню інноваційну активність, неспроможність впроваджувати нові технології [20, 36, 39].

За джерелом виникнення кризи на підприємстві можна класифікувати на внутрішні та зовнішні. Внутрішні кризи виникають у центрі самого підприємства внаслідок внутрішніх факторів та проблем. Внутрішні кризи традиційно є результатом недоліків в управлінні, організаційній культурі, тощо. Зовнішні кризи спричинені чинниками зовнішнього середовища, не пов'язаними разом з діяльністю підприємства (економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні кризи - катастрофи, зміни кліматичних умов, форс-мажори, тощо) [2, 17, 33].

Кризи на підприємствах можна класифікувати за критерієм тривалості на короткострокові та довгострокові. Короткострокові кризи - це кризові

ситуації, які мають недостатньо нетривалий період свого перебігу - від кількох днів до кількох місяців. Вони характеризуються раптовим виникненням та швидким розвитком подій. Довгострокові кризи - це кризові ситуації, які розвиваються протягом тривалого періоду - від кількох місяців до кількох років. Вони мають стійкий та хронічний характер. Довгострокові кризи є більш руйнівними і загрожують самому існуванню підприємства. Їх подолання потребує докорінної реструктуризації, змін у стратегії розвитку та антикризових заходів системного характеру [6, 10, 37].

Розуміння кризи відповідно до життєвого циклу підприємства відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. - Криза на етапах життєвого циклу підприємства

Сутність	Характерні ознаки
<b>Зародження</b>	
Початковий етап формування стратегічного потенціалу та інвестування у найбільш значущі його елементи	Зростання результатів діяльності під впливом «позитивної» кризи, виникнення бюджетного дефіциту, спричиненого великими витратами ресурсів, розриви у надходженнях та виплатах, спричинені невизначеністю можливостей підприємства та попиту на ринку. Дефіцит коштів в таких умовах є незначним, а отже неплатоспроможність характеризується як тимчасова
<b>Ріст</b>	
Збільшення обсягів виробництва та продажу, як наслідок підвищення потреби в обігових коштах	Зміна виробничого та фінансового циклу підприємства, під впливом надмірних темпів зростання, збільшення дебіторської заборгованості, як наслідок залучення більшої кількості клієнтів та виникнення розриву у надходженні коштів через збільшення обороту
<b>Зрілість</b>	
Стійке положення підприємства на ринку, стабільний рівень прибутку	Виникнення та накопичення внутрішніх суперечностей через необхідність делегування повноважень, перебудову цілей, реформування структури керівництва, так як потреби перевищують можливості засновника, нехтування ситуацією на ринку, що може перерости у збільшення числа конкурентів, формування невідповідності елементів стратегічного плану вимогам зовнішнього оточення обумовлює потребу додаткового інвестування коштів в оновлення технологічного оснащення. Зменшення рентабельності виробництва, поруч із стійким дефіцитом коштів, поточні зобов'язання вищі середньомісячного доходу. тобто іншими словами присутня постійна неплатоспроможність
<b>Занепад</b>	
Різке зниження прибутковості та ділової активності	Стійке негативне сальдо грошових потоків, постійна неплатоспроможність поглиблюється

Джерело: складено за матеріалами [17, 26, 48]

Маємо зауважити, що усі без виключення підприємства, а особливо аграрної сфери, дуже вразливі до дії внутрішніх та зовнішніх чинників, які спричинені проявами кризових явищ. Антикризовий менеджмент виконує надзвичайно важливу роль, що полягає у передбаченні та запровадженні превентивних дій, які дозволяють попередити негативні наслідки кризи.

Підкреслимо, що аграрна діяльність виступає одною з найбільш ризикованих сфер господарської діяльності, при цьому будучи стратегічно важливою як для населення, так і для держави. Сьогоднішні умови висувають ліквідність організацій на чільне місце та спрямовують її на забезпечення організацій на ринку у якості конкурентоспроможних гравців за рахунок використання певного набору методів, заходів та правил, які направлені на попередження непередбачених ситуацій, які можуть певним чином негативно вплинути на аграрне підприємство. В той же час, негативні фактори, які супроводжують економічну та політичну кризу одностайно зумовлюють потребу у кваліфікованих управлінських кадрах, які дозволять підвищити фінансову стабільність та пристосовуваність організацій аграрного спрямування. Відповідно, основною передумовою ефективного господарювання аграрних підприємств стає можливість даних організацій та їх керівництву протидіяти спектру зовнішніх та внутрішніх загроз.

Досліджуючи наукові джерела, приходимо до висновку, що основоположними факторами, які впливають на кризовий стан сільськогосподарських організацій на сьогоднішній день є: недосконалість законодавчого базису та постійні зміни у введенні економічної діяльності, а також нестабільність економічної ситуації в Україні, інфляційні процеси невизначеність та ризикованість бізнесової діяльності, що висуває потребу грамотного антикризового управління на чільне місце в загальному менеджменті організації [44].

Як нами було сказано вище, окрім низки економічних, політичних та соціальних факторів, які зумовлюють кризові явища в функціонуванні аграрних підприємств можна виокремити ще одну причину, яка виступає

вагомою в сьгоднішніх умовах діяльності сільськогосподарського сектору. До неї варто віднести недостатню професійну компетентність управлінського персоналу, який повинен вчасно виявляти та доцільно реагувати на ті проблеми та кризові ситуації, які виникають в безпосередній діяльності аграрного підприємства, а також швидко приймати вірні рішення стосовно виявлення кризових ситуацій та пошуку шляхів її перспективного вирішення. Реакція, яка буде здійснена запізно або непрофесійно може спричинити у найгіршому випадку банкрутство підприємства. З іншого боку, якщо під час функціонування підприємства на усіх його стадіях, воно професійно забезпечене керівною підтримкою, то, відповідно, може претендувати на системне та цілісне функціонування, а також ефективний подальший розвиток [18].

Вплив тих чи інших факторів на діяльність аграрної організації в кожних конкретних умовах є різним та специфічним. При цьому, причини виникнення кризових явищ є за своєю природою наслідком дії певних об'єктивних факторів на якомусь конкретному етапі розвитку організації, або ж настання непередбаченої ситуації, що діють у зовнішньому або внутрішньому середовищі аграрного підприємства. Відповідно, для того щоб попередити виникнення кризи варто застосовувати на системній основі як моніторинг, так і планування для того, щоб передбачити та забезпечити перспективний подальший розвиток підприємства [39].

На рис. 1.3. нами розглянуто ризикоутворюючі фактори для аграрних підприємств, які в переважній своїй більшості призводять до виникнення ризикових ситуацій в даному виді діяльності.

Ефективна система менеджменту аграрних підприємств базується на оптимальному співвідношенні чисельності управлінського та виробничого персоналу із врахуванням встановлених норм та нормативів відповідно до особливості функціонування тої чи іншої організації. Важливою особливістю аграрного сектору економіки є те, що виробництво сільськогосподарської продукції не може існувати без належного ресурсного базису, що охоплює не

тільки фінансові та людські ресурси, а й вимагає належного матеріального та нематеріального забезпечення [6, 37].

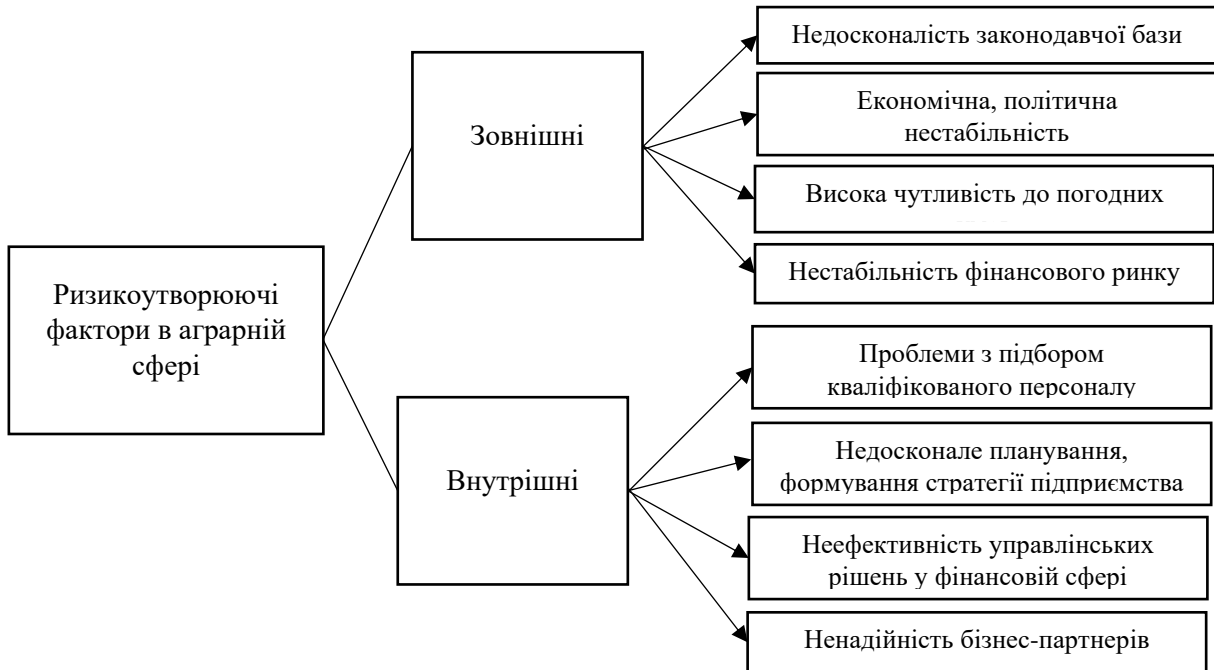


Рисунок 1.3 – Основні ризикоутворюючі фактори в аграрній сфері

*Джерело: складено за матеріалами [6, 37]*

Зауважимо, що при цьому належний позитивний результат дана виробнича система може давати лише за грамотно організованої органічної співпраці кожної її ланки. В той же час, порушення гармонії, нестача або ж хаотичність в організації виробничого процесу хоча б однієї із складової із зазначених, може негативно вплинути на кінцевий результат виробничої діяльності та спричинити виникнення кризової ситуації.

Відповідно, здійснюючи ресурсний аналіз потенціалу аграрної організації в системі антикризового менеджменту необхідно забезпечити відповідь на низку питань, що наведені нами на рис. 1.4.

Підкреслимо, що кризи в аграрних організаціях не виникають спонтанно, однак мають об'єктивно не залежні від діяльності організації зовнішні та внутрішні причини, які вже зумовлені особливостями функціонування конкретної організації, що відображено нами на рисунку 1.5.

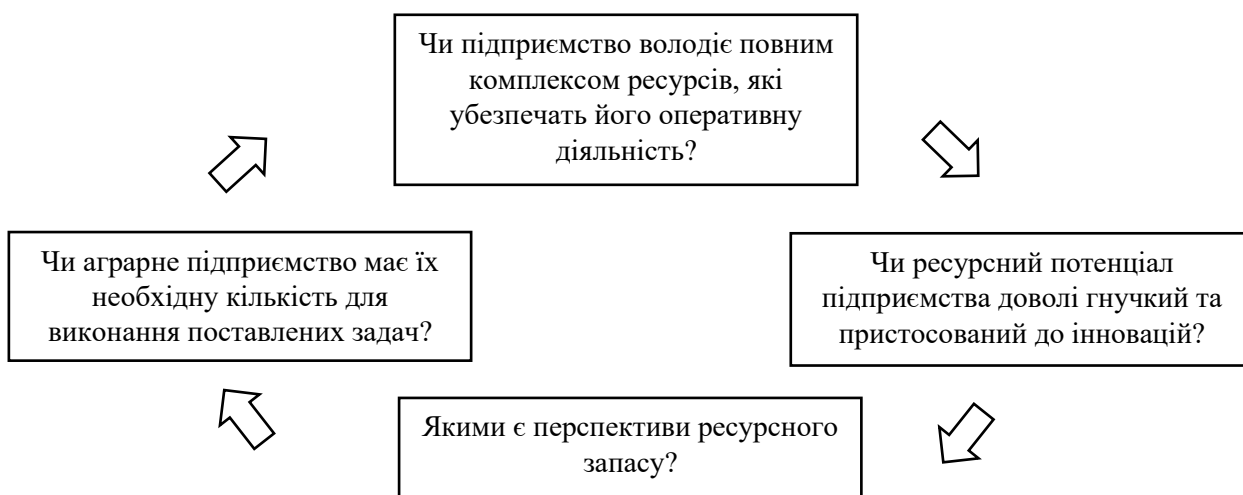


Рисунок 1.4 – Процедура аналізу ресурсного потенціалу аграрної організації

Джерело: складено за матеріалами [37]

