МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Юлії ЛУЦИШИНОЇ

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з державного управління
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Алла ГРИМАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ЛУЦИШИНА Ю. Організація антикризового управління підприємством. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження антикризового управління підприємством. У другому розділі охарактеризовано фінансово-господарську діяльність ФГ «Дідуха» та проведено оцінку організації антикризового управління в умовах війни. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення антикризового управління в умовах війни.

Ключові слова: антикризове управління, ризики, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, загрози.

ABSTRACT

LUTSYSHINA Yu. Organization of anti-crisis management of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management". Lviv, 2024.

In the first chapter, a theoretical study of anti-crisis management of the enterprise was carried out. In the second chapter, the financial and economic activity of FG «Didukha» was characterized and an assessment of the organization of anti-crisis management in the conditions of war was carried out. The result of the study was recommendations for improving anti-crisis management in wartime conditions.

Keywords: anti-crisis management, risks, external environment, internal environment, threats.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ…… 7

1.1. Сутність антикризового управління підприємством….. 7

1.2. Механізми антикризового управління підприємством.. 11

1.3. Стратегічні методи антикризового управління підприємством…… 14

Висновки до першого розділу……... 18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ДІДУХА»…… 19

2.1. Загальна характеристика та система управління……. 19

2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища…….. 25

2.3. Аналіз організації антикризового управління…….. 33

2.4. Пропозиції щодо удосконалення організації антикризового управління…….. 37

Висновки до другого розділу…… 42

ВИСНОВКИ…… 43

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 45

ДОДАТКИ……... 50

ВСТУП

Актуальність теми. Російська військова агресія проти України спричинила тотальні проблеми у всіх галузях національної економіки, які відобразилися і на діяльності фермерських господарств. В умовах воєнного часу першочерговим завданням фермерських господарств є забезпечення населення сільськогосподарською продукцією та продовольством. Фермерські господарства у важких умовах зберігають підприємницький дух та демонструють свою ключову роль у збереженні та розвитку локальних ринків і ланцюгів постачань продовольства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми функціонування фермерських господарств у воєнний період досліджується вітчизняними науковцями, такі, як: Білоченко А., Негрей М., Тараненко А., Костенко І., Удова Л., Гаєвий А. Засади антикризового управління фермерським господарством в умовах війни є актуальною темою, а тому потребує подальших досліджень та аналізу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження організації антикризового управління підприємства та формування стратегій управління для забезпечення стійкості та ефективності господарства в умовах невизначеності та ризиків.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити теоретичні засади антикризового управління фермерського господарства в умовах війни;
- визначити механізми антикризового управління фермерським господарством;
- охарактеризувати стратегічні методи антикризового управління фермерського господарства в умовах війни;
- провести моніторинг діяльності фермерського господарства в конкурентному середовищі;
- проаналізувати організацію антикризового управління фермерського

господарства;

- визначити шляхи підвищення організації антикризового управління фермерського господарства.

Об'єктом дослідження є процеси впливу чинників зовнішнього середовища на конкурентоспроможність фермерського господарства в умовах війни.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів формування системи антикризового управління фермерським господарством у воєнний період.

Методи дослідження. Дослідження теоретичних основ антикризового управління діяльністю здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Практичний аналіз проведено за допомогою конкретного та абстрактного, логічного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено в межах наукової конференції на тему: Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 22 березня 2024 р.).

Структура та обсяг роботи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження антикризового управління підприємством. У другому розділі охарактеризовано фінансово-господарську діяльність ФГ «Дідуха». Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення антикризового управління в умовах війни.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 53 сторінках. Робота містить 20 рисунків, 10 таблиць, список використаних джерел 42 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність антикризового управління підприємством

Повномасштабна війна стала для вітчизняного бізнесу серйозним випробовуванням, а управління бізнесом в умовах війни - викликом менеджерам усіх рівнів. Для прийняття управлінських рішень, з урахуванням воєнної специфіки, виникає потреба наявності у менеджерів таких якостей, як креативності, гнучкості, фаховості та оперативності.

Усі суб'єкти підприємницької діяльності в умовах невизначеності зіштовхуються з ризиками, які можуть спричинити кризу. Наявність ефективного менеджменту дозволить своєчасно ідентифікувати загрози та прийняти адаптивні управлінські рішення. З метою підвищення якості управлінського менеджменту та зменшення ймовірних негативних наслідків управлінських рішень необхідно розвивати на підприємстві антикризове управління [1]. Появу і використання терміну «антикризове управління», що в зарубіжній фаховій літературі трактують як «кризовий менеджмент» (crisis management), відносять до середини дев'яностих років минулого століття [2]. Проведемо дослідження сутності поняття антикризове управління та узагальнимо в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Дослідження сутності поняття «антикризове управління» [3]

Автор	Визначення
Терещенко О.О. [3]	Процес управління фінансовими й економічними ризиками, а також фінансовою санацією для профілактики та нейтралізації кризи і забезпечення безперервного функціонування підприємства за допомоги методів і прийомів управління фінансами.

продовження таблиці 1.1

Борзенко В. І. [3]	Розглядається як система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ, а також причин їх виникнення
Павлеко А. І., Череп А. В. [3]	Система управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки.
Скібіцький О.М. [3]	Спрямоване на запобігання ймовірним серйозним ускладненням діяльності підприємства, забезпечення його успішного функціонування.
Єпіфанова І. Ю. [3]	Функція менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності.

Отже, досліджуючи підходи науковців до трактування сутності поняття «антикризового управління», можна сказати, що єдиної думки немає в його трактуванні немає. Окремі науковці розглядають антикризове управління як управління в умовах економічної кризи, інші – як управління, що передує банкрутству, як превентивний захід.

За змістом можна виокремити такі підходи до визначення сутності «антикризового управління» підприємством:

- управління з метою уникнення банкрутства та фінансового оздоровлення підприємства;

- управління з метою виявлення та ліквідації ознак кризового стану підприємства та забезпечення його стабільного функціонування;

- управління, яке попереджує появу або зменшує вірогідність настання криз в діяльності підприємства;

- управління, яке забезпечує розвиток та ефективне використання ресурсів в умовах кризового середовища [4].

На нашу думку, антикризове управління підприємством - це система заходів передкризового характеру, які спрямовані на попередження ризиків та загроз підприємству на підставі проведення оцінки зовнішнього та

внутрішнього середовища, пошуку шляхів виходу з кризового стану шляхом гармонійного поєднання ресурсів підприємства та можливостей підприємства, формуванню логарифму дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи та недопущення банкрутства підприємства.

На підставі досліджень розглянемо основні теоретичні аспекти антикризового управління рис. 1.1.



Рис. 1.1. Аспекти антикризового управління підприємством [5]

В умовах російсько-української війни підприємства стикаються з кризою нетрадиційного характеру, яка несе не тільки фінансові збитки, а й загрозу для життя працівників та активів підприємства. З огляду на це, варто виділити відмінності між традиційною кризою підприємства та кризою під час війни (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Відмінності між традиційною кризою підприємства та кризою під час війни [6]

№п/п	Функціональні ознаки	Традиційна криза	Криза під час війни
1.	Масштаб	Локальна	Системна
2.	Швидкість охоплення	Локалізовано	Глобальна ланцюгова реакція
3.	Тривалість	Короткострокова	Довгострокова
4.	Фізична небезпека	Відсутня	Наявна
5.	Доступність інфраструктури	Необмежений (транспорт, зв'язок, електроенергія)	Обмежений

Виходити з корпоративної кризи можливо лише за допомогою антикризового менеджменту. При цьому кризове реагування включає прогностичне управління кризовим ризиком, аналіз симптомів, розробку заходів щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання цих факторів для подальшого розвитку [7]. Своєчасність виявлення ознак наявності кризи, яку забезпечує ефективна система антикризового управління підприємства, дозволяє забезпечити сталість подальшого розвитку організації [7].

Отже, пріоритетним завданням антикризового управління підприємством є:

- прогнозування, профілактика та діагностика кризових явищ;

- розробка та визначення попереджувальних заходів, які спрямовані на нейтралізацію небезпечних чинників;

- запобігання розвитку корпоративної кризи в умовах високого рівня невизначеності, дефіциту часу, обмеженості фінансових ресурсів.

1.2. Механізми антикризового управління підприємством

Механізм антикризового управління підприємством передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства [8].

Антикризове управління підприємством передбачає проведення заходів, які проходять три етапи (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Етапи антикризового управління [9]

Отже, етапи антикризового управління передбачають проведення оперативних заходів щодо управління кризовими ситуаціями, затвердження плану дій щодо зменшення впливу кризи та підвищення ефективності роботи.

Механізми антикризового управління передбачають наявність чітких інструкцій, які спрямовані на ефективне подолання кризових ситуацій [10]:

1. Починаючи з діагностики поточної ситуації підприємства, яка вимагає кризового втручання, антикризове управління ставить за мету розуміння проблем та виявлення їх причин.

2. Чітко визначивши цілі та завдання антикризового управління, організація зосереджує зусилля на подоланні поточної нестабільності або запобіганні майбутнім збиткам.

3. Наступний крок полягає у визначенні цілей та вміщення втручань для реагування на кризу та управління соціально-економічними проблемами в установлений часовий рамках.

4. Діагностика ресурсних функцій, що підлягають антикризовому управлінню, дозволяє встановити бажаний рівень ефективності прийняття бізнес-рішень, враховуючи наявні ресурси та обмеження.

5. Створення та впровадження корпоративної програми реагування на кризу становить ключовий етап, спрямований на вирішення проблем з ресурсної та часової перспективи.

6. Крім того, антикризове управління має пропонувати заходи щодо попередження майбутніх криз, щоб підвищити стійкість організації та забезпечити її успішний розвиток у майбутньому.

Варто сказати, що затверджена програма антикризових заходів становить основу антикризового управління. Ця програма кризового реагування відповідає місії підприємства, ґрунтується на системі завдань, які спрямовані на подолання ризиків та загроз, забезпечення ефективного використання потенціалу підприємства та можливостей зовнішнього середовища.

Програма кризового реагування повинна відповідати таким вимогам:

- узгодженість заходів антикризового характеру з стратегічними пріоритетами підприємства;
- оперативність реагування на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають вплив на результати діяльності підприємства;

- обґрунтування ефективності та результативності заходів шляхом визначення кількісних та якісних показників фінансового оздоровлення;
- визначення конкретних виконавців програми, забезпечення рекомендацій та ресурсів для виконання заходів.

Основна мета механізму антикризового управління підприємством у воєнний період є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства [11]. Розглянемо механізм антикризового управління підприємством в умовах війни на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Механізм антикризового управління підприємством в умовах війни [9]

Зважаючи на те, що в умовах війни є дефіцит часу на реагування загроз та обмеження термінів подолання кризи, для досягнення бажаного результату з мінімальними зусиллями можна лише за умови оперативного та креативного прийняття управлінського рішення. Завдання менеджерів забезпечити безперебійне функціонування підприємства шляхом адаптації до зовнішнього середовища та впровадження антикризових заходів подолання негативних наслідків кризових ситуацій. Після адаптації та налагодження функціонування підприємства в умовах війни необхідно розробляти та впроваджувати стратегії антикризового управління, яку будуть сприяти захисту, стабілізації, виживанню, скорочення витрат, підвищенню фінансових можливостей та конкурентних переваг.

1.3. Стратегічні методи антикризового управління підприємством

Для українського бізнесу період військового вторгнення рф на територію України став справжнім викликом, яке дало можливість оцінити ситуацію через нові шляхи можливостей для розвитку в подальшому, побудови антикризової стратегії для фінансової ефективності. Щоб забезпечити задовільний фінансовий стан на підприємстві з боку менеджера необхідно забезпечити розробку та впровадження такої системи аналізу та оцінювання фінансового стану, яка є адаптованою до особливостей функціонування на ринку, завдань фінансової стратегії й політики підприємства, фінансової ментальності власників тощо [12].

Метою такого управління є прогнозування ризиків та недопущення втрати підприємством його ринкової вартості. Вибір методу проведення антикризових заходів залежить від галузевих особливостей підприємства, а створення механізму управління ризиками на підприємстві направлений на збереження фінансової стійкості. Розглянемо традиційні методи антикризового управління підприємством на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Традиційні методи антикризового управління підприємством [13]

Наслідками кризових ситуацій на підприємстві є:

– скорочення обсягів реалізації та зменшення прибутку;

– зниження продуктивності праці персоналу та соціальне дистанціювання;

– проблеми з відстеженням руху грошових потоків;

- наявність кредиторської заборгованості;

– відсутність зворотного зв’язку з клієнтами.

На відміну від традиційних методів антикризового управління в умовах

війни, підприємства крім оперативних методів діагностики, моніторингу та контролінгу використовують тактичні методи, які в умовах високої невизначеності здатні терміново ефективніше покращити показники фінансового стану підприємства. До них відносяться: даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг [14]. Проведемо порівняльну характеристику інноваційних методів антикризового управління підприємством (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика інноваційних методів антикризового управління підприємством [14]

№	Назва методу	Характеристика	Недолік
1.	Даунсайзинг	Зменшення розміру підприємства, виробничих потужностей, чисельності персоналу, зменшення поставок, переорієнтації виробництва, зміна логістичних ланцюгів	Скорочення діяльності підприємств
2.	Аутсорсинг	Залучення сторонніх організацій чи осіб для виконання конкретних завдань на визначений термін	Залежність від зовнішніх підприємств
3.	Регуляризація	Впровадження сучасних підходів управління підприємством: система загального управління якістю, система збалансованих показників, планування ресурсів виробництва	
4.	Бенчмаркінг (метод еталонних порівнянь)	Перейняття досвіду інших підприємств щодо їх адаптації та функціонування в умовах воєнного стану; комбінування успішних кризових програм та стратегій розвитку в умовах війни для досягнення максимального ефекту	Не передбачає миттєвих рішень проблем підприємства
5.	Модернізація	Оновлення або удосконалення об’єкту або процесу, забезпечується перехід до нових систем і методів ведення бізнесу	Ускладнено через потребу в інвестиціях та фінансових ресурсах

продовження таблиці 1.4

6.	Диверсифікація	Розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків, випуск актуальних та дефіцитних товарів	Вкладення значних фінансових ресурсів
7.	Реорганізація	Злиття, приєднання, поглинання, виділення окремого підрозділу або перетворення	Складність інтеграції, фінансові витрати
8.	Реінжиніринг	Радикальна перебудова бізнесу, перезапуск усіх бізнес-процесів підприємства	Значні ресурси, залучення зовнішніх консультантів тривалий час.

Джерело: розроблено автором на підставі [14]

Отже, в умовах воєнного стану поширеними антикризовими заходами є скорочення діяльності підприємства, заморожування окремих напрямків роботи, зменшення чисельності працівників або переведення на неповний робочий тиждень, глобальні та комплексні зміни на підприємстві. З метою підвищення адаптації підприємств в умовах війни варто використовувати методи комунікації з персоналом, сприяти підвищенню кваліфікації та перепрофілюванню працівників, посилювати зворотній зв'язок з клієнтами, розвивати виробництво актуальних та затребуваних товарів та послуг, інтегрувати на нові регіональні та міжнародні ринки, впроваджувати цифровізацію бізнес-процесів.

Ефективність антикризового управління в умовах воєнного стану характеризується позитивними змінами показників фінансово-господарської діяльності підприємства а одиницю часу; стійкістю діяльності підприємства, збереженням частки ринку та вихід на нові ринкові сегменти; економічністю отриманих результатів підприємства.

Висновки до першого розділу

1. Проведено дослідження сутності антикризового управління підприємством. Вказано, що антикризове управління підприємством здійснюється з метою ідентифікації загроз, визначення ймовірності та наслідків впливу ризиків на підприємство, ефективного використання ресурсів в умовах кризи, ліквідації ознак кризового стану підприємства, забезпечення стійкого функціонування, фінансового оздоровлення, запобігання банкрутства, забезпечення розвитку підприємства.

2. Зазначено, що в умовах війни підприємства стикаються з кризою нетрадиційного характеру, яка несе не тільки фінансові збитки, а й загрозу для життя працівників та активів підприємства. Виділено відмінності між традиційною кризою підприємства та кризою під час війни за функціональними ознаками: доступністю до інфраструктури, фізичній безпеці персоналу, тривалістю та швидкістю охоплення, масштабами.

3. Визначено, що завданням антикризового управління підприємством є: прогнозування, профілактика та діагностика кризових явищ; розробка та визначення попереджувальних заходів, які спрямовані на нейтралізацію небезпечних чинників; запобігання розвитку корпоративної кризи в умовах високого рівня невизначеності, дефіциту часу, обмеженості фінансових ресурсів.

4. Вказано, що механізми антикризового управління підприємством передбачають поєднання організаційних та економічних заходів, які спрямовані на ефективне подолання кризових ситуацій.

5. Розглянуто традиційні та інноваційні методи антикризового управління. Вказано, що в умовах воєнного стану необхідно вдосконалювати комунікаційні антикризові методи, підвищувати якість продукції та послуг, впроваджувати цифровізацію бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ДІДУХА»

2.1. Загальна характеристика та система управління

Однією з форм ведення сільськогосподарської діяльності є фермерське господарство, що являє собою виробництво сільськогосподарської продукції, її переробку і реалізацію з метою отримання прибутку [1]. Відповідно до ч. 1 ст. 1 Закону України «Про фермерські господарства» [15]. Фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм у власність та/або користування, у тому числі в оренду, для ведення фермерського господарства, товарного сільськогосподарського виробництва, особистого селянського господарства, відповідно до Закону [15].

Фермерське господарство є традиційною формою управління сільським господарством в Україні, яке виробляє, переробляє та реалізовує сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку та експортує за межі України. Фермерство сприяє економічному розвитку країни та забезпечує продовольчу безпеку держави. Фермерські господарства є динамічним сектором сільського господарства, привабливою формою підприємницької діяльності, яка вимагає спеціальних знань, досвіду та впровадження сучасних методів управління.

В Україні фермерські господарства становлять 85% усіх сільськогосподарських підприємств. Вони обробляють близько 70% землі сільськогосподарського призначення, в той час у Східній Європі цей показник дорівнює 25% [16]. Аналізуючи статистичні дані щодо кількість фермерських господарств бачимо, що в Україні тенденція до зростання почалась з 2019 р., проте внаслідок військових дій їх кількість значно зменшилася у 2023 р. (рис. 2.1).

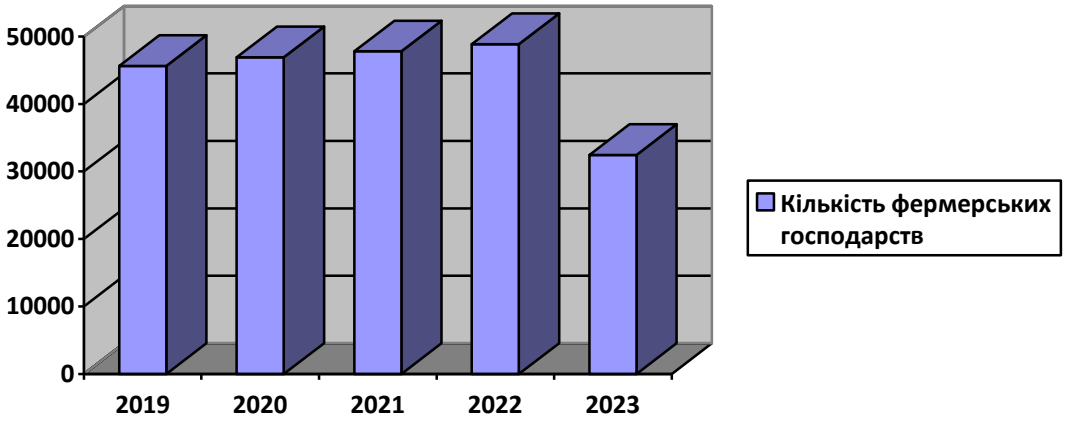


Рис. 2.1. Динаміка фермерських господарств в Україні, тис од.

Джерело: складено автором на підставі даних Держстату України [17]

Фермерське господарство – це специфічна галузь національної економіки, яка в умовах війни стикнулася з новими викликами (рис. 2.2).