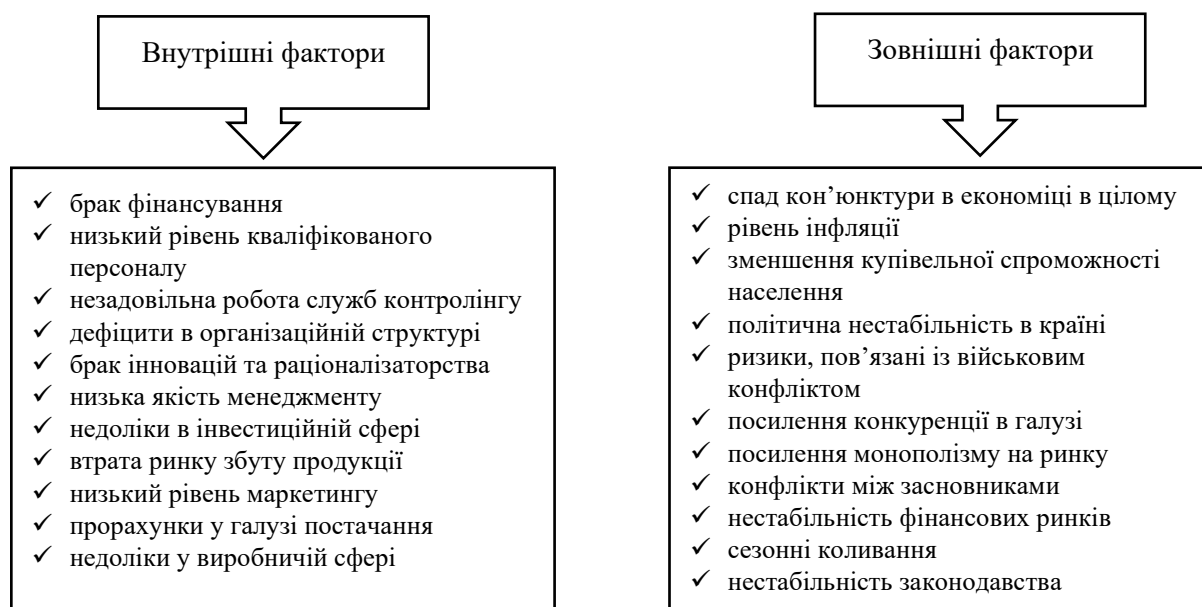


Рисунок 1.5 – Причини виникнення кризи в аграрних організаціях

Джерело: складено за матеріалами [13, 41]

Більшість причин, які зумовлюють виникнення кризових явищ зосереджуються на мікро та макро рівнях господарювання підприємств. У самій же організації в антикризовому управлінні важливу роль відіграють непередбаченість споживчих уподобань, невизначеність умов господарювання, необхідність гнучкості та відповідності організації до умов ринку.



Загалом, спираючись на надбання економічної науки, зауважимо, що основним та дискусійним питанням сьогодення залишається питання невідворотності кризи, оскільки в циклічному розвитку підприємства передбачений етап самої кризи. Проте, в діяльності аграрних підприємств кризові явища означають завершення їх функціонування, тому зауважимо, що виокремлюючи внутрішні та зовнішні причини кризових явищ варто звернути увагу на зв'язок в цьому процесі економічної системи країни та, власне, системи організації [24].

Відповідно, приходимо до висновку, що розвиток аграрних підприємств залежить від власних гнучкості та здатності пристосуватися до вимог нестабільного оточуючого середовища, з чого робимо висновок, що власне воно виступає першопричиною виникнення кризових явищ під час функціонування аграрного сектору економіки.

Тому, спираючись на вищі означення, зауважимо, що для розуміння причин появи кризових явищ внаслідок впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища аграрних підприємств варто здійснити дослідження їх основних ознак. Так, специфічні ознаки появи криз на аграрних підприємствах відображено нами на рис.1.6.

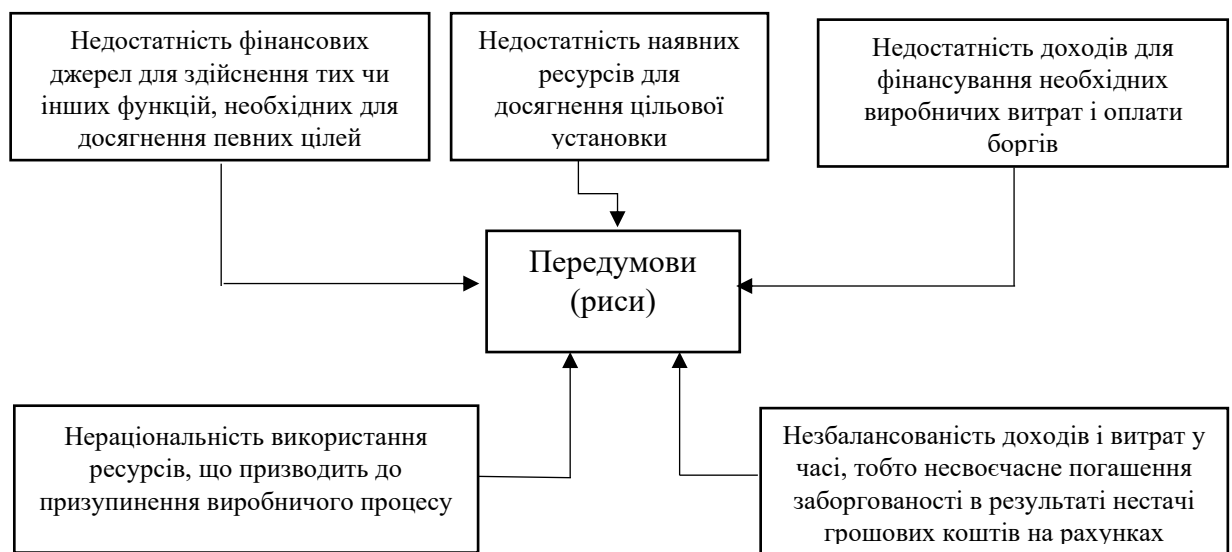


Рисунок 1.6 – Риси настання кризи в аграрних організаціях

Джерело: складено за матеріалами [4, 5, 37]

Виходячи з цього, управлінський персонал повинен враховуючи циклічність характеру кризових явищ, завчасно передбачати та на основі здійсненого прогнозу ефективно запровадити заходи антикризового управління підприємством. Основним завданням управлінців є розуміння можливості подолання наслідків криз та використання їх впливу для подальшого позитивного розвитку організації [17].

Підкреслимо, що кризи за своєю природою можуть бути керованими та некерованими, а от власне для визначення ступеню керованості кризи в аграрному секторі, варто дослідити обставини виникнення кризових ситуацій саме в сільськогосподарському виробництві. Маємо зауважити, що криза, яка спричинена факторами зовнішнього середовища дуже важко піддається прогнозам і є майже некерованою, а її усунення вимагає в цілому загальнодержавних методів управління. В той же час, якщо криза спричинена недостатньо професійним управлінням менеджерів, то її дію можна виправити на основі запровадження доцільних швидких та професійних управлінських заходів [39].

Маємо зауважити, що спираючись на досвід функціонування аграрних підприємств, більшість криз спричинена сукупністю дії факторів, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Основними етапами управлінських дій у разі настання кризи можна назвати наступні:

- формування переліку потенційних загрозливих явищ для конкретного підприємства;
- формування переліку завдань, спрямованих на планування дій організації у разі настання кризової ситуації;
- підготовка та підвищення кваліфікації персоналу, що відповідає за управління в період настання кризи.

Важливо підкреслити, що у разі настання кризової ситуації важливою складовою її вирішення є налагодження співпраці із усіма ланками діяльності підприємства, що зумовлює необхідність контакту із усіма особами, які

звертаються за інформаційною підтримкою до управлінців. Тому, приходимо до висновку, що одним із головних правил управління під час кризи є інформування персоналу стосовно переліку необхідних дій за принципом швидкості надання інформації [26].

Підсумовуючи вище сказане, зауважимо, що основною задачею менеджменту аграрної організації є передбачення настання кризової ситуації та запровадження профілактичних заходів щодо її попередження. Відповідно, антикризова система управління організацією повинна діяти за принципом дотримання часової перспективи та пріоритетності під час формування стратегічних напрямів діяльності для отримання запланованого результату, цілеспрямованості та з готовності до розгортання кризових явищ на основі попереднього розрахунку ймовірності їх виникнення та прогнозування можливих наслідків від прийняття невірних антикризових попереджувальних заходів.

### **1.3. Механізм антикризового управління аграрним підприємством**

На сьогодні важливим господарським завданням підприємств аграрного сектору України є забезпечення постійного розвитку, зважаючи на загальноєвропейські та світові вимоги до продукції та умови ведення сільськогосподарської діяльності. При цьому варто розуміти, що розвиток, безумовно, пов'язаний із виникненням та впливом цілої низки дестабілізаційних факторів та кризових процесів у зв'язку із переходом та впровадженням нових умов діяльності. В даному випадку як криза, так і різноманітні деструктивні процеси формують негативний вплив на діяльність аграрного сектору, водночас створюючи умови для відторгнення застарілих методів та форм господарювання, стереотипізації управлінських підходів щодо вирішення кризових ситуацій, неефективних систем функціонування в сільському господарстві [31].

Варто зауважити, що в цілому криза може в загальному підсумку позитивно позначитися на загальному розвитку певної галузі чи окремого суб'єкта господарювання, однак лише за умови використання ефективної та відповідної до зовнішніх умов системи управління.

Відповідно, аналіз низки літературних джерел дозволив виокремити загальні методи та підходи стосовно ефективної системи антикризового управління підприємствами аграрної сфери в Україні.

Так, багато вчених схиляється до необхідності впровадження низки організаційних змін під час застосування ефективної системи антикризового управління, що в переважній своїй більшості мають ґрунтуватися на формуванні служби контролінгу та покладенням на неї відповідальності за реалізацію кадрової політики аграрного підприємства, застосування новітніх інформаційних технологій, проведення заходів планування фінансового аналізу та контролю здійснюваних операцій, запровадження ефективної системи управління ресурсами, використання виваженої цінової та збутової політики, а також запровадження спеціалізованої групи, яка буде здійснювати антикризове управління, базуючись на проведеному функціональному аналізі та прогнозуванні економічної діяльності в розрізі попередження настання кризових ситуацій. При цьому вчені наголошують, що важливо приділяти велику увагу морально-психологічним чинникам розвитку кадрового складу підприємства для ефективної їх підготовки до запровадження заходів антикризового менеджменту [7, 31, 42].

Доречним під час формування системи антикризового управління аграрних підприємств є застосування принципів проблемно-орієнтованого підходу, що базується на забезпеченні довготривалої та перманентної можливості підприємства до сприйняття новітніх трансформацій, підлаштування під вимоги антикризових заходів у всіх сферах господарювання, формування механізмів, що дозволятимуть здійснити фронтальні заходи, що забезпечать ефективне господарювання в кризових зонах, запровадження під час антикризового регулювання методології

сценарного моделювання, що базуватиметься на узгодженості та логічних зв'язках антикризової стратегії та вимогах оточуючого середовища [9].

Формування антикризової програми забезпечуються шляхом залучення до її складу таких складових, як суб'єкта та об'єкта антикризового менеджменту, проведення обґрунтування важливості антикризового менеджменту та формування на цій підставі остаточної мети та завдань антикризового управління, вибудування методологічного підґрунтя здійснення антикризового процесу та залучення обґрунтованих принципів проведення антикризових процедур. При цьому, ґрунтуючись на ефективних методиках впровадження антикризових програм, усі роботи із виведенням підприємства з кризи можна умовно поділити на три етапи. Перший етап стосується проведення комплексної оцінки підприємства та виявлення на її основі кризових явищ. Другий етап передбачає розробку низки заходів щодо подолання виявлених на першому етапі кризових проблем. Третій етап характеризується розробкою стабілізаційної стратегії та подоланням наслідків, що спричинили кризові явища, відновлення злагодженої діяльності організації або ж за неможливості- її ліквідація [31].

Маємо зауважити, що користуючись усталеною думкою стосовно необхідності оцінки ймовірності настання кризи на аграрному підприємстві або ж банкрутства сільськогосподарської організації, варто приділяти увагу розробці превентивних тактичних та стратегічних антикризових заходів. Так, до заходів тактичного рівня можна віднести закриття сільськогосподарських виробництв, які є нерентабельними, зменшення обсягів виробництва аграрної продукції та, відповідно, її збуту, скорочення кількості персоналу, активізацію маркетингової політики, проведення оптимізаційних заходів стосовно налагодження цінової політики підприємства, проведення модернізації за рахунок використання внутрішніх резервів, застосування низки заходів в HR-сфері, зокрема, ротатії управлінських працівників, застосування низки мотиваційних заходів, а також формування оптимальної інвестиційної політики аграрних компаній.

Заходами стратегічного рівня прийнято вважати проведення стратегічного аналізу та оцінки поточного стану організації, розуміння його виробничого потенціалу, здійснення оптимізаційних заходів стосовно налагодження політики доходів та інновацій, розробку ефективної концепції проведення оздоровчих фінансових процедур для аграрного підприємства [28, 46].