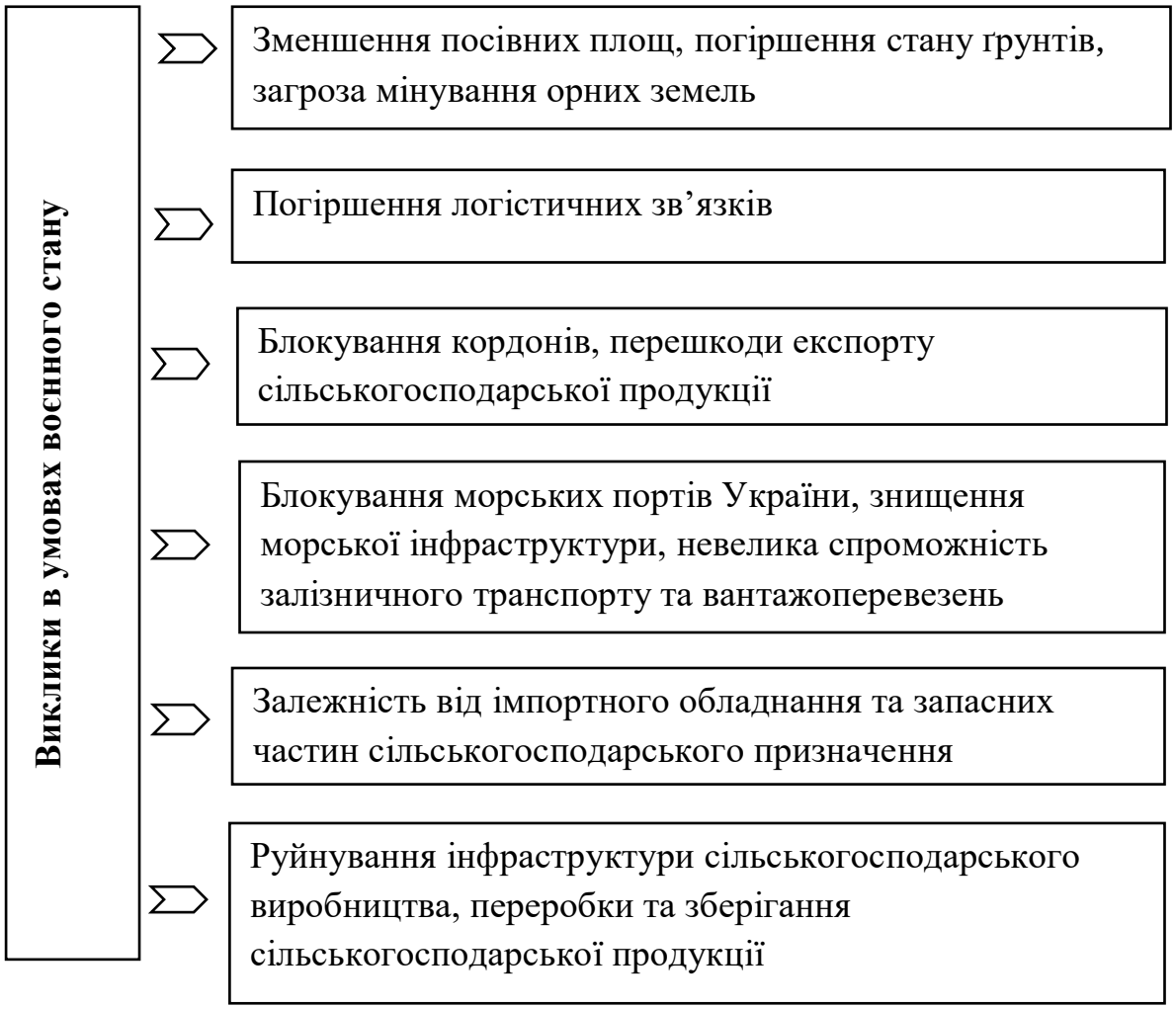


Рис. 2.2. Сучасні виклики фермерським господарствам [5]

Питання національної та світової продовольчої безпеки вимагає зміни векторів аграрної політики, адже фермерські господарства потерпають від ракетних атак, загрози мінування сільськогосподарських угідь, порушення логістичних зв'язків, блокування кордонів та перешкод експорту сільськогосподарської продукції, руйнування морських портів та інфраструктури сільськогосподарського виробництва, а тому на рівні держави прийнята програма системної фінансовою підтримкою та справедливого доступу до необхідних джерел ресурсів для здійснення сільськогосподарської діяльності (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Державні заходи щодо сприяння продовольчій безпеці [5]

Фермерське господарство «Дідуха» розташоване в селі Кременчуки Хмельницька область. ФГ «Дідуха» здійснює свою діяльність принципах економічної вигоди. Економічною вигодою можна вважати отриманий дохід, який покриває витрати, дозволяє відновлювати виробництво, забезпечує потреби сім'ї та сприяє розвитку. Основними напрямками діяльності ФГ «Дідуха» є:

- виробництво та переробка сільськогосподарської продукції;

- транспортування, зберігання, реалізація сільськогосподарської продукції власного виробництва.

Земля є основним ресурсом ФГ «Дідуха». В землекористуванні фермерського господарства знаходиться 800 га сільськогосподарських угідь, з них, 90% використовується на правах оренди (рис. 2.4).

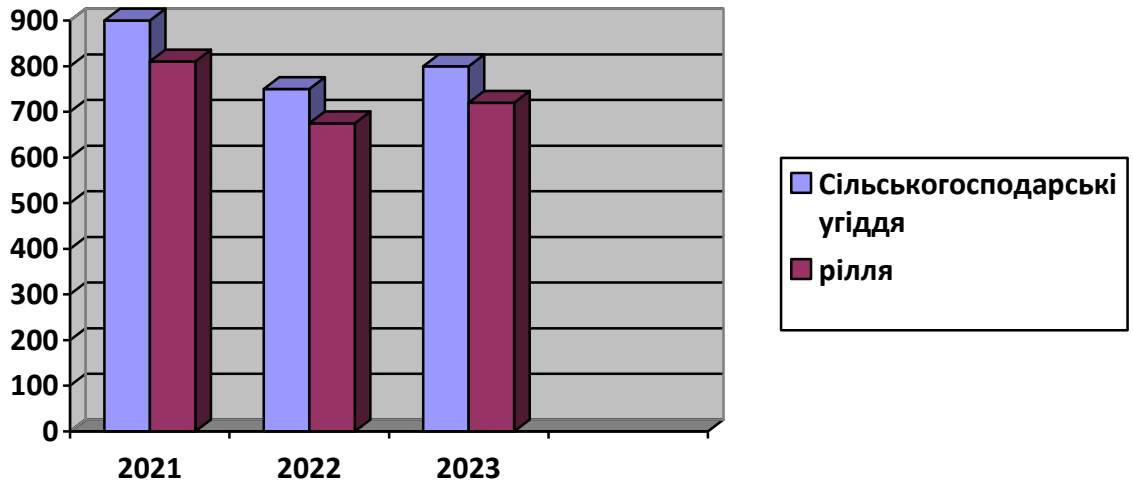


Рис. 2.4. Структура землекористування ФГ «Дідуха»

Джерело: складено на підставі статистичної звітності

З рисунку видно, що площа посіву у 2022 р. складала 675 га і у порівнянні з 2021 р. зменшилася на 135 га, або на 17%. Таке суттєве зменшення посівних площ відбулося у зв'язку з початком військового вторгнення росії на територію України. Така зовнішня загроза вплинула на забезпеченість кадрами, оскільки частина працівників вимушено виїхали за кордон, а також виник дефіцит

паливо-мастильних матеріалів. У 2023 році у порівнянні з 2022 роком площа посіву збільшилася на 50 га, або 6%, але не досягла передвоєнного значення. У порівнянні з 2021 р. у 2023 р. площі посіву зменшилися на 100 га, або на 11%.

Розглянемо організаційну структуру ФГ «Дідуха» (рис. 2.5).

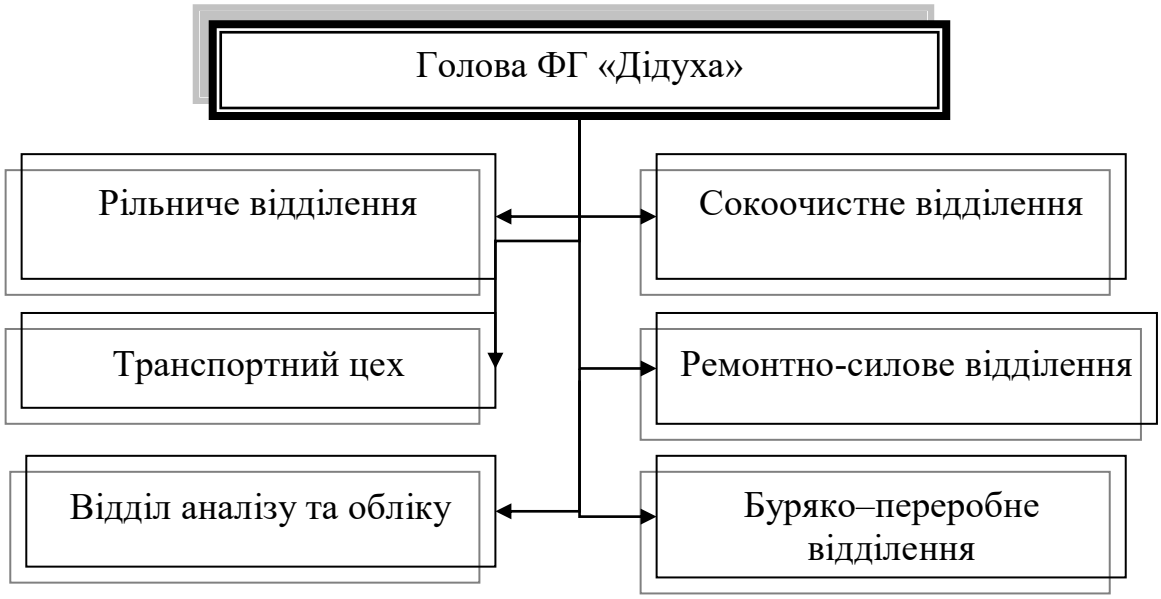


Рис. 2.5. Організаційна структура управління ФГ «Дідуха»

Джерело: розроблено автором на підставі Положення

З рисунку видно, що ФГ «Дідуха» використовує лінійну організаційну структуру, яка передбачає систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядковується голові фермерського господарства та виконує комплекс робіт, які пов’язані з його управлінням. Щодо лінійної організаційної структури управління, то вона має переваги для малого бізнесу, оскільки характеризується чіткістю та простотою взаємодії як на горизонтальному так і на вертикальному рівнях, здійснюється надійний контроль та виконавська дисципліна; оперативність прийняття управлінських рішень та їх своєчасна реалізація; достатньо висока економія адміністративних витрат.

Проте, в умовах невизначеності та терміновості прийняття універсальних рішень потребує від голови фермерського господарства широкий спектр знань та кваліфікації. За такої структури спостерігається перевантаження топ-

менеджера та безініціативність персоналу.

Управління фермерським господарством «Дідуха» здійснює його голова. Він укладає від імені господарства угоди, вчиняє інші юридичні дії та несе відповідальність згідно чинного законодавства. Крім того, голова фермерського господарства здійснює моніторинг зовнішнього середовища та є головним фахівцем щодо розробки антикризових заходів, які направлені на протидію ризикам та загрозам. Бухгалтер забезпечує фінансовий облік та контроль за ефективним використанням грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних засобів, дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Агроном очолює рільниче відділення. Він несе відповідальність за виконання агротехнічних напрямків діяльності. В його обов'язки входить забезпечення своєчасності проведення весняно-польових робіт, ефективності використання добрив та засобів захисту рослин, підбору насіннєвого матеріалу, безвтратного збирання урожаю.

Начальник сокоочистного відділення координує роботу пов'язану подрібнення буряків, очищення домішок, отримання дифузійного соку, проведення вапняно-вуглекислотне очищення соків, сиропу; фільтрування соків та сиропу; згущення соку випарюванням. Буряко-переробне відділення очолює старший майстер. Цей відділ проводить уварювання, кристалізацію та центрифугування буряків, пресування, сушіння та гранулювання жому. Ремонтно-силове відділення проводить ремонтні роботи обладнання та технічного устаткування, транспортних засобів.

Варто відмітити, що попри усі наявні труднощі ФГ «Дідуха» позитивно оцінює стан свого бізнесу. Основним викликом є стабілізація та утримання показників діяльності, оскільки сільськогосподарське виробництво вирізняється високим рівнем ризиків. Це пов'язано як і з тим, що на успішність діяльності впливають різноманітні погодні та кліматичні чинники, а також блокування кордонів та введення обмежень щодо експорту української сільськогосподарської продукції.

2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища

В процесі прийняття управлінського рішення щодо діяльності ФГ «Дідуха» доцільно проводити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище включає в себе ті чинники, які здійснюють вплив на діяльність компанії, визначають її довгострокові і короткострокові цілі, потреби ресурсного постачання і ті особливості ринку, які певним чином обмежують діяльність фермерського господарства [18].

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на функціонування сільськогосподарського підприємства та поєднує у собі сукупність найважливіших елементів і чинників, що визначають стратегічні перспективи розвитку господарюючого суб'єкта [19]. Розглянемо чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ФГ «Дідуха» (рис. 2.6).

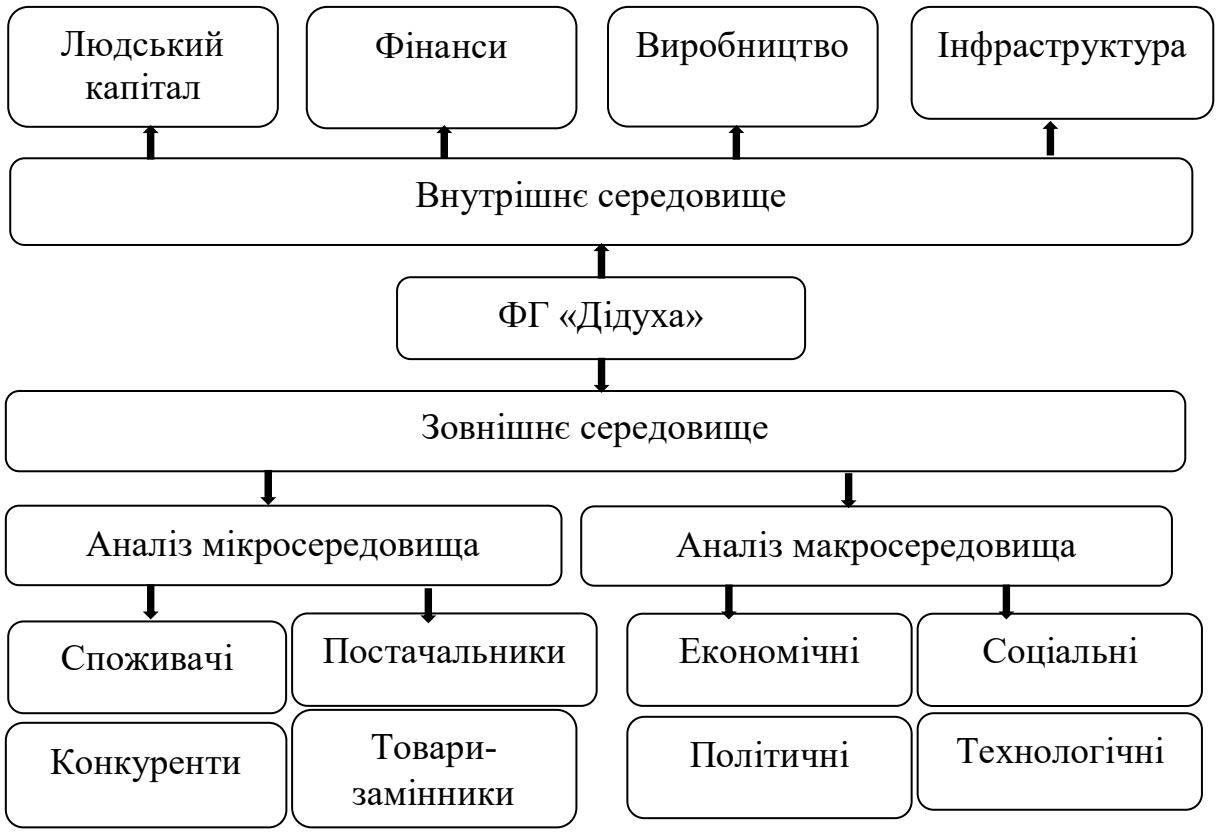


Рис. 2.6. Чинники середовища впливу на діяльність ФГ «Дідуха»

Джерело: складено автором на підставі [18]

Варто наголосити, що чинники зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюють рівноцінний вплив на фінансово-господарську діяльність фермерського господарства, проте ймовірність настання впливу цих чинників та його наслідки залежать від конкретних умов.

Проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ФГ «Дідуха» за даними таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ФГ «Дідуха»

Показники	Роки			% виконання	
	2021	2022	2023	2023 / 2021	2023 / 2022
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	16200	11200	14700	91	131
2.Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	12900	9800	12300	94	132
3. Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн	3300	1400	2400	83	129
4. Середня вартість сукупного капіталу, тис.грн	32600	27200	29200	89	107
5. Середня вартість власного капіталу, тис. грн.	21050	18900	20500	97	108
7. Середньорічна чисельність працівників, осіб	15	11	13	82	118
8.Фонд оплати праці, тис. грн	1152	1030	1440	99	110
3. Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн..	11200	10600	11800	98	101
4. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн..	7920	6950	7600	83	168
6. Чистий прибуток, тис.грн	2148	370	960	44	у 2 р.

Джерело: складено автором на підставі балансу та звітності

За даними таблиці бачимо, що обсяг реалізованої продукції у 2023 році становить 14700 тис.грн. У порівнянні з 2022 р. спостерігаємо зростання на

3500 тис. грн, або на 31%. Якщо характеризувати цей показник з даними 2021 р., то він становить 91%. Отже, ФГ «Дідуха» не відновило довоєнний обсяг реалізації продукції, тобто спостерігаємо зменшення обсягу реалізованої продукції на 1500 тис.грн.

Щодо собівартості реалізованої продукції, то у 2023 р. витрачено на виробництво та реалізацію продукції 10300 тис.грн. У зв'язку з збільшення посівної площі у 2023 р. в порівнянні з 2022 р., повна собівартість зросла на 32%. На зростання собівартості також вплинуло зростання цін на паливно-мастильні матеріали, електроенергію, добрива, витрати на оплату праці, насіннєвий матеріал.

Одержано чистого прибутку у 2022 р. 370 тис. грн, що на 56% менше у порівнянні з 2021р., а у 2023 р. одержано чистого прибутку 960 тис. грн, що на 29% більше у порівнянні з 2022 р. Розглянемо динаміку чистого прибутку ФГ «Дідуха» за 2021-2023 рр.(рис. 2.7).

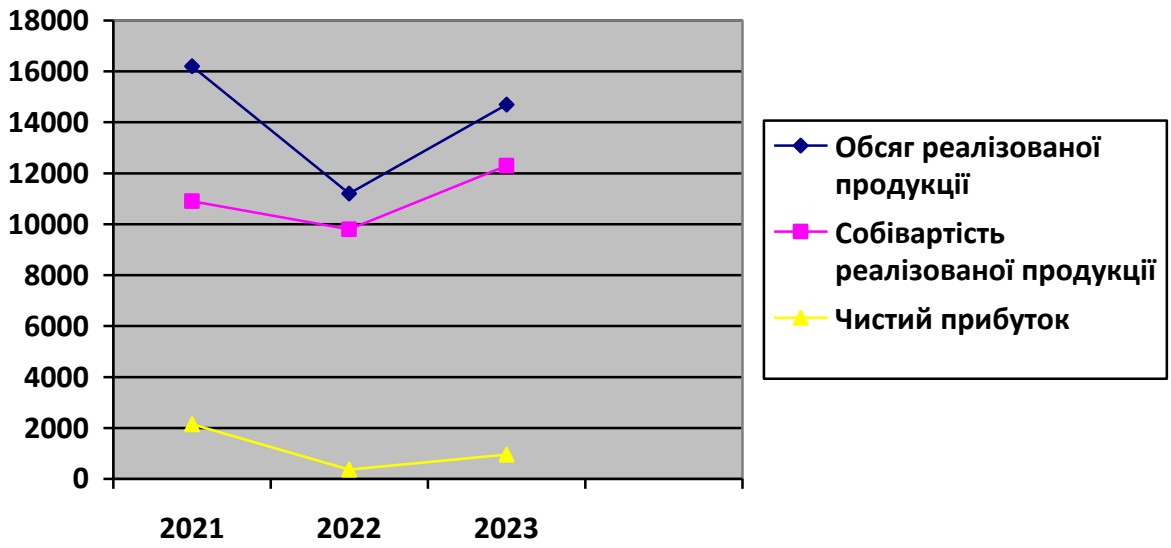


Рис. 2.7. Динаміка чистого прибутку ФГ «Дідуха» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.1

З рисунку бачимо, що у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії на територію України у 2022 р. ФГ «Дідуха» зменшило обсяг посівних площ, що

призвело до зменшення чистого прибутку. Проведені стабілізаційні заходи у 2022-2023 рр. дозволили фермерському господарству відновити свій потенціал та підняти обсяги реалізації, що позитивно вплинуло на зростання чистого прибутку.

Середня вартість сукупного капіталу у 2023 році менша у порівнянні з 2021 р. на 3400 тис. грн або на 11%, проте у порівнянні з 2022 р. спостерігаємо зростання на 2000 тис. грн, або на 7%. 6. Середня вартість власного капіталу у 2023 р. становить 20500 тис. грн, що становить 97% у порівнянні з 2021 р. та 108% у порівнянні 2022 р. Розглянемо динаміка середньої вартості власного капіталу, яка ще не досягла довоєнного рівня (рис. 2.8).

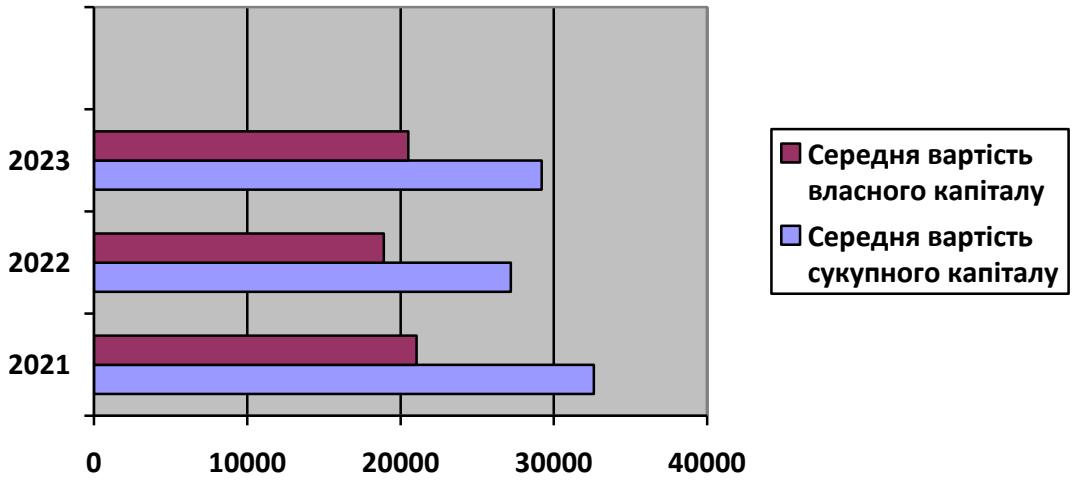


Рис. 2.8. Динаміка власного та сукупного капіталу ФГ «Дідуха» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.1.