В цьому контексті можна виокремити найбільш вдалі стратегії антикризового управління аграрними підприємствами, а саме: проведення попереджувальних заходів, підготовка до проявів кризових явищ, заходи очікування щодо розгортання кризових явищ до фази їх зрілості. Для успішного подолання - протидія явищам кризи за рахунок уповільнення її процесів, використання резервів та додаткових ресурсів для стабілізації кризової ситуації, прорахунок ризиків, використання стратегії послідовного виходу з кризи, проведення попереджувальних заходів для передбачення та створення умов для усунення наслідків кризи [36, 37].

Загалом, підсумовуючи напрацювання вчених зауважимо, що більшість аграрних підприємств потребує застосування комплексу антикризових заходів для вирішення низки нагальних проблем в даному секторі економіки. Зокрема, найпоширенішими причинами криз в сільському господарстві є, як і для решти сфери економіки, наступні: загальна нестабільність макроекономічної системи, інфляційні коливання, здорожчення валюти, нарощення податкового тиску, неможливість залучити додатковий капітал через його дорогу вартість або ж інші фактори, низький платоспроможний попит споживачів аграрної продукції, виснаження внутрішнього ресурсного потенціалу аграрних компаній та низька спроможність підвищення наявного виробничого потенціалу, наявність конфліктів у внутрішньому середовищі компаній, неефективне управління сільськогосподарськими підприємствами, відсутність ефективної контролінгової системи, застосування застарілих методів маркетингу. Окрім цих загальних проблем варто згадати і про специфічні причини кризи для сільськогосподарського сектору, які є нетиповими для інших сфер економіки, зокрема, порушення соціально-

економічних відносин у сільській місцевості, нераціональне застосування технологій та бізнес рішень в аграрній сфері, які використовуються як власне самими підприємствами, так і їхніми контрагентами, рейдерство, специфіку ведення аграрного виробництва, що полягає у врахуванні сезонності, нерівномірності врожайності в довготривалих періодах, низькій маневреності технологічних операцій, інертності аграрного бізнесу, загалом [20, 48].

При цьому всьому, варто додати і зовнішні обставини, викликані військовим вторгненням, що насамперед стосується руйнування аграрної інфраструктури та транспортної, здорожчення паливно-мастильних матеріалів, енергетичних ресурсів, відсутності безперешкодного експорту, фізичним знищенням урожаю, як під час його зберігання, так і власне у процесі вирощування.

Загалом, підсумовуючи основні економічні причини настання кризових явищ в аграрному секторі економіки, окрім об'єктивних форс-мажорних обставин, про які згадувалося вище у зв'язку із російською агресією, зауважимо, що до них можна віднести низьке використання власного капіталу та неінтенсивність інвестиційних процесів, неповне використання наявного трудового та експортного потенціалу аграрної сфери, застосування застарілого обладнання, встановлення цінового диспаритету в більшості галузей аграрної сфери, а також неефективне використання капіталу та фінансові ризики [31].

Варто зауважити, що проявлення кризових явищ та кризових процесів на підприємствах аграрної сфери має певні специфічні риси, що виявляються у нетиповості черговості фази економічного циклу, високої залежності від регіонального розміщення товаровиробників, асинхронністю із динамікою загальної економічної ситуації, виникненням нетипових ланцюгових реакцій, непов'язаних із аграрною сферою підприємств-контрагентів, що посилюються або ж послаблюються через коливання врожайності, продуктивності тваринництва та птахівництва, зміною суми валових зборів, а також має негативний вплив на загальний стан земельних ресурсів та життя

сільських громад, зумовлює необхідність розробки ефективного механізму антикризового управління для позбавлення вказаних факторів [25].

Варто розуміти, що кожна окрема криза є по-своєму неповторною та унікальною та її перебіг в кожному окремому взятому аграрному підприємстві має унікальні особливості, однак доречним є застосування базових підходів стосовно побудови ефективних принципів уникнення та зменшення негативних наслідків кризових ситуацій.

Відповідно, зауважимо про можливість застосування певних внутрішніх та зовнішніх механізмів антикризового управління в аграрній сфері. Мова йде насамперед про застосування внутрішніх механізмів, які мають диференціюватися в залежності від кризової стадії на реакційні, превентивні та посткризові, що за своєю сутністю відрізняються за стратегіями, цільовими установками, оптимальними моделями, заходами та мінімальними і максимальними значеннями індикативних метрик [41].

Зокрема, усталеним підходом є застосування при перших ознаках появи кризи або ж її протікання у прихованій латентній фазі превентивного механізму антикризового менеджменту. До основних проблем, з якими може стикатися аграрне підприємство в цій фазі, можна віднести відсутність злагодженої системи моніторингу та проведення аналізу зовнішніх та внутрішніх процесів, які поглиблюють та провокують розгортання кризи, нестача ресурсного забезпечення, що дозволить дати адекватну реакцію на кризову загрозу, відсутність достатньої маневреності організаційної структури менеджменту та виробництва у зв'язку із специфічною організацією діяльності підприємства. Додамо, що інколи сільськогосподарські організації, власне на цьому етапі, є незахищеними з точки зору страхування, інколи їм не вистачає підтримки у зв'язку із усталеною кооперацією з контрагентами. Так, поширеною є ситуація, коли кризовий стан погіршується через ускладнення господарювання бізнес-партнерів. В сукупності це призводить до зниження ефективності господарської діяльності, зменшення обороту зростання боргів та в загальній



перспективі призводить до нарощення проблем платоспроможності. Відповідно, саме в такій ситуації досить важливим є використання саме превентивного механізму антикризового менеджменту [42].

Основною ціллю превентивного механізму антикризового менеджменту функціонування аграрних підприємств має стати формування умов для недопущення кризових явищ, а у разі неможливості даної процедури - максимальна підготовленість аграрних організацій до функціонування в умовах її розгортання. Антикризовий менеджмент сільськогосподарських організацій повинен здійснювати перегляд співпраці з основними контрагентами, переглядати умови оплати продукції та постачання ресурсів задля недопущення погіршення фінансової стійкості, нарощення боргів та провокування кризи платоспроможності [12].

Зауважимо, що в умовах нарощення кризи основні проблемні точки у функціонуванні аграрних підприємств досить часто пов'язані із нездатністю швидко відреагувати на ситуацію, яка складається, вчасно зменшити витрати та позбутися від неефективних та нерентабельних з ресурсної та фінансової точок зору аспектів діяльності. При цьому, їхній поточний стан ускладнюється через нездатність підтримувати на належному рівні платоспроможність та, що досить важливо, не здатністю отримати вчасне фінансування. Відповідно, в даному ключі виникає необхідність запровадження реакційного механізму антикризового менеджменту, основними стабілізаційними заходами якого мають виступати ті, які спрямовуватимуться на оптимізацію господарювання, зниження витрат, проведення реструктуризації активів, зміни принципів планування та загального менеджменту аграрними організаціями, а також реструктуризації активів компаній [28].

У разі подальшого ослаблення впливу кризових явищ на діяльність аграрних підприємств, особливо коли вона характеризувалися масштабністю змін, зазнає і ринкова кон'юнктура, яка з часом покращується та нарощується

платоспроможність, як покупців, так і стабільність, і ритмічність роботи постачальників [3].

За цих умов виникають можливості до розширення та розвитку бізнесу, що зумовлює необхідність запровадження посткризового управління, що передбачає реалізацію цілей цілого спектру посткризових заходів, які направлені на покращення інвестиційної привабливості аграрного сектору, нарощення кредитоспроможності, виведення обсягів господарювання до кризових показників, можливості докорінної перебудови її засад та модернізацію основного виробництва [37].

Зауважимо, що в цій ситуації основні проблеми функціонування аграрних підприємств, насамперед, можуть бути пов'язані із нестачею ресурсного забезпечення та їх вичерпанням в кризовий період, нездатністю додаткового їх залучення через підвищення ризиковості ситуації. Тому можемо виокремити наступні антикризові заходи для вирівнювання даної ситуації, що полягають у пошуці джерел та залучення додаткових фінансових ресурсів щодо забезпечення розширеного відтворення, нарощення обсягів господарської діяльності, зміну усталеної системи мотивації, розгортання виробничих потужностей та появу нових видів господарювання, розроблення та впровадження новітніх інвестиційних проєктів, докорінний перегляд критеріїв підписання бізнес-угод та проведення господарських операцій.

РОЗДІЛ 2  
ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
СФГ «ВОЛОДАР»

**2.1. Організаційна характеристика діяльності СФГ «Володар»**

СФГ «Володар» є сільськогосподарським підприємством, що спеціалізується на рослинництві. Воно розташоване у Кіровоградській області, Компаніївському районі, с. Водяне.

Основні напрямки діяльності:

1. Вирощування зернових культур:
  - пшениця озима;
  - кукурудза на зерно;
  - ячмінь озимий.
2. Вирощування олійних культур:
  - соняшник;
  - соя.
3. Вирощування зернобобових культур:
  - горох.

Підприємство займається класичними для Кіровоградського регіону сільськогосподарськими культурами, здійснюючи традиційний підхід до вибору сівозміни. СФГ «Володар» має загальну площу 1395,57 га, з яких 1270 га орендовано. Як ми бачимо, орендовані землі становлять близько 91% від загальної площі, що є типовою практикою для багатьох господарств Кіровоградщини.

Для ефективного ведення рослинництва підприємство, має достатній парк необхідної сільськогосподарської техніки, складське господарство, де зберігається посівний матеріал, добрива та засоби захисту рослин, а також готова продукція, до її відвантаження покупцям. Відповідно, СФГ «Володар»

займається зберіганням, первинною переробкою та реалізацією вирощеної продукції.

Аналізуючи організаційну структуру СФГ «Володар» (див. дод. А), зауважимо, що на його чолі стоїть Директор, що здійснює загальне керівництво господарською діяльністю, представляє інтереси господарства у відносинах з іншими підприємствами, організаціями та державними органами. Директор несе відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності, раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів, дотримання вимог законодавства та внутрішніх регламентів. До його ключових обов'язків належить визначення стратегії розвитку господарства, затвердження виробничих програм, контроль виконання планів, прийняття рішень щодо найму, звільнення та оплати праці персоналу, укладання договорів і здійснення інших юридичних дій від імені підприємства.

Головний бухгалтер очолює бухгалтерію та відповідає за ведення бухгалтерського обліку в господарстві, своєчасне складання звітності, контроль за рухом коштів і матеріальних цінностей, а також за правильним нарахуванням податків і зборів. Він організовує роботу бухгалтерії, Головний бухгалтер бере участь у розробці облікової політики, фінансових планів та кошторисів, готує пропозиції щодо покращення фінансово-господарської діяльності. Бухгалтерія є структурним підрозділом, що здійснює ведення бухгалтерського та податкового обліку в господарстві, забезпечує контроль за раціональним використанням матеріальних і фінансових ресурсів, правильним нарахуванням заробітної плати, проводить розрахунки з постачальниками та покупцями, веде облік основних засобів та матеріальних цінностей. Економісти ж, у свою чергу, аналізують та планують економічну діяльність селянсько-фермерського господарства.

Відділ кадрів є структурним підрозділом, що забезпечує вирішення питань, пов'язаних з відбором, наймом, обліком та вивільненням працівників. Він відповідають за розробку та впровадження внутрішніх положень щодо

роботи з персоналом, ведення кадрової документації, формування кадрового резерву та перспективного планування потреби в трудових ресурсах.

Головний агроном є керівником агрономічної служби в СФГ «Володар» та відповідає за весь комплекс робіт, пов'язаних з вирощуванням сільськогосподарських культур. Він планує сівозміни, структуру посівних площ та систему обробітку ґрунту. Також організовує та контролює проведення всіх агротехнічних заходів, таких як оранка, культивуація, боронування, внесення добрив тощо. Головний агроном здійснює вибір сортів та гібридів культур для вирощування з урахуванням ґрунтово-кліматичних умов господарства, розробляє систему захисту рослин від шкідників, хвороб та бур'янів. Він контролює дотримання технологій вирощування культур та якість виконання робіт, організовує заготівлю, зберігання та підготовку насіннєвого матеріалу, веде облік виробництва та звітність, забезпечує агрономічний супровід вирощування культур на всіх етапах. Агроном-насінневод відповідає за забезпечення господарства високоякісним насіннєвим матеріалом. Завідувач рільничою бригадою організовує та контролює виконання всіх польових робіт на закріплених за бригадою площах, розподіляє завдання та контролює роботу членів бригади.