З рисунку бачимо, що воєнні дії негативно вплинули на наявність сукупного та власного капіталу. Протягом 2021-2023 рр. спостерігаємо коливання. У 2022 р. розмір власного капіталу зменшився у порівнянні з 2021 р. на 3%, а у 2023 р. зріс на 8%.

За даними таблиці 2.1 проведемо розрахунок показників ефективності використання ресурсів ФГ «Дідуха» та узагальнимо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання ресурсів ФГ «Дідуха»

Показники	Роки			% виконання	
	2021	2022	2023	2023 / 2021	2023/ 2022
1. Продуктивність праці одного працівника, тис.грн/особу	1080	1018	1130	105	111
2. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	6400	7800	9230	144	118
3. Фондовіддача грн/грн	1,45	1,06	1,25	86	117,9
4. Фондоозброєність праці працівників грн/грн	0,69	0,94	0,8	116	85
5. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, оборотів	2,0	1,61	1,93	97	120
6. Середній період обороту оборотних засобів, днів	150	186	155	103	83
7. Рентабельність продажу,%	16,6	3,8	7,8	47	у 2 р.
8.Рентабельність власного капіталу, %	10	1,9	4,7	47	у 2,5 р.

Джерело: розраховано автором на підставі таблиці 2.1.

За даними таблиці 2.2 можна зробити висновки, що за 2021-2023 рр. спостерігається зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати працівників. Динаміку зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати працівників за 2021-2023 рр. (рис. 2.9).

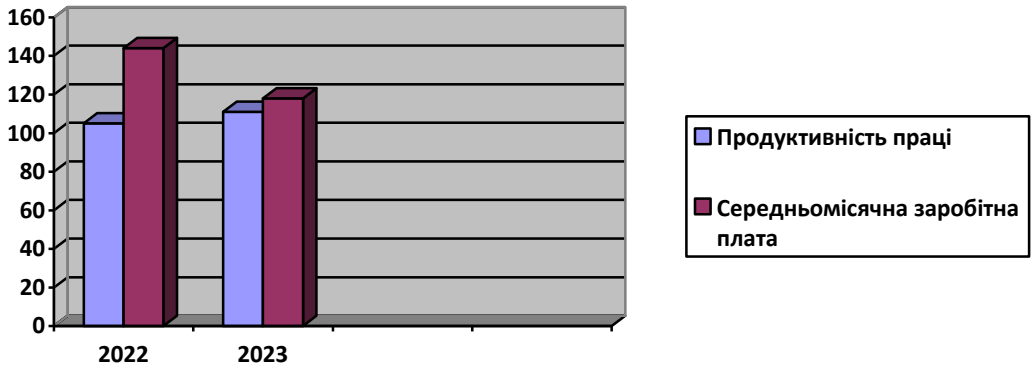


Рис. 2.9. Динаміка продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.2.

З рисунку 2.9 видно, що за 2021-2023 рр. спостерігається випереджуючий ріст заробітної плати у порівнянні з ростом продуктивності праці, що є негативним явищем та становить загрозу для фермерського господарства.

Щодо показників ефективності використання основних засобів, то можна сказати, що вони фондовіддача у 2023 р. зросла у порівнянні з 2022 р на 18%, проте у порівнянні з довоєнним періодом зменшилася на 14%. Фондоозброєність праці у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. зменшилася на 15%, його значення в межах нормативного.

Позитивним є розрахований показник ефективності використання оборотних коштів коефіцієнт оборотності. У 2023 р. ей показник зріс у порівнянні 2022 р. на 20% за рахунок скорочення тривалості обороту оборотних засобів на 17%.

Розглянемо динаміку зміни показників фондовіддача та коефіцієнт оборотності ФГ «Дідуха» за 2021-2023рр. (рис. 2.10).

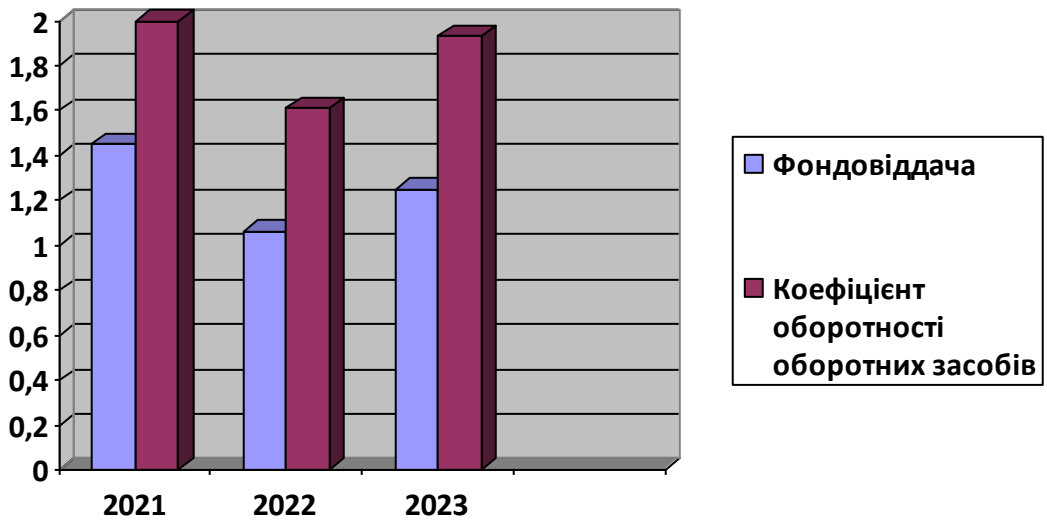


Рис. 2.10. Динаміка зміни показників фондовіддача та коефіцієнт оборотності ФГ «Дідуха» за 2021-2023рр.

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.2

Рентабельність – це відносний показник, який характеризує ефективність використання ресурсів та прибутковість ФГ «Дідуха». Рентабельність продажу у 2023 р. становить 7,8%, що у 2 рази більше у порівнянні з 2022 р., проте у порівнянні з довоєнними періодом 2021 р. рентабельність зменшилася на 53%. Розглянемо динаміку рентабельності продажу та рентабельності власного капіталу ФГ «Дідуха» за 2021-2023 рр. на рис. 2.11.

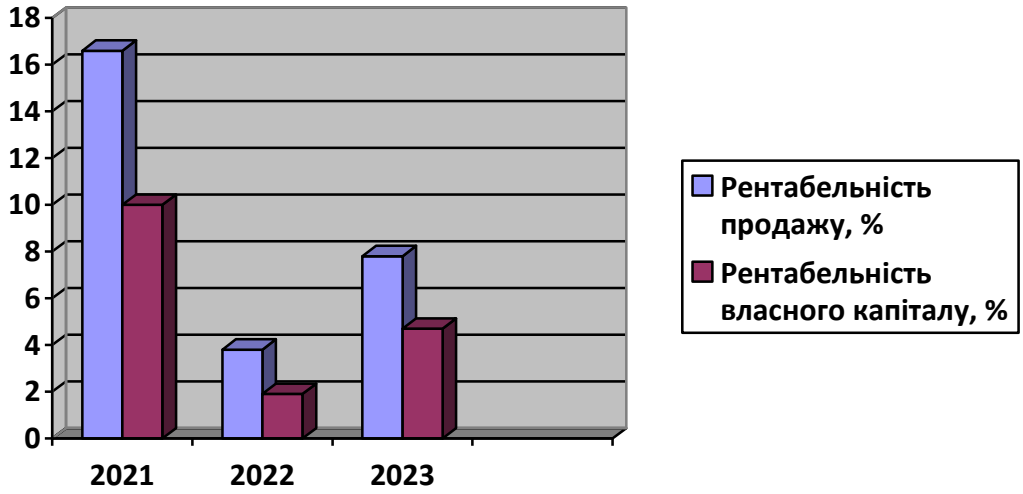


Рис. 2.11. Динаміка рентабельності продажу та рентабельності власного капіталу ФГ «Дідуха» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.2

Отже, в результаті проведення аналізу можна зробити висновок, що ФГ «Дідуха» вдалося у 2023 р. стабілізувати роботу та домогтися покращення фінансово-господарських показників. Негативним явищем є тенденція випереджуючого росту заробітної плати над зростанням продуктивності праці працівників, що є загрозою діяльності.

За даними проведеного аналізу чинників внутрішнього середовища встановлено, що сильні сторони переважають над слабкими, а тому ФГ «Дідуха» має достатній потенціал для розвитку. Експертним шляхом проведемо аналіз чинників зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність ФГ «Дідуха», дані узагальнимо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз чинників зовнішнього середовища ФГ «Дідуха»

Можливості	Загрози
1. Державні фінансові програми 2. Пільгове кредитування 3. Підвищення попиту на продукцію 4. Зменшення податкового навантаження 5. Цифровізація галузі	1. Військові дії та ракетні атаки 2. Економічна нестабільність 3. Зростанні цін на енергетичні ресурси та ПММ 4. Зростання валютного курсу 5. Збільшення частки імпорту 6. Підвищення конкуренції 7. Диспаритет цін

Джерело: складено автором на підставі спостереження

Проведений аналіз зовнішнього середовища вказує на те, що зовнішні загрози переважають зовнішні можливості. За результатами проведеного аналізу запропонуємо антикризові заходи щодо зменшення впливу загроз та підвищення сильних сторін ФГ «Дідуха» (рис. 2.12).

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	**Поле «СІМ»** Стратегія використання можливостей та сильних сторін	**Поле «СІЗ»** Стратегія використання сильних сторін для подолання загроз ФГ «Дідуха»
Слабкі сторони	**Поле «СЛМ»** Стратегія використання можливостей та підвищення потенціалу	**Поле «СЛЗ»** Стратегія подолання загроз та покращення діяльності

Рис.2.12. Матриця SWOT-аналізу ФГ «Дідуха»

Джерело: побудовано на підставі таблиці 2.2 та 2.3

Отже, за даними SWOT-аналізу ФГ «Дідуха» можна зробити висновок, що фермерське господарство потрапляє в поле СіЗ, стратегію використання сильних сторін для подолання зовнішніх загроз. Для реалізації цієї стратегії варто збільшення площу посівів та асортимент сільськогосподарської продукції завдяки завершеному циклу виробництва у суміжних сферах діяльності. З метою зміцнення конкурентних позицій рекомендуємо сприяти розвитку маркетингового та логістичного менеджменту конкурентних позицій, підвищувати продуктивність праці працівників, вдосконалювати виробничі процеси та максимально підвищувати виробництво сільськогосподарської продукції до виробничих потужностей.

2.3. Аналіз організації антикризового управління

Основною метою механізму антикризового управління підприємством у воєнний період є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства. З огляду на те, що кризі воєнного часу притаманний гострий дефіцит лагу на реагування та обмеження термінів подолання кризи, головне завдання антикризового управління в умовах війни полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливило б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків [19].

Однією з суттєвих проблем, що гальмує ефективний розвиток і конкурентоспроможність фермерських господарств є проблема реалізації виробленої продукції через різні формування споживачам. Отже, по своїй суті, фермерські господарства є найслабшими учасниками ринку, оскільки:

- по-перше – представляють аграрний сектор (який сам по собі уже є проблемним та ризиковим);

- по-друге – це представники малого бізнесу, у підтримку і розвиток якого необхідно вкласти ще багато ресурсів [20].

Усунення наслідків кризи, збереження життєдіяльності та одержання прибутку є першочерговими завданнями антикризового управління. Прямі збитки, які спричинені кризою, можна підрахувати, але загальні наслідки кризи важко оцінити, тим більше, що і вплив триватиме довго на результати фінансово-господарської діяльності. Проведемо аналіз критеріїв оцінки ефективності антикризового управління (рис. 2.13).

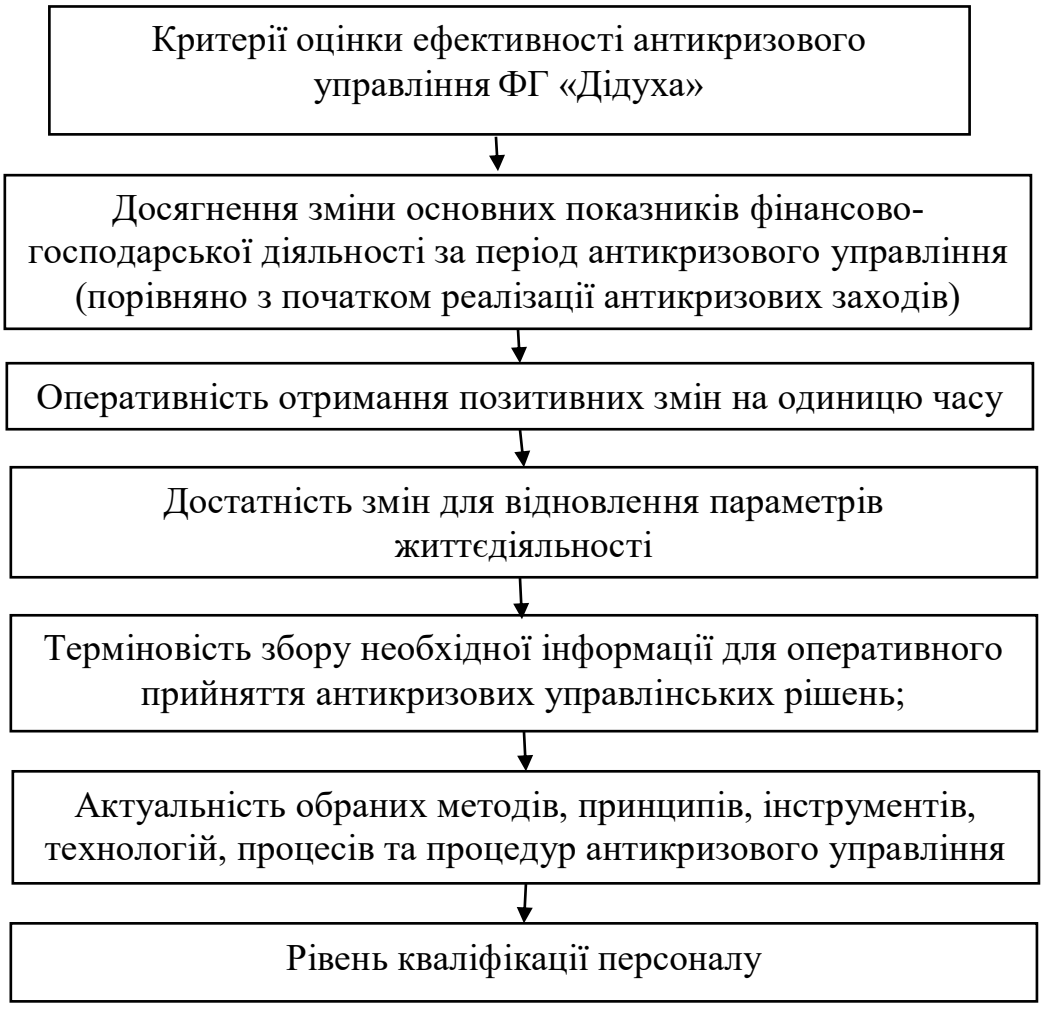


Рис. 2.13. Критерії оцінки ефективності антикризового управління ФГ «Дідуха»

Джерело: побудовано на підставі [21]

Проведемо аналіз антикризових заходів ФГ «Дідуха» за допомогою SPACE-аналізу. Для цього експертним шляхом визначимо показники, які характеризують привабливість та стабільність галузі, конкурентоспроможність

продукцію та фінансову силу ФГ «Дідуха», дані узагальнимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища ФГ «Дідуха» методом SPACE

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС):		1,0	**5,3**
- рентабельність вкладеного капіталу	5	0,4	2,0
- стабільність отримання прибутку	4	0,3	1,2
- ліквідність	7	0,3	2,1
Конкурентоспроможність підприємства (КП)		1,0	**3,2**
- частка підприємства на ринку	2	0,4	0,8
- можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2	0,3	0,6
- рентабельність продажу	6	0,3	1,8
Привабливість галузі (ПГ)		1,0	**6,9**
- характеристика конкурентної ситуації	6	0,4	2,4
- стадія життєвого циклу галузі	7	0,3	2,1
- залежність розвитку галузі від кон’юнктури	8	0,3	2,4
Стабільність галузі (СГ)		1,0	**4,8**
- тривалість життєвого циклу галузі	7	0,4	2,8
- ступінь інноваційної галузі	4	0,4	1,6
- маркетингові та рекламні можливості	2	0,2	0,4

Визначаємо вектор рекомендованої стратегії за формулою 2.1, 2.2:

$$x = ПГ - КП, \quad (2.1)$$

$$y = ФС - СГ, \quad (2.2)$$

де, ФС – фінансова сила підприємства;

ПГ – привабливість галузі;

КП – конкурентоспроможність підприємства;

СГ – стабільність галузі.

координати точки Р (х; у) за формулами:

Отже, в системі координат потрібно відкласти точку Р з координатами:

$$x = 6,9 – 3,2 = 3,7$$

$$y = 5,3 – 4,8 = 0,5$$

Будуємо графік за методом SPACE та визначаємо вектор рекомендованого розвитку ФГ «Дідуха» (рис. 2.14).

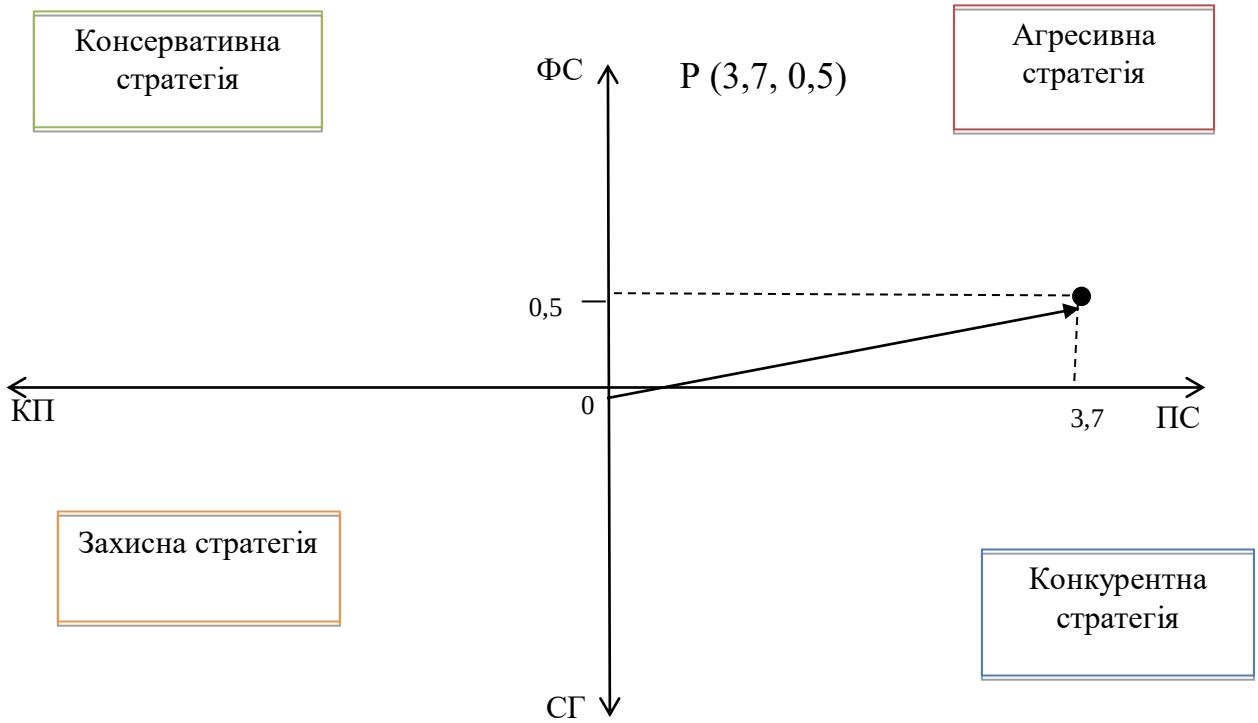


Рис. 2.14. Аналіз антикризових заходів ФГ «Дідуха» методом SPACE

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.4.

За даними рисунку 2.14 бачимо, що проведені антикризові заходи на рівні держави та господарського товариства сприяють оздоровленню зовнішнього та внутрішнього середовища, а саме привабливість та стабільність галузі, які експертним шляхом визначені в межах, відповідно, 6,9 балів та 4,8 балів та показники внутрішнього середовища, які характеризуються

конкурентоспроможністю продукції – 3,2 балів та фінансова сила – 5,3 балів дає підстави рекомендувати ФГ «Дідуха» використовувати агресивну стратегію, яка передбачає виходити на нові ринки збуту, збільшувати посіви та виробництво сільськогосподарської продукції, знаходити нових партнерів та клієнтів. Важливо реінвестувати кошти у розвиток та намагатися збільшити відносну частку ринку.