Головний енергетик відповідає за безперебійне і ефективне функціонування всього енергетичного господарства СФГ «Володар». Він організовує роботу з експлуатації, ремонту та модернізації енергетичного обладнання, таких як трансформаторні підстанції, лінії електропередач, системи опалення, вентиляції, водопостачання та каналізації. Головний енергетик розробляє заходи з енергозбереження, контролює раціональне використання енергоресурсів, веде облік їх споживання. Він забезпечує дотримання вимог з охорони праці та техніки безпеки при експлуатації енергетичних об'єктів, організовує навчання персоналу правилам безпечної роботи. Головний енергетик складає заявки на необхідне обладнання, матеріали та запасні частини для ремонту, веде технічну документацію, готує звіти про роботу енергогосподарства та, відповідно, керує роботою

електриків та підприємстві.

Завідуючий господарством керує обслуговуючим персоналом та організовує роботи з утримання будівель, споруд, територій в належному стані.

Головний інженер є керівником інженерної служби в СФГ «Володар» та відповідає за технічний стан та ефективну експлуатацію всієї сільськогосподарської техніки, обладнання, машин і механізмів. Він організовує та контролює своєчасне і якісне проведення ремонтних робіт, технічних оглядів та обслуговування машинно-тракторного парку, сільськогосподарських знарядь, двигунів, вузлів і агрегатів. Головний інженер забезпечує належну підготовку техніки до польових робіт, стежить за дотриманням правил безпеки при її експлуатації. До його повноважень входить розробка заходів з модернізації та вдосконалення наявного обладнання, впровадження нових прогресивних технологій у процеси ремонту та обслуговування техніки. Головний інженер визначає потребу в запасних частинах, ремонтних матеріалах, забезпечує їх постачання, а також здійснює приймання нової техніки та обладнання, контролює їх введення в експлуатацію, у його безпосередньому підпорядкуванні перебувають бригадир машинно-тракторної бригади, інженер по експлуатації та бригадир автопарку.

Бригадир машинно-тракторної бригади керує роботою механізаторів, трактористів, комбайнерів та іншого персоналу бригади. Інженер по експлуатації здійснює контроль за технічним станом машинно-тракторного парку, автомобілів та іншого обладнання господарства під час їх експлуатації.

Бригадир автопарку організовує роботу водіїв, слюсарів, акумуляторників та іншого персоналу, задіяного в експлуатації та технічному обслуговуванні автотранспорту в господарстві. Він розподіляє завдання між працівниками, розробляє графіки виходу на лінію автомобілів, контролює їх технічний стан та готовність до експлуатації. Бригадир забезпечує

раціональне використання автотранспорту, палива та мастил, проводить інструктажі водіїв щодо безпечної експлуатації автомобілів. До його обов'язків входить організація робіт з технічного обслуговування, ремонту, зберігання та охорони автопарку.

## 2.2. Господарсько-економічний аналіз діяльності СФГ «Володар»

Для формування уявлення щодо стану антикризового управління на СФГ «Володар», перш за все, розглянемо структуру виробництва продукції підприємства у 2019 та 2023 рр. (див. рис. 2.1.)

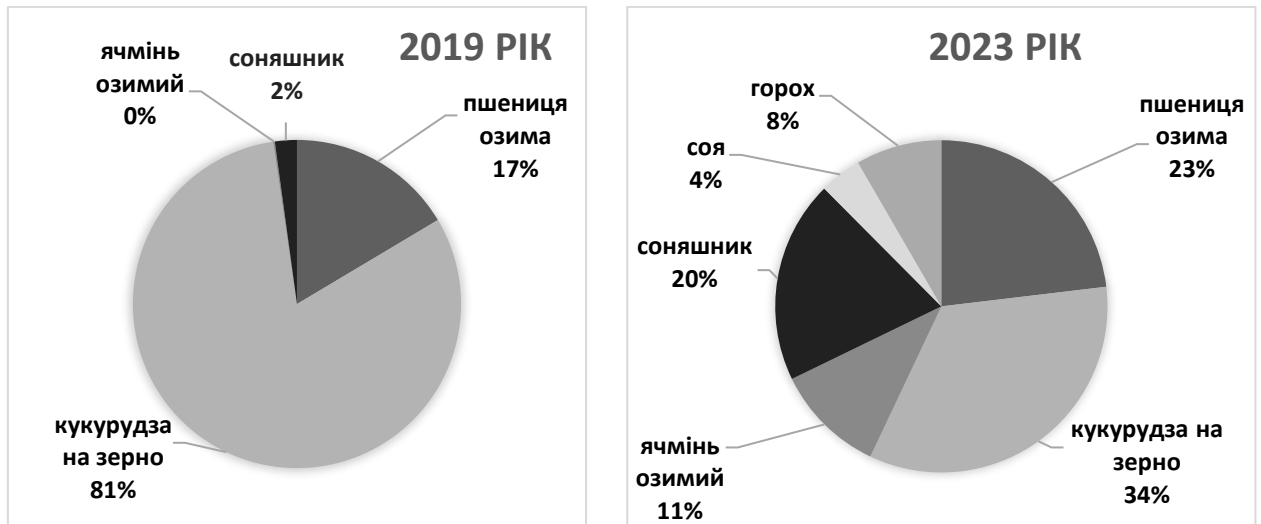


Рисунок 2.1 – Порівняльна характеристика структури виробництва продукції СФГ «Володар» у 2019 та 2023 рр.

*Джерело: складено за матеріалами додатків Б-Ж*

Як ми бачимо, з рис. 2.1., за аналізовані п'ять років відбулось суттєве розширення асортименту продукції, зокрема, до спектру вирощуваних культур додалися горох та соя. Так, найбільшу питому вагу зібраного врожаю у 2019 році складала кукурудза (81%), а найменшу – ячмінь озимий (менш ніж 1%). У 2023 році відмічаємо скорочення обсягу зібраного врожаю кукурудзи у його питомій вазі до 34%, натомість СФГ «Володар» озимого

ячменю зібрало 11% від валового врожаю. Збільшилась і питома вага зібраного соняшнику ( із 2% у 2019 р. до 20% у 2023) та пшениці озимої (із 17% у 2019 р. до 23% у 2023 р.). Питома вага зібраного врожаю гороху та сої у 2023 році від валового врожаю складала 8% та 4% відповідно. Враховуючи специфіку здійснення виробничої діяльності у агарному секторі, зазначимо про необхідність доповнити даний аналіз, інформацією щодо порівняння обсягу виділених площ під насадження кожного із виду культур ( див. рис. 2.2.).

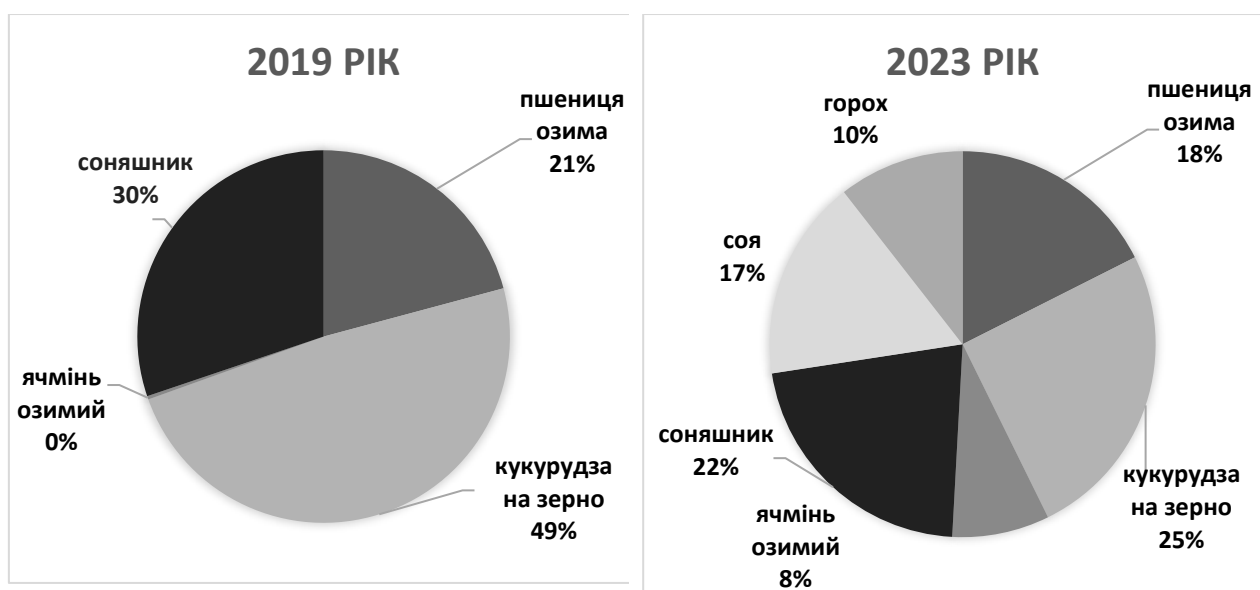


Рисунок 2.2 – Порівняльна характеристика зібраних площ виробленої продукції СФГ «Володар» у 2019 та 2023 рр.

*Джерело: складено за матеріалами додатків Б-Ж*

Ми можемо бачити, що у 2019 році під соняшник було виділено близько 30% від усіх засіяних площ, що зважаючи на низьку врожайність призвело до скорочення обсягу даної культури в загальному обсязі врожаю. Врожайність ж кукурудзи у 2019 році була досить високою, що зумовило її домінування серед обсягу зібраних культур за цей період. Аналізуючи структуру зібраних площ у 2023 році, можемо констатувати приблизну відповідність площ зібраного врожаю та валовий обсяг кожної зібраної



культури, окрім сої.

Наступним кроком вважаємо за доцільне порівняти показники фінансової результативності СФГ «Володар» за аналізований період (див. табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 – Аналіз показників результативності діяльності СФГ «Володар» за 2019-2023 рр.

Назва показника	Роки				
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації	13989	7068	14626	26746	49451
Собівартість реалізованої продукції	12342	5346	8446	10865	32287
Валовий прибуток	1556	1722	6180	15881	17164
Фінансовий результат від звичайної діяльності	7150	1435	5736	15509	16189
Чистий прибуток	6694	1435	5736	15539	16189

*Джерело: складено за матеріалами додатків З-М*

Чистий дохід від реалізації СФГ «Володар» продемонстрував значні обсяги зростання протягом аналізованого періоду. Порівняно з 2019 роком він зменшився на 49,47% у 2020 році, проте у 2021 році зріс на 106,93% порівняно з попереднім роком. У 2022 році спостерігалось подальше зростання даного показника на 82,87%, а в 2023 році - ще на 84,89% в порівнянні з 2022 роком. Загалом, за період з 2019 по 2023 рік чистий дохід від реалізації збільшився на 253,5%.

Собівартість реалізованої продукції СФГ «Володар» демонструвала схожу тенденцію. У 2020 році вона знизилася на 56,68% порівняно з 2019 роком, але в 2021 році збільшилася на 57,99%. У 2022 році собівартість збільшилася ще на 28,64%, а в 2023 році її вартість різко зросла на 197,17% порівняно з попереднім роком, що пов'язано із здороженням насіння, паливно-мастильних матеріалів, запчастин та ін. Загалом, за аналізований період собівартість зросла на 161,6%.

Валовий прибуток у 2020 році збільшився на 10,67% у порівнянні з роком 2019 року. Проте, у 2021 році він зріс на 258,89%, а в 2022 році - ще на 156,97%. У 2023 році валовий прибуток зріс на 8,08% відповідно до його значення 2022 року. Загалом, за період з 2019 по 2023 рік валовий прибуток виріс на 1003,08%.

Показники фінансового результату від звичайної діяльності СФГ «Володар» продемонстрували таку динаміку. У 2020 році він знизився на 79,93% порівняно з 2019 роком, а в 2021 році знизився ще на 299,72%. У 2022 році фінансовий результат збільшився на 170,38%, а в 2023 році – лише на 4,38% порівняно з попереднім роком. Загалом за період з 2019 по 2023 рік фінансовий результат від звичайної діяльності зріс на 126,42% та становив 16189 тис. грн.

Чистий прибуток СФГ «Володар» у 2020 році скоротився на 78,56% відповідно до значення 2019 року (1435 тис. грн проти 6694 тис. грн). Проте у 2021 році він зріс на 299,72%, а у 2022 році – ще на 170,9%. У 2023 році констатуємо зростання лише на 4,18% порівняно з попереднім роком. Загалом, в протязі аналізованого періоду чистий прибуток збільшився на 141,84% і складав 16189 тис. грн в 2023 році.

Обчислимо показники ліквідності та рентабельності діяльності СФГ «Володар» та занесемо до табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників ліквідності та рентабельності діяльності СФГ «Володар» за 2019-2023 рр.