2.4. Пропозиції щодо удосконалення організації антикризового управління

Розвиток диверсифікованої діяльності фермерського господарства – можливість мінімізації ризику від основної діяльності. Однак, в сучасних умовах, у фермерських господарствах України, така діяльність майже не розвинена [25].

Підтримуюча диверсифікація рекомендована для економічно стабільних фермерських господарств, а тому її впровадження в діяльність ФГ «Дідуха» сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, розширенню напрямів діяльності за рахунок розвитку суміжних галузей. Варто наголосити, що для підтримуючої диверсифікації не потрібні значні обсяги інвестицій. Наприклад, з метою підвищення привабливості та розвитку ФГ «Дідуха» можна запропонувати виробництво органічної продукції, яка користується попитом у великих містах України, а також в країнах Європейського Союзу.

Досягти поставлених перед собою цілей щодо диверсифікації сільськогосподарські підприємства можуть за допомогою двох методів: диверсифікуватися самим усередині себе або диверсифікуватися шляхом злиття або поглинання іншим підприємством [26].

Необхідність впровадження підтримуючої диверсифікації у стратегічній поведінці ФГ «Дідуха» вказується потребою покращення фінансового стану, підвищення конкурентних позицій, розширення асортименту виробництва продукції та забезпечення продовольчої безпеки держави.

Проведемо оцінку можливостей впровадження підтримуючої диверсифікації за допомогою матриці І. Ансоффа «ринок-продукт» (рис. 2.15). Вона передбачає чотири види стратегій, які формуються відповідно до поєднання конкурентних позицій ринку та продукту

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Вдосконалення діяльності (1)	Стратегія розвитку ринку(3)
Новий товар	Товарна експансія (2)	Диверсифікація (4) ФГ «Дідуха»

Рис. 2.15. Матриця І. Ансоффа «ринок-продукт»

Стратегія диверсифікації потенційно здатна забезпечити ФГ «Дідуха» найбільші економічні вигоди. Надзвичайно важливим напрямом диверсифікації в сільськогосподарських підприємствах є розвиток промислових галузей (виробництв). Це організація переробки та зберігання виробленої сільськогосподарської продукції, а також виробництво промислової продукції [27].

Забезпечення продуктово-асортиментної диверсифікації сприятиме розширенню суміжних галузей виробництва продукції ФГ «Дідуха», підвищенню обсягу виробництва доданої вартості, зростанню продуктивності праці персоналу. Варто наголосити, що тип фермерського господарства в якому гармонійно поєднується розвиток рослинництва і тваринництва є найбільш економічно стійким та прибутковим за рахунок ефективності використання виробничих ресурсів та високого рівня доданої вартості.

Проведемо аналіз впровадження підтримуючої диверсифікації шляхом виробництва та реалізації двох наборів продуктів: вирощування органічних овочів та розвиток агротуризму. За даними дослідження проведемо оцінку

рівня ризику прийняття управлінського рішення щодо впровадження одного з двох наборів продуктів, результати оцінки узагальнимо таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінко рівня ризику прийняття управлінського рішення

Варіанти впровадження підтримуючою диверсифікації	Результат 1		Результат 2	
	Ймовірність, (P_1)	Прибуток, тис. грн. (x_1)	Ймовірність, (P_2)	Прибуток, тис. грн. (x_2)
Перший	0,6	300	0,4	200
Другий	0,88	250	0,12	100

Проведемо розрахунки сподіваного фінансового результату кожного варіанту підтримуючої диверсифікації, а також визначимо ймовірне абсолютне та відносне відхилення можливого результату організації антикризового управління (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок сподіваного фінансового результату підтримуючої диверсифікації ФГ «Дідуха»

Можливі результати	Ймовір-ність (P_i)	Прибуток тис. грн. (x_i)	Сподіваний прибуток, тис. грн. ($x_i \cdot P_i$)	(x_i-x)	$(x_i-x)^2$	$(x_i-x)^2 * P_i$
Перший варіант Результат 1	0,6	300	180	40	1600	960
Результат 2	0,4	200	80	-120	14400	5760
			260 (x)			D=6720
Другий варіант Результат 1	0,88	250	220	18	324	285
Результат 2	0,12	100	12	-132	17424	2091
			232 (x)			D=2376

Отже, можливість досягнення позитивних результатів у процесі

впровадження підтримуючої диверсифікації супроводжується зростанням зовнішніх загроз. Ці загрози мають тенденцію до зростання під час інтенсивності зв'язків з економічними партнерами, а тому важливо приймати антикризові заходи, які спрямовані на використання зовнішніх можливостей з метою зміцнення сильних сторін фермерського господарства та усунення зовнішніх загрози. Розглядаючи варіанти підтримуючої диверсифікації можна зробити висновок, що виробництво органічних продуктів є в більшій мірі ризикований проєкт, ніж розвиток агротуризму.

За даними таблиці бачимо, що дисперсія для першого варіанту дорівнює 6720 тис. грн, звідси середньоквадратичне відхилення дорівнюватиме 82 тис. грн. Проведемо розрахунки для другого варіанту, в результаті середньоквадратичне відхилення дорівнюватиме 49 тис. грн, тобто абсолютний рівень ризику першого варіанту майже в 2 рази більший від другого варіанту впровадження підтримуючої диверсифікації.

На наступному етапі оцінки рівня ризику прийняття управлінського рішення щодо впровадження підтримуючої диверсифікації визначимо відносний показник ризику, тобто коефіцієнт варіації.

Згідно з формулою (2.3) коефіцієнт варіації визначається таким чином [6]:

$$\nu = \frac{\sigma}{\overline{x}} \cdot 100\% \ . \qquad (2.3)$$

Існує така якісна оцінка різних значень коефіцієнта варіації:

до 10% - слабка мінливість;

10-25% - помірна мінливість;

більше 25% - висока мінливість [6].

В результаті чим вищий коефіцієнт, тим сильніша мінливість та вищий рівень ризику впровадження управлінського рішення.

Для першого варіанту коефіцієнт варіації дорівнює 31%, а для другого варіанту – 21%. Оскільки 21% < 31%, то другий варіант є менш ризикованим, ніж перший, його варто впроваджувати в процесі антикризових заходів.

Розглянемо шляхи удосконалення підвищення організації антикризового

управління ФГ «Дідуха» (рис. 2.16).

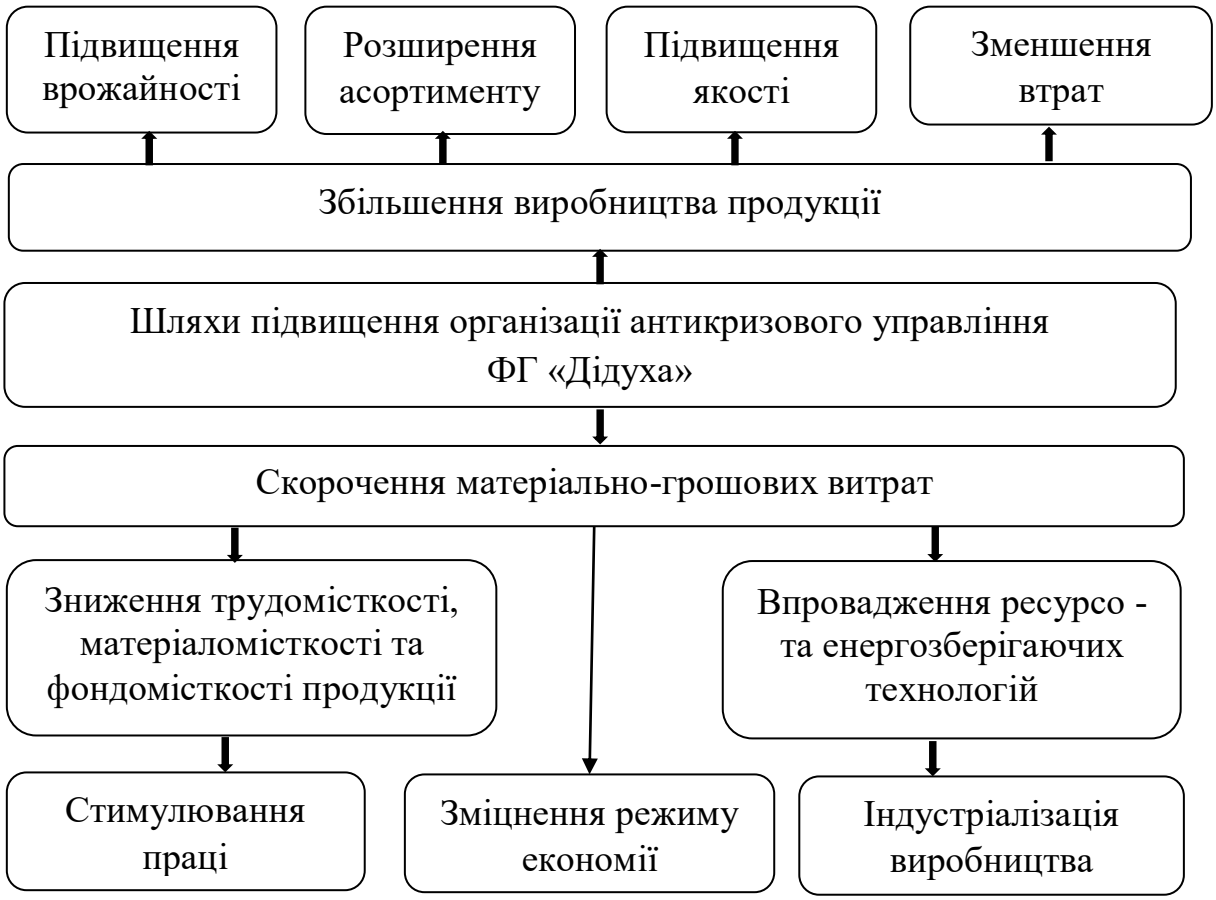


Рис. 2.16. Шляхи підвищення організації антикризового управління

Джерело: складено автором на підставі [28]

Отже, основними шляхами підвищення ефективності впровадження антикризових заходів ФГ «Дідуха» є :

- ефективне використання землі за рахунок збільшення родючості;
- зростання врожайності сільськогосподарських культур;
- розширення асортименту посіву та якості виробленої продукції;
- вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці;
- підвищення продуктивності праці;
- впровадження ресурсо – та енергозберігаючих технологій;
- зміцнення режиму економії ресурсів;
- вдосконаленню системи управління витратами;
- скорочення непродуктивних втрат на всіх етапах виробництва;
- зменшення витрат на організацію та управління виробництвом.

Висновки до другого розділу

1. Проведено дослідження фермерського господарства як традиційною форми управління сільським господарством в Україні, яке виробляє, переробляє та реалізовує сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку та експортує за межі України.