Назва показника	Роки				
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,42	1,72	2,89	4,05	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,011	0,00011	0,0015	0,045	
Коефіцієнт автономії	0,31	0,51	0,60	0,74	0,85
Коефіцієнт рентабельності активів	0,55	0,09	0,3	0,52	0,36
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,75	0,18	0,5	0,70	0,43

Джерело: складено за матеріалами додатків 3-М

Коефіцієнт поточної ліквідності СФГ «Володар» продемонстрував стійку тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення платоспроможності підприємства та його здатність покривати поточні зобов'язання за рахунком оборотних активів. У 2020 році він збільшився на 0,3 показника порівняно з роком 2019 року, у 2021 році зріс ще на 1,17, а у 2022 році – на 1,16. Загальне підвищення за аналізований період становило 2,63, що є вагомим показником покращення ліквідності. У 2023 році через відсутність даних обрахування даного показника є неможливим.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, хоч і залишився на низькому рівні, також продемонстрував зростання. У 2020 році він становив лише 0,00011, проте в 2021 році збільшився на 0,0014, а в 2022 році - на 0,043. Відповідно, динаміка коефіцієнта свідчить про потенціал певного підвищення здатності підприємства розраховуватися за терміновими зобов'язаннями. У 2023 році через відсутність даних обрахування даного показника є неможливим.

Коефіцієнт автономії СФГ «Володар» ріс протягом усього періоду, відображаючи посилення фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування. У 2020 році він збільшився на 0,2 порівняно з 2019 роком, у 2021 році - ще на 0,09, у 2022 році - на 0,13, а в 2023 році - на 0,12. Сукупне зростання на 0,54 є значним показником зміцнення фінансової стійкості.

Коефіцієнт рентабельності активів продемонстрував нестабільну динаміку, спочатку зменшившись на 0,46 у 2020 році, порівняно з 2019 роком, проте згодом знизився на 0,21 у 2021 році та ще на 0,22 у 2022 році. У 2023 році коефіцієнт знову скоротився на 0,15. В цілому, за аналізований період відбулося незначне зниження на 0,19, що може вказати на користь підвищення ефективності використання активів.

Подібну тенденцію демонструє і коефіцієнт рентабельності власного капіталу СФГ «Володар». Загалом, за 2019-2023 рр. сукупне скорочення показника на 1,32 може свідчити про зниження ефективності використання власного капіталу підприємства.

Отже, зростання коефіцієнтів поточної та абсолютної ліквідності, а також коефіцієнти автономії, вказує на підвищення платоспроможності та фінансової незалежності СФГ «Володар». Водночас, коефіцієнти рентабельності активів та власного капіталу демонстрували коливання з негативною тенденцією, що потребує уваги керівництва для підвищення ефективності використання ресурсів. В рамках нашого аналізу вважаємо, що на показники ефективності антикризового управління суттєво впливає фінансова стійкість організації. Тому розрахуємо дані показники та занесемо результати, відповідно, до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників фінансової стійкості СФГ «Володар» за 2019-2023 рр.

Назва показника	Роки				
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,54	0,49	0,70	0,76	0,93
Коефіцієнт фінансової залежності	0,46	0,51	0,30	0,24	0,07
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,66	0,75	0,80	0,75	0,88
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	1,19	0,96	2,36	3,12	13,41
Показник фінансового левириджу	0,00	0,00	0,00	0,08	0,07
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,54	0,49	0,70	0,81	1,00

*Джерело: складено за матеріалами додатків З-М*

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) СФГ «Володар» демонстрував стійку тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду. У 2020 році він збільшився на 0,2 порівняно з 2019 роком, у 2021 році зріс ще на 0,09, у 2022 році - на 0,13, а у 2023 році - на 0,19. Загалом, за період з 2019 по 2023 рік коефіцієнт фінансової незалежності зріс на 0,46, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення фінансової стійкості та

незалежності СФГ «Володар» від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності, навпаки, демонстрував тенденцію до зниження. У 2020 році він зменшився на 0,05 порівняно з 2019 роком, у 2021 році - ще на 0,21, у 2022 році - на 0,05, а у 2023 році - на 0,17. Загалом, за аналізований період коефіцієнт фінансової залежності знизився на 0,39, що також має позитивну тенденцію для СФГ «Володар».

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу для СФГ «Володар» продемонстрував зростання протягом аналізованого періоду. У 2020 році він збільшився на 0,09 порівняно з 2019 роком, у 2021 році зріс ще на 0,05, проте у 2022 році знизився на 0,05. У 2023 році коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу збільшився на 0,14. Загалом, за аналізований період він зріс на 0,22, що може свідчити про підвищення СФГ «Володар» гнучкості у використанні власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стабільності демонстрував значні коливання. У 2020 році він знизився на 0,23 порівняно з 2019 роком, проте у 2021 році зріс на 1,4. У 2022 році коефіцієнт фінансової стабільності збільшився ще на 0,75, а у 2023 році - на 10,29. Загалом, за аналізований період він зріс на 12,22, що свідчить про значне зростання фінансової стійкості СФГ «Володар».

Показник фінансового левериджу СФГ «Володар» залишався на низькому рівні протягом більшої частини аналізованого періоду. У 2022 році він становив 0,08, а у 2023 році - 0,07. Зниження цього показника до 0 може свідчити про незначне зменшення ризику використання позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової стійкості СФГ «Володар» показував тенденцію до зростання. У 2020 році він знизився на 0,05 порівняно з 2019 роком, проте у 2021 році зріс на 0,21. У 2022 році коефіцієнт фінансової стійкості збільшився ще на 0,11, а у 2023 році - на 0,19. Загалом, за аналізований період він зріс на 0,46, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення фінансової стійкості СФГ «Володар».

Отже, більшість показників фінансової стійкості та незалежності СФГ «Володар» демонстрували позитивну динаміку в абсолютному вираженні, що

свідчить про зміцнення фінансового стану аграрного підприємства. Найбільше зросли коефіцієнти фінансової стабільності та фінансової незалежності досліджуваної організації. Водночас, зменшилися коефіцієнт фінансової залежності та показник фінансового левериджу СФГ «Володар», що, в свою чергу, є позитивним сигналом. Незначні коливання спостерігалися для коефіцієнтів маневреності власного оборотного капіталу та фінансової стійкості. Загалом, ці тенденції вказують на підвищення фінансової стійкості та незалежності СФГ «Володар» від зовнішніх джерел фінансування в абсолютному вираженні.

Наступним кроком нашого аналізу стане дослідження організації антикризового управління на СФГ «Володар» та розрахунок показників ймовірності настання кризи на даному підприємстві.

### **2.3. Організація та стан антикризового управління СФГ «Володар»**

В СФГ «Володар» функції з антикризового управління покладаються на директора. Загалом, до його обов'язків входять наступні функції.

1. Моніторинг та аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища СФГ «Володар» для своєчасного виявлення можливих ризиків і загроз кризових ситуацій. Директору необхідно відстежувати економічні, політичні, ринкові, природні та інші фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, розробляти превентивні заходи для запобігання або пом'якшення наслідків криз, наприклад, диверсифікацію виробництва (що останнім часом ми можемо помітити в безпосередній діяльності СФГ «Володар»), оптимізацію витрат, пошук альтернативних ринків збуту, тощо.

2. Розробка антикризових стратегій і програм виходу з кризових ситуацій у разі їх виникнення. Необхідно передбачати конкретні кроки зі стабілізації фінансового становища, реструктуризації боргів, скорочення витрат, перепрофілювання виробництва тощо. До кола функцій в даному напрямі входить і організація та координація дій персоналу під час кризових

ситуацій для забезпечення безперервності господарської діяльності.

3. Налагодження системи антикризового моніторингу та контролю за виконанням антикризових заходів, зокрема, аналіз їх ефективності та коригування в разі потреби, забезпечення комунікацій з працівниками, контрагентами, фінансовими установами під час криз для мінімізації ризиків та збереження репутації СФГ «Володар».

За потреби до антикризової діяльності долучаються інші провідні фахівці підприємства, зокрема Головний бухгалтер, економісти, Головний агроном, Головний енергетик та інші, з огляду на потребу сформуванню адекватні реакції на можливі кризові прояви, спираючись на конкретний практичний досвід.

Наступним кроком аналізу антикризової діяльності СФГ «Володар, на нашу думку, має стати обрахування показників ймовірності настання кризи та банкрутства.

Для початку розглянемо порівняльну характеристику можливих моделей, що призначені для прогнозування ймовірності настання кризових ситуацій та відобразимо їх в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика моделей визначення ймовірності банкрутства

Модель	Методика обрахунку	Значення	Опис, особливості, переваги та недоліки
1	2	3	4
Модель Альтмана	$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 0.999X_5$ Де, $X_1$ = Оборотний капітал / Сукупні активи $X_2$ = Нерозподілений прибуток / Сукупні активи $X_3$ = Операційний прибуток / Сукупні активи $X_4$ = Ринкова вартість акцій / Сукупні зобов'язання $X_5$ = Обсяг продажів / Сукупні активи	$Z < 1,81$ - висока ймовірність банкрутства $1,81 < Z < 2,675$ - зона невизначеності $Z > 2,675$ - низька ймовірність банкрутства	Одна з найвідоміших і широко використовуваних моделей. Розроблена для публічних компаній. Враховує ринкову вартість акцій. Недолік - складність застосування для непублічних компаній.

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Модель Спрінгейта	$Z = 1.03A + 3.07B + 0.66C + 0.4D$ Де, А = Оборотний капітал / Сукупні активи В = Прибуток до сплати відсотків і податків / Сукупні активи С = Прибуток до сплати податків / Короткострокові зобов'язання D = Обсяг продажів / Сукупні активи	$Z < 0,862$ - висока ймовірність банкрутства $Z > 0,862$ - низька ймовірність банкрутства	Розроблена для невеликих виробничих компаній. Не враховує ринкову вартість акцій. Перевага - простота розрахунку. Недолік - нижча точність порівняно з деякими іншими моделями.
Модель Тафлера	$Z = 0.53X1 + 0.13X2 + 0.18X3 + 0.16X4$ Де, X1 = Оборотні активи / Зобов'язання X2 = Оборотні активи / Сукупні активи X3 = Короткострокові зобов'язання / Сукупні активи X4 = Виторг від реалізації / Сукупні активи	$Z < 0,2$ - висока ймовірність банкрутства $0,2 < Z < 0,3$ - допустиме значення $Z > 0,3$ - низька ймовірність банкрутства	Враховує ліквідність та прибутковість. Перевага - простота розрахунку. Недолік - не враховує структуру капіталу та ринкову вартість акцій.
Модель Чессера	$Z = -2.7867 - 2.2705X1 + 3.1896X2 + 0.9557X3$ Де, X1 = Довгострокові зобов'язання / Сукупні активи X2 = Рентабельність власного капіталу X3 = Рентабельність активів	$Z < -0,37$ - висока ймовірність банкрутства $-0,37 < Z < 0,37$ - зона невизначеності $Z > 0,37$ - низька ймовірність банкрутства	Розроблена для середніх і великих компаній. Враховує структуру капіталу та прибутковість. Перевага - простота розрахунку. Недолік - не враховує ліквідність.
Модель Терещенка	$Z = 1.5X1 + 0.08X2 + 10X3 + 5X4 + 0.3X5 + 0.1X6$ Де, X1 = Грошовий потік / Зобов'язання X2 = Валюта балансу / Зобов'язання X3 = Чистий прибуток / Валюта балансу X4 = Чистий прибуток / Виручка від реалізації X5 = Виробничі запаси / Виручка від реалізації X6 = Виручка від реалізації / Валюта балансу	$Z < 0$ - висока ймовірність банкрутства $0 < Z < 2$ - допустиме значення $Z > 2$ - низька ймовірність банкрутства	Розроблена для українських підприємств. Враховує грошові потоки, прибутковість, ефективність використання активів та оборотність запасів. Перевага - адаптована до українських реалій. Недолік - складність розрахунків.

Джерело: складено за матеріалами [6, 26, 37, 45]



Ґрунтуючись на наведених методиках обрахуємо ймовірність настання банкрутства для СФГ «Володар», а результати занесемо до табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок ймовірності банкрутства для СФГ «Володар»

Модель	Методика обрахунку	Розрахунок
1	2	3
Модель Альтмана	$X1 = (\text{Рядок 1195 } \Phi.1) / (\text{Рядок 1300 } \Phi.1)$ $X2 = (\text{Рядок 1420 } \Phi.1) / (\text{Рядок 1300 } \Phi.1)$ $X3 = (\text{Рядок 2190 } \Phi.2) / (\text{Рядок 1300 } \Phi.1)$ $X4 = \text{Ринкова капіталізація} / (\text{Рядок 1595} + \text{Рядок 1695 } \Phi.1)$ $X5 = (\text{Рядок 2000 } \Phi.2) / (\text{Рядок 1300 } \Phi.1)$	$Z = 1,2 \cdot 0,977 + 1,4 \cdot 0,929 + 3,3 \cdot (-0,092) + 0,6 \cdot 0 + 1,0 \cdot 0,173 = 2,031$
Модель Спрінгейта	$A = (\text{Рядок 1195 } \Phi.1) / (\text{Рядок 1300 } \Phi.1)$ $B = (\text{Рядок 2190} + \text{Рядок 2250 } \Phi.2) / (\text{Рядок 1300 } \Phi.1)$ $C = (\text{Рядок 2190 } \Phi.2) / (\text{Рядок 1695 } \Phi.1)$ $D = (\text{Рядок 2000 } \Phi.2) / (\text{Рядок 1300 } \Phi.1)$	$Z = 1,03 \cdot 0,785 + 3,07 \cdot (-0,080) + 0,66 \cdot (-3,422) + 0,4 \cdot 0,173 = 0,081$
Модель Тафлера	$X1 = (\text{Рядок 1195 } \Phi.1) / (\text{Рядок 1695} + \text{Рядок 1595 } \Phi.1)$ $X2 = (\text{Рядок 1195 } \Phi.1) / (\text{Рядок 1300 } \Phi.1)$ $X3 = (\text{Рядок 1695 } \Phi.1) / (\text{Рядок 1300 } \Phi.1)$ $X4 = (\text{Рядок 2000 } \Phi.2) / (\text{Рядок 1300 } \Phi.1)$	$Z = 0,53 \cdot 30,76 + 0,13 \cdot 0,785 + 0,18 \cdot 0,023 + 0,16 \cdot 0,173 = 16,335$
Модель Чессера	$X1 = (\text{Рядок 1595 } \Phi.1) / (\text{Рядок 1300 } \Phi.1)$ $X2 = (\text{Рядок 2350 } \Phi.2) / (\text{Рядок 1495 } \Phi.1)$ $X3 = (\text{Рядок 2190 } \Phi.2) / (\text{Рядок 1300 } \Phi.1)$	$Z = -1,75 + 5,07 \cdot 0,785 + 0,0062 \cdot (-0,092) + 0,057 \cdot 36,067 = 0,438$
Модель Терещенка	$X1 = (\text{Рядок 3195 Звіту про рух грошових коштів}) / (\text{Рядок 1695} + \text{Рядок 1595 } \Phi.1)$ $X2 = (\text{Рядок 1300 } \Phi.1) / (\text{Рядок 1695} + \text{Рядок 1595 } \Phi.1)$ $X3 = (\text{Рядок 2350 } \Phi.2) / (\text{Рядок 1300 } \Phi.1)$ $X4 = (\text{Рядок 2350 } \Phi.2) / (\text{Рядок 2000 } \Phi.2)$ $X5 = (\text{Рядок 1100 } \Phi.1) / (\text{Рядок 2000 } \Phi.2)$ $X6 = (\text{Рядок 2000 } \Phi.2) / (\text{Рядок 1300 } \Phi.1)$	$Z = 1,5 \cdot 0,904 + 0,08 \cdot 30,76 + 10 \cdot 0,023 + 5 \cdot 0,135 + 0,3 \cdot 0,509 + 0,1 \cdot 0,285 = 5,023$

Джерело: складено за матеріалами додатку М

Аналізуючи результати, бачимо, що згідно із моделлю Альтмана значення дорівнює 2,031 (зона невизначеності  $1,8 < Z < 2,7$ ), що можна пояснити низькою оборотністю активів підприємства. Відповідно за моделлю Спрингейта та Чессера підприємство має високі шанси настання кризових явищ: 0,081 ( $Z < 0,862$  - висока ймовірність банкрутства) за першою та 0,438 ( $Z < 0,37$  - висока ймовірність банкрутства). А згідно із розрахунком моделей Таффлера та Терещенка ймовірність настання банкрутства – низька. Зауважимо, що всі згадані антикризові моделі, окрім моделі Терещенка, є зарубіжними, та враховують специфіку ведення бізнесу, притаманну американським, британським компаніям. Лише одна методика є адаптованою під вітчизняні моделі ведення бізнесу. Тож, приходимо до висновку, що основною будемо вважати саме згадану, останню методику, однак, зважаючи на високий рівень ймовірності настання кризової ситуації за рештою моделей та загальну несприятливу для аграрного бізнесу ситуацію в цілому, керівництву СФГ «Володар» варто із особливою уважністю підійти до формування антикризової стратегії, зосередившись, перш за все на попередженні кризи, аніж на усуненні її наслідків. Тож, варто запровадити систему раннього попередження та реагування на кризові явища, шляхом постійного моніторингу ключових показників діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНІСТЬ СФГ «ВОЛОДАР»

#### **3.1. Методичні засади використання превентивного антикризового менеджменту в господарській діяльності СФГ «Володар»**

Під час здійснення господарської діяльності підприємства, час від часу, зазнають впливу міжнародних, загальнодержавних, регіональних, галузевих та інших типів криз, які залежать від дії зовнішніх чинників та конкретного етапу життєвого циклу організації, що супроводжуються внутрішніми кризовими явищами. Зауважимо, що незалежно від типу та походження кризи, вона в однаковій мірі погрожує зниженню конкурентоспроможності організації на ринку, спадом виробничої діяльності, ризиком неплатоспроможності або за несприятливої ситуації, навіть банкрутством, що актуалізує необхідність розробки системи попередження криз.

Враховуючи складну соціально-економічну ситуацію в Україні, умови функціонування аграрних підприємств під час воєнного стану з підвищеними форс-мажорними ризиками, зауважимо, що особливого значення на сьогодні набуває обґрунтування антикризового управління, що дає змогу сільськогосподарському підприємству підготуватися до несприятливого впливу фінансової, економічної, політичної, безпекової ситуації та сформувати якомога вигідніші умови для виживання організації в кризових умовах, а також забезпечити посткризовий розвиток аграрного підприємства в перспективі.

Проведені дослідження дають змогу зробити висновок, що негативний вплив кризових явищ, як правило, призводить до зниження показників ліквідності та провокує неплатоспроможність аграрних підприємств, що супроводжуються зниженням ділової активності, і в кінцевому випадку, призводить до збитковості, а в окремих випадках ще й втрати частини

капіталу організації або інших негативних наслідків. Перелічені негативні результати, як показує практика, зазвичай найбільш впливають на ті організації, які не мають достатнього резерву опору негативним проявам зовнішніх та внутрішніх факторів.

Відповідно, в теперішніх умовах функціонування аграрних підприємств, зокрема і СФГ «Володар», актуальним є напрацювання механізму превентивного антикризового управління, що дозволить ефективно відповідати на потенційні виклики оточуючого середовища за рахунок розробки системи дій, які спрямовані на попередження негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства.

Загалом, під превентивним антикризовим управлінням прийнято розуміти сукупність методів, прийомів та принципів спеціального управління, яке дає змогу виявити та оцінити потенційні загрози впливу кризових явищ і реалізувати взаємоузгоджений комплекс запобіжних заходів для попередження негативного впливу кризи. Такий тип управління варто впроваджувати ще до настання кризи, навіть якщо її симптоматика ще не проявилася, однак у внутрішньому або зовнішньому оточенні виникають явища та проявляються певні процеси що в перспективі можуть трансформуватися у кризоутворювальні та дестабілізаційні фактори. На рис. 3.1 нами подано найпоширеніші складові превентивного антикризового менеджменту [19, 34].

Основною метою вказаного типу антикризового менеджменту є запобігання нарощенню впливу кризових явищ та максимізація готовності організації до функціонування у нестабільних умовах. Відповідно, основоположні завдання вбачаються в наступному:

- оцінка ймовірного ризику настання кризи та прогнозування її можливих наслідків;
- визначення сильних та слабких сторін сільськогосподарської організації перед тим, чи іншим видом кризи;

- виявлення резервів стабілізації стану господарської діяльності підприємства;
- формування програми попереджувальних заходів та підтримка процесу її реалізації;
- оптимізація наявної організаційної структури управління підприємством, впровадження системи швидкого реагування на кризові явища;
- підсилення контролю щодо процесу господарювання витратами рухом грошових коштів та іншими фінансовими показниками, тощо [1, 19].

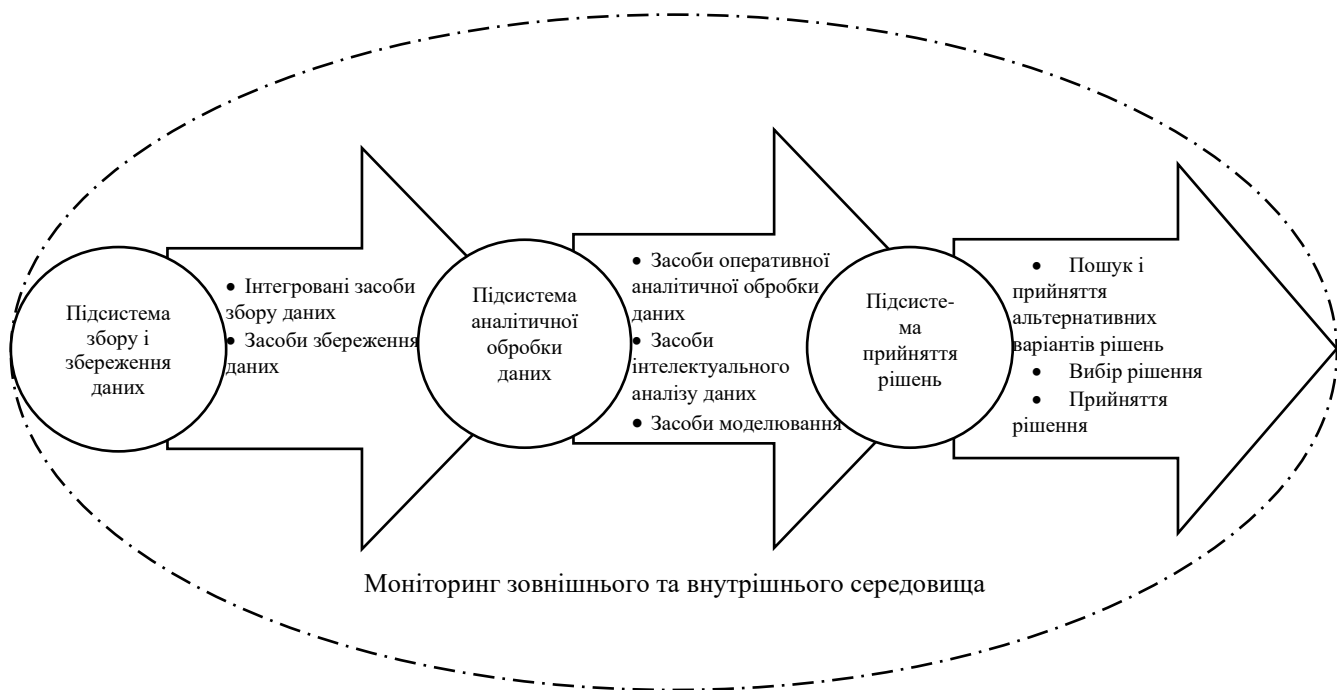


Рисунок 3.1 – Модель інформаційної СРПР для СФГ «Володар»

Джерело: сформовано із використанням [19, 34]

Впровадження певного набору антикризових заходів вносить зміни в усталений порядок діяльності підприємства та вимагає переведення його в спеціальний управлінський режим, що передбачає посилення контролю та відповідальності, що тягне за собою потребу у зміні загального підходу до стратегічного управління, а також стилю менеджменту.

Превентивний менеджмент має базуватися на стратегії захисту, основоположним критерієм прийняття рішень, відповідно до якої, є

забезпечення власне фінансової стійкості. Захисна стратегія за своїм призначенням передбачає якомога більшу відмову від проведення таких господарських операцій, що мають високий ступінь ризикованості або невизначеності, а також тих, які потенційно можуть спровокувати фінансові втрати та дестабілізувати виробничу, господарську, фінансову діяльність. Відповідно, впровадження даної стратегії в аграрні підприємства обов'язково має супроводжуватися переглядом доцільності запровадження в їх господарчу діяльність проєктів, що мають високі ризики та є довгостроковими за своєю природою та, загалом, будь-яких інших заходів, що певним чином можуть спровокувати іммобілізацію ресурсів, замороження великої частини потужностей у разі настання кризових явищ. Як правило, такі проєкти стосуються ризикового будівництва, зокрема потужностей в тваринництві, висадки багаторічних рослин, впровадження вторинної переробки сільськогосподарської продукції, а також запровадження будь-якої іншої діяльності, яка не передбачає швидкої окупності, або ж за своїми прогнозами не дає високих фінансових результатів. Окрім цього, під час реалізації захисної стратегії варто застосовувати ті нові види господарської діяльності, які дадуть змогу забезпечити стабілізацію в перспективі грошових потоків, а також дадуть аграрному підприємству додаткові резерви опору за умови настання кризових явищ [21].