2. Вказано, що фермерське господарство – це специфічна галузь національної економіки, яка в умовах війни стикнулася з новими викликами пов’язаними зі зменшенням посівних площ, погіршення стану ґрунтів, загрози мінування орних земель, руйнуванням інфраструктури сільськогосподарського виробництва, переробки та зберігання сільськогосподарської продукції.

3. Досліджено фінансово-господарську діяльність фермерського господарства «Дідуха», яке розташоване в селі Кременчуки Хмельницька область. ФГ «Дідуха» здійснює свою діяльність принципах економічної вигоди. Економічною вигодою можна вважати отриманий дохід, який покриває витрати, дозволяє відновлювати виробництво, забезпечує потреби сім’ї та сприяє розвитку.

4. Вказано, що ФГ «Дідуха» використовує лінійну організаційну структуру, яка передбачає систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядковується голові фермерського господарства та виконує комплекс робіт, які пов’язані з його управлінням.

5. Проведено дослідження внутрішнього середовища ФГ «Дідуха» за результатами якого можна зробити висновок, що фермерському господарству вдалося у 2023 р. стабілізувати роботу та домогтися покращення фінансово-господарських показників. Негативним явищем є тенденція випереджуючого росту заробітної плати над зростанням продуктивності праці працівників.

6. За результатами аналізу зовнішнього середовища запропоновано використовувати стратегію сильних сторін для подолання зовнішніх загроз, яка передбачає виходити на нові ринки збуту, збільшувати посіви та виробництво сільськогосподарської продукції, знаходити нових партнерів та клієнтів.

ВИСНОВКИ

1. Проведено дослідження сутності поняття «антикризове управління» з позиції різних науковців. Вказано, що єдиного підходу до його трактування немає, адже окремі науковці розглядають антикризове управління як управління в умовах економічної кризи, інші – як управління, що передує банкрутству, як превентивний захід.

2. Виокремлено підходи до визначення сутності «антикризового управління» підприємством, які ґрунтуються на управлінні з метою уникнення банкрутства та фінансового оздоровлення підприємства; виявлення та ліквідації ознак кризового стану підприємства та забезпечення його стабільного функціонування; попередженні виникнення або зменшенні ймовірності настання криз в діяльності підприємства; забезпечення розвитку та ефективного використання ресурсів в умовах кризового середовища.

3. Визначено цілі антикризового управління підприємством, які передбачають фінансову стабільність підприємства; локалізацію кризових явищ; недопущення банкрутства підприємства; виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; запобігання повторенню кризи; забезпечення ефективності використання потенціалу; підвищення результативності роботи підприємства.

4. Поставлено акцент на пріоритетних завданнях антикризового управління підприємством, які передбачають прогнозування, профілактику та діагностику кризових явищ; розробку та визначення попереджувальних заходів, які спрямовані на нейтралізацію небезпечних чинників; запобігання розвитку корпоративної кризи в умовах високого рівня невизначеності, дефіциту часу, обмеженості фінансових ресурсів.

5. Досліджено етапи антикризового управління, які передбачають проведення оперативних заходів щодо управління кризовими ситуаціями, затвердження плану дій щодо зменшення впливу кризи та підвищення ефективності роботи.

6. Розглянуто механізм антикризового управління підприємством у воєнний період метою якого є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства.

7. Досліджено традиційні та інноваційні методи антикризового управління підприємством, Наголошено, що на відміну від традиційних методів антикризового управління в умовах війни, підприємства крім оперативних методів діагностики, моніторингу та контролінгу використовують тактичні методи, які в умовах високої невизначеності здатні терміново ефективніше покращити показники фінансового стану підприємства.

8. Проведено дослідження діяльності фермерського господарства «Дідуха», яке розташоване в селі Кременчуки Хмельницька область. Основними напрямками діяльності ФГ «Дідуха» є виробництво та переробка сільськогосподарської продукції; транспортування, зберігання, реалізація сільськогосподарської продукції власного виробництва.

9. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ФГ «Дідуха». Вказано, що земля є основним ресурсом, в землекористуванні якого знаходиться 800 га сільськогосподарських угідь, з них, 90% використовується на правах оренди.

10. За результатами оцінки діяльності ФГ «Дідуха» та аналізу організації антикризового управління встановлено, що сильні сторони переважають над слабкими, а тому ФГ «Дідуха» має достатній потенціал для розвитку.

11. Запропоновано шляхи підвищення організації антикризового управління ФГ «Дідуха» за рахунок ефективного використання землі та збільшення родючості; розширення асортименту посіву та якості виробленої продукції; вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці; підвищення продуктивності праці; впровадження ресурсо – та енергозберігаючих технологій; зміцнення режиму економії ресурсів; вдосконаленню системи управління витратами; скорочення непродуктивних втрат на всіх етапах виробництва; зменшення витрат на організацію та управління виробництвом; проведення підтримуючої диверсифікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Макалюк І., Кашпуренко Т., & Баранніков М. (2023). Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство,* (49). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2280/2201

2. Орєхов М.О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління* •№ 1 (49) 2023. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/13893-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-27629-1-10-20230706.pdf

3. Ареф'єва О. В., Ковальчук А.М., Панчошна Т. М. Передумови формування стратегії антикризового управління на підприємствах транспортної галузі України. *Ефективна економіка.* 2022. № 12. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/%D0%90%D1%80%D0%B5%D1%84%D1%94%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%8C.pdf

4. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук*. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 2. 45-54 с.

5. Вдовенко Л. (2022). Інструменти державної фінансової підтримки аграрного сектора в умовах воєнного стану . *Економіка та суспільство,* (44). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-82 https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1871/1803

6. Ватченко Б., & Шаранов Р. (2022). Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. (182), 38-43. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143

7. Бурдонос Л. І., Виноградня В. М., Стеценко В. І. Стратегічні методи антикризового управління підприємством в умовах війни. *Журнал « Наукові інновації та передові технології»* № 12 (26) 2023. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6718/6753

8. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О., Палієв В. Удосконалення механізму антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету* 2023, № 3. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/08/2023-318-52.pdf

9. Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії covid-19. *Економіка та управління підприємствами.* Випуск 74. 2022. URL: http://bses.in.ua/journals/2022/74_2022/26.pdf

10. Копчак Ю., Матвеєв М., & Пугачов В. (2023). Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (51). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2480/2399

11. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies.* 2023. Випуск 14 (91). URL: http://humstudies.com.ua/article/view/277870/272618

12. Саврас І. З., Томаневич Л. М. Проблеми та особливості застосування антикризових методів управління підприємствами в умовах війни. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. *Економічні науки.* № 69, 2022. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1275/1202

13. Лівошко Т.В. Підвищення ефективності антикризового управління підприємством у сучасних умовах. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: *Державне управління.* URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/6_2019/12.pdf

14. Тимошенко, О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій

(голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 23. № 2. С. 187-192. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/300239492.pdf

15. Про фермерське господарство. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 45, ст.363. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text

16. Сак Т., Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/16602/1/%D0%A1%D0%B0%D0%BA_%D0%AE%D1%89%D0%B8%D188%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20450.pdf

17. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

18. Михаліцька Н.Я., Верескля М. Р. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі стратегічного управління. *The XI th International scientific and practical conference «Academic research in multidisciplinary innovation»* November 30 – December 03, 2020 Amsterdam, Netherlands. 65-67 pp. URL: https://isg-konf.com/uk/academic-research-in-multidisciplinary-innovation-ua/

19. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка* № 2, 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/12.pdf

20. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/218740-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-494810-1-10-20201211.pdf

21. Бойко Л. О. Виклики та проблеми фермерських господарств у період невизначеності. *Економіка та управління підприємствами*. № 11, 2024. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-02/2024-11-04-02

22. Пронько Л.М., Гонтарук Я.В., Ревкова А.В. Дослідження стану розвитку фермерства в Україні. *Причорноморські економічні студії.* Випуск 48-1. 2019. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_1_2019/27.pdf

23. Якубів В. М., Романюк Н. Д. Оцінка впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на посередницьку діяльність сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка* № 4, 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/4.pdf

24. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Фінансові показники бізнесу. *The XIII International scientific-practical conference «Social function of science, teaching and learning», December 14 – 17, 2020, Bordeaux, France*. 92-94 pp. URL: https://isg-konf.com/social-function-of-science-teaching-and-learning-en/

25. Ходаківський В. М., Місевич М. А. Аналіз середовища функціонування сільськогосподарських підприємств в контексті їх економічної ефективності. *Агросвіт* № 3, 2017. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2017/2.pdf

26. Петришин Л.П. Внутрішнє середовище сільськогосподарських підприємств і стратегії диверсифікації виробництва. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Випуск 20. 2017. URL: http://global-national.in.ua/archive/20-2017/103.pdf

27. Михаліцька Н. Я., Долинна А., Сенчук В. Управління результативністю менеджменту підприємства. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави*: матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг.ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. [Електронний ресурс] Львів : ЛьвДУВС, 2023. С.46-48.

28. Франчук В. І., Мельник С. І., Гобела В. В., Курляк М. Д. Продовольча безпека: трансформація засад забезпечення. *Ефективна економіка*.2022. №10. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5069

29. Гобела В.В., Мельник С.І., Курляк М.Д. Продовольча безпеки України на фоні війни: оцінка стану та прогнозування тенденцій. *Цифрова економіка та*

економічна безпека. 2022. Вип. 2. С. 92-98. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5068

30. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Економічні процеси відбудови економіки держави після безславного закінчення російської агресії. *Безпековий сектор держави: вітчизняний досвід та кращі міжнародні практики: матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 5 грудня – 15 січня 2023 року*. Одеса: Видавничий дім «Гельветика». 2023. С. 76-79.

31. Карпенко О.В. Аналіз стану та конкурентоспроможності фермерських господарств в контексті складових економічної безпеки. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/93221/54-Karpenko.pdf?sequence=1

32. Яцик М. Р., Торкот В. В Управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави*: матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг.ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. [Електронний ресурс] Львів : ЛьвДУВС, 2023. С. 110-112.

33. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049

34. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства :* зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

35. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка.* 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf.

36. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень:* зб. наук. праць. 2018. № 1 (65). С. 161-173.

37. Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Вип. 3. С. 136-140.

38. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ.* 2019. №5. С. 217-226. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226

39. Яцик М. Р., Михаліцька Н. Я. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук*. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 2. 45-54 с.

40. Зварич Р. Управління кризовими ситуаціями та лідерство в умовах кризи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 135-147. URL:http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38466

41. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.

42. Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. *Збірник наукових праць ЧДТУ.* Випуск 57. https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1651/1/13.pdf

Додаток А



Рис. 1. Аспекти антикризового управління підприємством

Додаток Б



Рис. 2. Етапи антикризового управління

Додаток В



Рис. 3. Шляхи підвищення організації антикризового управління