Загалом, превентивне антикризове управління в більшій мірі має бути спрямоване на забезпечення можливості аграрного підприємства опиратися тим негативним змінам, які відбуваються у екзогенному та ендогенному середовищах, а також будувати стабілізаційні резерви в майбутньому. Тому перспективними напрямками щодо його впровадження повинні бути: оптимізація структури та напрямів господарської та виробничої діяльності, критичний перегляд критеріїв доцільності здійснення певного набору господарських операцій, прорахунок загальної ефективності перспективних проєктів, мінімізація витрат, раціональний підхід щодо використання ресурсних можливостей, зміна та переорієнтація загального стратегічного

управління, вибір доцільних стратегій просування на ринку з врахуванням можливих процесів, що вноситимуть дестабілізацію, а також можливі зміни ритмічності платоспроможності та інших властивостей діяльності основних партнерів та споживачів, оптимізація наявних джерел фінансування, а також визначення оптимальної суми капітальних активів організації [34].

Зауважимо, що основними суб'єктами запровадження антикризового управління превентивного характеру виступають, перш за все, власники, безпосередні керівники та спеціалісти аграрного підприємства. Це означає докорінну зміну підходів щодо управління організації. Маємо на увазі, що якщо в стабільних умовах господарювання великої ефективності набирає автономний стиль управління, що зосереджений на делегуванні повноважень, то в кризових умовах перевагу варто надавати організуючому або демократичному стилю управління, що передбачають певну централізацію влади, посилення контролю та перегляду ставлення до запровадження ініціатив працівників.

Підкреслимо, що впровадження того чи іншого управлінського стилю залежить від цілої низки факторів, насамперед особистісних властивостей управлінця, готовності працівників працювати в ризикових умовах під час загрози кризових явищ, попередньо встановленого стилю менеджменту, розміру підприємства, корпоративної культури, налагоджених комунікацій всередині організації, власне рівня кризової загрози та ін.

Зауважимо, що зміна стратегії організації та управлінського стилю для СФГ «Володар», на нашу думку, вимагає, перш за все, оптимізування структури управління з приведенням її до певної централізації. В той же час, паралельно із змінами в організаційній структурі варто вдосконалити внутрішньоорганізаційні комунікації, створити сприятливу корпоративну культуру, налагодити систему інформаційного забезпечення та каналів отримання інформації, що відіграють важливу роль для здійснення функцій менеджменту. Базисом запровадження ефективної системи інформаційного забезпечення в процесі превентивного антикризового менеджменту є

вибудовування ефективної системи бюджетування, контролінгу та фінансового планування в короткотривалій перспективі.

Зважаючи на загальну тенденцію функціонування суб'єктів господарювання на кожному етапі життєвого циклу під час виникнення перших ознак кризи, провідну роль для налагодження ефективної роботи відіграє, власне, аналітична складова, основними індикаторами якої виступають темпи зростання боргів затримки дебіторської та кредиторської заборгованості, розрахунок коефіцієнтів покриття відсотків, а також загального тіла короткострокових та середньотермінових кредитів, індекс співвідносності рентабельності капіталу та активів, показники ефективності та інтенсифікації основних господарських процесів. Окрім цього, під час здійснення превентивного антикризового менеджменту, керівництво СФГ «Володар» має підсилити контроль за здійсненням процесів, як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, при цьому в колі уваги всередині організації мають бути обсяги витрат, рівень заборгованості, рівень мобільності та дохідності активів, оскільки саме ці показники дають змогу прорахувати ймовірність скорочення в найближчій перспективі платоспроможності та спрогнозувати можливість підприємства опиратися кризовим явищем. В зовнішньому оточенні управлінці СФГ «Володар» мають контролювати зміну ціни на основні види продукції, обсяги її продажу та їх динаміку, тенденції які складаються в полі кредитування, насамперед, зміну ставки відсотків, а також рівень ділової активності на сільськогосподарському ринку.

У разі настання ситуації, за якої посилюється вплив чинників, що мають несприятливий вияв на діяльність підприємства та потенційно можуть провокувати кризу, варто змінити тип антикризового управління на реактивний, а у разі послаблення кризових явищ та настання процесу стабілізації - необхідно запроваджувати посткризовий менеджмент.

В таблиці 3.1, 3.2 та 3.3 нами подано основні оціночні індикатори та вказано взаємозв'язок критеріїв і напрямів, що сприяють прийняттю



управлінських рішень в залежності від виду антикризового менеджменту, що запроваджується на підприємстві.

Таблиця 3.1 - Індикатори оцінки стану аграрного підприємства в превентивному антикризовому менеджменту

Оціночні індикатори	Значення індикатора	
	оптимальне	критичне
Оціночні й прогнози показники достатності грошових потоків на:		
- завершення поточного операційного циклу	> 100,0	< 100,0
- забезпечення витрат наступного операційного циклу	> 95,0	< 80,0
Частка прострочених рахунків: - дебіторських	0,0	> 8,0 - 10,0
- кредиторських	0,0	> 4,0 - 5,0
Коефіцієнти:		
- заборгованості	< 0,56-0,60	> 0,74
- оборотності сукупного капіталу	> 0,86	< 0,47
Темп зростання заборгованості, %	< ТЗВК*	> ТЗВК*+5,0
Рівні покриття, %:		
- відсотків за борговими зобов'язаннями	> 100,0	< 100,0
- відсотків й основної суми термінових зобов'язань	> 100,0	< 100,0
- середньострокових зобов'язань (за перспективними оцінками)	> 100,0	< 90,0
Співвідношення рентабельності активів і середньозваженої вартості капіталу	> 1	< 1
Рентабельність головних напрямів діяльності (відокремлено по кожному напрямку), %	> СР*	< 0,0

\*Примітка: ТЗВК - темп зростання власного капіталу;

СР - середня рентабельність на ринку.

Джерело: [6]

Таблиця 3.2 - Індикатори оцінки стану аграрного підприємства в реактивному менеджменті

Оціночні індикатори	Значення індикатора	
	оптимальне	критичне
1	2	3
Оціночні рівні (у % окремо за кожним напрямом) забезпеченості коштами на: здійснення технологічних операцій у рослинництві після закінчення поточного операційного циклу; завершення виробничого циклу з вирощування й відгодівлі с.-г. тварин і птиці; покриття витрат по догляду за основним стадом та здійснення супутніх і допоміжних видів діяльності в поточному періоді	> 100,0	< 100,0
Чистий розрахунковий грошовий потік, тис. грн	> 0	< 0
Коефіцієнт платоспроможності	> 0,005	= 0

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Співвідношення монетарних активів і пасивів*	< 1	> 1
Індекси, %:	> 90,0	< 80,0-75,0
- динаміки продажів		
- надходження виручки	> 90,0	< 80,0 - 75,0
- співвідношення цін і собівартості основних видів продукції	> 100,0	< 100,0
- коефіцієнта оборотності капіталу	> 92,0 - 94,0	< 50,0 - 55,0
Темп зростання коефіцієнта заборгованості, %	< 100,0	> 100,0
Рівень покриття відсотків і поточних боргів, %	> 100,0	< 100,0

Джерело: [6]

Таблиця 3.3 - Індикатори оцінки стану аграрного підприємства в посткризовому менеджменті

Оціночні індикатори	Оптимальне значення індикатора
Перевищення очікуваної норми рентабельності інвестиційних проєктів теперішнього рівня прибутковості	Значне
Вартісна оцінка інвестиційних потреб	Не більше від потенційних джерел фінансування
Рівень кредитоспроможності	Класи А, Б
Рівень інвестиційної привабливості	Високий
Середньозважена вартість капіталу	Нижче від очікуваної норми рентабельності
Вартісна оцінка внутрішніх фінансових резервів	Максимальна

Джерело: [6]

Відповідно, використання означеної системи індикаторів дасть змогу визначити стан діяльності СФГ «Володар» на визначеному етапі життєвого циклу підприємства.

### 3.2. Впровадження моделі превентивного антикризового менеджменту СФГ «Володар»

Базис механізму антикризового менеджменту аграрних підприємств складає вчасне виявлення симптоматики та основних ознак кризи. Відповідно, для здійснення попередньої ідентифікації кризових явищ, розуміння їх причин та подальшого розроблення шляхів її вирішення, окреслення пріоритетних задач та цінностей для організації вироблення скоординованих управлінських рішень та заходів, що дозволятимуть

оптимізувати діяльність аграрного підприємства в рамках превентивного управління, використовуються система раннього попередження та реагування СППР, що являє собою специфічну інформаційну систему, яка дозволяє здійснити інформування стосовно проблем та ризиків, які виникають в зовнішньому та внутрішньому середовищі та потенційно можуть загрожувати діяльності аграрних організацій. Вказана система володіє потенційною здатністю окреслення та виявлення подій або проблем, що є прихованими, поява яких може призвести до настання ситуацій кризи або ж втрати організацією можливостей до подальшого розвитку [12].

В широкому розумінні означена система дозволяє визначити повний перелік управлінських антикризових заходів та рішень, що міститимуть попереджувальні та діагностувальні механізми виявлення та уникнення кризових явищ. В даному випадку, система охоплює усі існуючі рівні розвитку, ставлячи на перший план власне профілактичні та превентивні заходи виявлення кризи на її ранньому етапі. СППР має плановий характер та дозволяє подолати проблеми тимчасового характеру, дозволяє вдосконалити конкурентоспроможність організації та зміцнити його рейтинг серед конкурентів на сільськогосподарському ринку. Варто зауважити, що усі рішення та антикризові заходи, що приймаються керівництвом організації здійснюється у жорстких часових рамках [12].

Дана система інформаційного забезпечення сприяє формуванню бази з знань та дає змогу на основі накопичених даних приймати рішення щодо ситуації, яка склалась базуючись на проведеному аналізі із використанням новітніх інформаційних технологій. За рахунок налагодження комунікаційної та інформаційної мережі антикризові менеджери розробляють антикризову програму та формують комплекс управлінських рішень щодо виходу з кризи. Зауважимо, що дана система працює циклічно, а її ефективність залежить від вчасно проведеного періодичного моніторингу та подальшого аналізу управлінських рішень, що були прийняті для попередження кризи. Базуючись на отриманій інформації, менеджери можуть здійснювати

корективи в розробленій програмі дій раніше, аніж закінчиться її дія, що дозволить підвищити ефективність прогнозування та попередження кризи в аграрних підприємствах [1]. Ми пропонуємо впровадити в діяльність СФГ «Володар» вказану систему, що дозволить ефективно запобігати кризовим проявам та приймати виважені рішення до настання критичних ситуацій.

На практиці система раннього виявлення та подолання кризи здійснюється за рахунок запровадження відповідного механізму, головним завданням якого є включення її до організаційної діяльності аграрного підприємства у якості, наприклад елементу управління або ж контролінгу. Зокрема, на СФГ «Володар» може бути створена спеціальна група яку очолюватиме антикризовий менеджер, а до її складу будуть долучені працівники підприємства, що розуміють специфіку здійснення господарської діяльності та кваліфікований управлінець, що розуміється на питаннях антикризового менеджменту та володіє навичками ефективного вирішення проблем.

Окрім інформаційної системи СППР містить також операційну, яка визначається в залежності від структурних характеристик кожного окремого підприємства враховуючи особливості здійснення ним виробничої діяльності та передбачає насамперед програмне цільове програмування оцінку потужності виробництва сертифікацію і стандартизацію. Операційний антикризовий менеджер має на меті формування передумов, що дозволять подолати кризові явища у операційній діяльності під час виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, за рахунок впровадження жорсткого оперативного менеджменту та використання організаційних важелів, направлених на оздоровлення організації, запровадження доречної технологічної політики та антикризової виробничої стратегії [43].

Антикризовий мотиваційний менеджмент має спрямованість на раціональне організування аграрної організації в напрямі попередження помилок, економії наявних ресурсів, проведення глибокого аналізу, кризових ситуацій та, базуючись на отриманій інформації, формуванні вірних

управлінських рішень. Вище означені складові системи превентивного антикризового менеджменту носять адміністративний характер і є обов'язковими, позаяк їх взаємодія має синергетичний ефект, що дозволяє забезпечити потужний потенціал протидії кризі [43].

Власне модель превентивного антикризового управління на СФГ «Володар» відображено нами на рис. 3.2, а її основною задачею є формування ефективних попереджувальних управлінських рішень, що за рахунок формування ефективної системи контролінгу дозволить на ранньому етапі виявити непередбачені та очікувані події, що дозволять убезпечити підприємство від наслідків кризи, насамперед за рахунок проведення моніторингу.

Зауважимо, що ефективна модель превентивного антикризового управління СФГ «Володар», на нашу думку, повинна відповідати низці вимог. По-перше, вона має забезпечувати ранню діагностику потенційних кризових ситуацій шляхом ретельного моніторингу внутрішніх та зовнішніх факторів ризику, що вимагає від управлінців глибокого розуміння специфіки сільськогосподарського бізнесу, аналіз тенденцій галузі, оцінку макроекономічних показників, кліматичних умов, коливань цін на ресурси та готову продукцію, а також відстеження політичної та нормативно-правової ситуації. Своєчасна ідентифікація потенційних загроз дозволить вжити превентивних заходів для запобігання розгортанню кризи або мінімізації її наслідків. По-друге, розроблена модель має ґрунтуватися на заздалегідь розробленій комплексній стратегії антикризового управління, яка охоплюватиме всі аспекти діяльності СФГ «Володар» та враховуватиме специфіку його операцій. Дана стратегія має характеризуватися гнучкістю та адаптивністю, здатністю швидко реагувати на мінливі умови зовнішнього середовища та внутрішні виклики. Вона має визначати чіткі цілі, пріоритети та механізми дій, а також передбачати розподіл ресурсів та відповідальності між структурними підрозділами та співробітниками.



Рисунок 3.2 - Модель дії превентивного антикризового менеджменту на СФГ «Володар»

Джерело: сформовано із використанням [23, 43]

Важливим аспектом означеної моделі є те, що вона обов'язково має передбачати наявність системи раннього попередження та реагування на кризові ситуації. Ця система повинна забезпечувати безперервний моніторинг ключових показників діяльності підприємства, виявляти відхилення від запланованих цілей та тригерні точки, які можуть свідчити про зародження кризи. Вона має включати механізми швидкого реагування, насамперед, активацію резервних планів, перерозподіл ресурсів та мобілізацію персоналу для оперативного вирішення проблем [23].

Важливою вимогою до моделі превентивного антикризового управління є забезпечення ефективного управління ризиками, що включає розробку комплексної системи ідентифікації, оцінки та пріоритезації ризиків, пов'язаних з різними аспектами діяльності підприємства, а також розробку стратегій управління ризиками, спрямованих на їх мінімізацію або запобігання.

Зауважимо, що означені вище дії, щодо впровадження моделі превентивного антикризового управління на СФГ «Володар» мають супроводжуватися процесом постійного навчання та розвитку персоналу. Насамперед, працівники повинні бути обізнані з принципами антикризового управління, розуміти свої ролі та обов'язки у разі виникнення кризової ситуації, а також володіти необхідними навичками та інструментами для ефективного виконання своїх функцій. Регулярні тренінги, симуляції та практичні заняття, організовані керівництвом СФГ «Володар» допоможуть підготувати персонал до дій у кризових умовах та сформувати культуру превентивного антикризового управління в організації.

Отже, дотримання означених особливостей впровадження моделі превентивного антикризового управління СФГ «Володар» забезпечить своєчасне виявлення потенційних загроз, розробку ефективних стратегій реагування, мінімізацію ризиків та втрат, а також підвищить стійкість підприємства до кризових ситуацій.

## ВИСНОВКИ

Системне дослідження механізму антикризового менеджменту, проведене в даній кваліфікаційній роботі дозволяє сформулювати ряд наступних висновків.

Насамперед, варто відзначити, що сутність антикризового управління полягає у комплексному, цілеспрямованому процесі передбачення, профілактики та нівелювання кризових явищ, які можуть загрожувати стабільному функціонуванню та розвитку підприємницької діяльності. При цьому антикризовий менеджмент не обмежується лише реактивними заходами в умовах вже розпочатої кризи, а охоплює систему превентивних дій, спрямованих на раннє виявлення сигналів криз та мінімізацію їх негативного впливу.

Сільське господарство, як специфічна галузь економіки, має підвищену схильність до виникнення кризових ситуацій внаслідок своєї залежності від цілого комплексу екзогенних факторів. Серед ключових детермінант криз у сільськогосподарському виробництві слід виділити нестабільність цінової кон'юнктури на аграрних ринках, коливання попиту на сільгосппродукцію, екстремальні зміни погодно-кліматичних умов, що призводять до втрати врожаїв, а також недосконалість державної політики підтримки суб'єктів господарювання аграрної сфери. Відповідно, ефективна система антикризового менеджменту для сільгоспвиробників повинна враховувати цю сукупність чинників ризику та мати у своєму арсеналі відповідні інструменти їх нівелювання.

Наголосимо, що антикризовий менеджмент є невід'ємним елементом системи управління сучасним сільськогосподарським підприємством, здатним забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність в умовах турбулентного ринкового середовища. Впровадження принципів та інструментів антикризового менеджменту дозволяє не лише оперативно



реагувати на кризові виклики, але й створювати необхідний базис для сталого розвитку аграрного бізнесу у довгостроковій перспективі.

Аналізуючи господарську діяльність досліджуваної аграрної організації СФГ «Володар», зауважимо, що це підприємство, що здійснює свою діяльність у галузі рослинництва та має стабільну частку ринку в Кіровоградському регіоні. Проведений фінансово-економічний аналіз показав позитивну динаміку основних фінансових показників, що дозволило зробити висновки щодо відсутності ознак критичної ситуації чи високої ймовірності настання кризи. Проте є певні негативні тенденції в його діяльності, на що вказує проведений аналіз ймовірності банкрутства за кількома моделями та отриманий незадовільний результат за трьома з них. Приходимо до висновку, що СФГ «Володар» має зайняти позицію впровадження превентивного антикризового менеджменту, що дозволить підприємству підвищити стійкість до можливих негативних факторів та ефективніше протистояти кризовим ситуаціям у майбутньому.

Запропонований механізм антикризового управління СФГ «Володар» передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних заходів на різних етапах розвитку кризових явищ. На стадії ранньої діагностики кризи важливим є налагодження системи моніторингу індикаторів ризику, попереджувальних сигналів виникнення загроз. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати причини та характер кризи, що значно полегшує пошук адекватної стратегії реагування. Розробка антикризових програм вимагає комплексного бачення майбутніх перспектив підприємства, урахування як поточної ситуації, так і стратегічних пріоритетів його розвитку. При цьому ключовими напрямками подолання кризи можуть виступати реструктуризація, реінжиніринг бізнес-процесів, пошук альтернативних ринків збуту, оптимізація структури витрат тощо.

Превентивний антикризовий менеджмент представляє собою систему довгострокових заходів, спрямованих на своєчасне виявлення потенційних

ризиків та загроз діяльності підприємства з метою їх попередження та запобігання виникненню кризових ситуацій.

Серед основних елементів пропонованої моделі превентивного антикризового управління СФГ «Володар» слід виділити впровадження системи раннього попередження криз через моніторинг індикаторів ризику, аналіз галузевих та загальноекономічних трендів, створення інформаційно-аналітичного центру, налагодження дієвих комунікацій зі стейкхолдерами. Важливим аспектом є також формування гнучкої організаційної структури управління, здатної швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Окремий блок пропозицій стосується впровадження системи бюджетування та фінансового контролінгу, що сприятиме посиленню фінансової стійкості СФГ «Володар», мінімізації ризику втрати ліквідності та платоспроможності. Рекомендується диверсифікація виробничої та маркетингової діяльності, розширення присутності на нових ринках збуту сільгосппродукції, налагодження горизонтальної та вертикальної інтеграції з іншими учасниками аграрного бізнесу.

Вагоме місце у запропонованому механізмі відводиться напрямам розвитку людського потенціалу, зокрема формуванню антикризової команди, імплементації системи кризового лідерства та розробці програм підвищення кризової стійкості персоналу. Особлива увага приділяється питанням цифровізації господарських операцій, впровадженню сучасних ІТ-рішень для підвищення ефективності управлінських процесів.

Таким чином, реалізація комплексу заходів з превентивного антикризового управління дозволить СФГ «Володар» не лише мінімізувати ризики виникнення криз, але й створити надійне підґрунтя для забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі шляхом системної оптимізації всіх бізнес-процесів, ефективного управління людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами, а також встановлення стійких зв'язків з партнерами та споживачами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артамонова Н. С., Ковальова Г. О. Інструменти превентивного управління стабілізаційними процесами на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 12(4). С. 6-9.
2. Блонський А. О. Сутність та види криз на підприємствах в сучасних умовах. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1. С. 6-9.
3. Бодрий Я. А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52(1). С. 116-121.
4. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2016. 232 . с
5. Бровко Л. І., Сірко А. Ю., Крюкова Г. В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 36-40.
6. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / Київ : ЦУЛ, 2016. 504 с.
7. Вініченко І. І., Комська М. М. Теоретичні аспекти формування антикризової стійкості сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 12. С. 3-8.
8. Волошина С. В., Костакова Л. Д. Критичний огляд наукових підходів до визначення економічної сутності потенціалу підприємства та його кризового стану. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 2. С. 65-72.
9. Гавриленко О. В. Моніторинг і контроль фінансової стійкості та стану економічної безпеки аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 2. С. 24-31.
10. Гарафонова О. І., Козловський Д. О. Аграрна криза в Україні в умовах воєнного часу: стан, тенденції та перспективи змін. *Economic synergy*. 2023. Iss. 1. С. 112-123.

11. Глущенко С. В., Івахненко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.
12. Головач К. С., Головач О. П., Семенчук Н. І. Модель превентивного антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 5. С. 42-47.
13. Головач К. С., Головач О. П., Трофімчук О. Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53-60.
14. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_1\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_45)
15. Джерелюк Ю. О. Механізм виявлення та запобігання порушенням антикризової стійкості підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 242-249.
16. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 113-116.
17. Єгорова О. В., Дорошенко А. П., Кононенко Ж. А. Фактори розвитку фінансової кризи аграрних підприємств. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 99-104.
18. Жукова Н.К. Сучасні методи антикризового управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 14 - 18.
19. Захарчук О. В., Ковалик О. А., Ковтуненко К. В. Превентивне управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5(1). С. 22-25.
20. Іванюта С.М. Антикризове управління : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2017. - 288 с.

21. Калінеску Т. В., Ревенко Д. С., Мостипан І. Л. Концептуальні положення створення моніторингу систем економічної безпеки підприємництва. *Часопис економічних реформ*. 2021. № 4. С. 12-18.
22. Кобернюк С. О. Цифрові технології в аграрному маркетингу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 270-277.
23. Кондратенко Н. О., Вороніна О. О. Модель антикризового управління організацією. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2019. Вип. 2. С. 72-78.
24. Купалова Г. І., Гончаренко Н. В., Коренева Н. О., Маліновська Д. К. Криза в підприємстві – сутність та необхідність управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 228-232
25. Лазарева О. В. Стратегічні орієнтири антикризового управління сільськогосподарським землекористуванням. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 44-50.
26. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник. К. : КНТЕУ, 2016. 824 с.
27. Мельник О. І., Молчанова Т. В., Вrabіє Н. В. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств. *Modern economics*. 2018. № 12. С. 146-151.
28. Муляр Т. С. Імплементация методик та моделей діагностики кризового стану в практику аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 41-45.
29. Павлюк В. І. Проблеми ототожнення антиципативного та превентивного антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 317-321.
30. Павлюк В. Ідентифікація суб'єктів превентивного антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 5. С. 34-41.

31. Парій Л. В., Левандовська В.А. Зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових інструментів управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 93-98.
32. Петренко В. С. Факторний аналіз фінансової стійкості економічної безпеки спільних аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 4. С. 255-260.
33. Петруха С. В. Еволюція методологічних підходів до дослідження аграрних криз. *Агросвіт*. 2017. № 4. С. 16-34.
34. Полянський В. О. Аналіз прогностичних властивостей композитних індексів невизначеності в системах превентивного управління кризами. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 84-91.
35. Пріб К. А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 51-59.
36. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.
37. Скібицький О.М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 568 с.
38. Солоня О. В. Застосування цифрових технологій в аграрному виробництві. *Техніка, енергетика, транспорт АПК*. 2022. № 3. С. 19-25.
39. Ставерська Т. О., Жилиякова О. В. Аналіз сутності дефініції “антикризова стратегія” та її роль в процесі антикризового управління підприємством. *ScienceRise*. 2016. № 12(1). С. 14-17.
40. Старинець О. Г. Побудова системи превентивного антикризового управління в телекомунікаційних підприємствах. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 2. С. 79-83.
41. Старинець О. Г. Сучасні методи діагностики рівня ефективності антикризового управління аграрними підприємствами. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 93-98.

42. Стоноженко Р. В., Андрощук І. О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 252-259.

43. Ходаківський Є. І., Кравчук В. І. Розробка моделі алгоритму процесу антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Молодий вчений*. 2018. № 10(1). С. 402-406.

44. Черчик Л. М., Марців Т. Ю. Сутність та інструменти антикризового менеджменту. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 231-238.

45. Чумак В. Д., Мисник Т. Г., Зоря С. П. Ресурсозбереження як антикризовий захід попередження банкрутства сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. С. 244-253.

46. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2021. Вип. 6. С. 288-296.

47. Шинькович А. В. Сутнісні характеристики антикризового управління агроформувань. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. С. 66-73.

48. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Знання, 2017. 335 с.

49. Янишин Я., Батюк Г., Колодій І. Особливості антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. 2019. № 26. С. 36-39.

# ДОДАТКИ