

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЖИТОМИРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
АГРОЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГОЛОВАЧ КАТЕРИНА СЕРГІЇВНА



УДК 658.168.3:330.33.01:338.124.2

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

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

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Житомир – 2017

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Житомирському національному агроекологічному університеті Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Масловська Людмила Цезарівна,**  
Житомирський національний  
агроекологічний університет,  
професор кафедри менеджменту організацій  
і адміністрування імені М. П. Поліщука

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Гросул Вікторія Анатоліївна,**  
Харківський державний університет  
харчування і торгівлі, завідувач кафедри  
економіки та управління

кандидат економічних наук, доцент  
**Спіфанова Ірина Юріївна,**  
Вінницький національний  
технічний університет, доцент кафедри  
фінансів та інноваційного менеджменту

Захист відбудеться 5 травня 2017 р. о 12 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 14.083.02 у Житомирському національному агроекологічному університеті Міністерства освіти і науки України за адресою: 10008, м. Житомир, бульвар Старий, 7, ауд. 55.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Житомирського національного агроекологічного університету Міністерства освіти і науки України за адресою: 10008, м. Житомир, бульвар Старий, 7.

Автореферат розісланий 30 березня 2017 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
кандидат економічних наук, доцент



Л. В. Тарасович

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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

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

Проблематика економічних криз є предметом наукових досліджень багатьох зарубіжних учених. Питання кризи, як закономірного явища розвитку економічної системи, концептуально обґрунтовано у працях Дж. Кейнса, М. Кондратьєва, Е. Альтмана, Д. Рікардо, У. Бівера, Г. Спрінгейта, П. Самуельсона, Р. Дж. Хоутрі, М. Туган-Барановського, Й. Шумпетера та ін. Дослідженню теоретичних і прикладних засад антикризового управління підприємств присвячено праці вітчизняних учених: В. Амбросова, Р. Біловол, М. Дем'яненка, Л. Лігоненко, П. Макаренка, В. Ніценка, О. Остапенко, М. Павловського, О. Терещенка, І. Єпіфанової, В. Гросул, Г. Іванова та ін. Незважаючи на значну кількість та ґрунтовність проведених досліджень, окремі питання, пов'язані з формуванням механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах, висвітлено недостатньо. Зокрема, бракує комплексних досліджень, зорієнтованих на розробку ефективних інструментів і механізмів попередження криз функціонування і розвитку сільськогосподарських підприємств. Саме це зумовило вибір теми дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Житомирського національного агроекологічного університету за темою: «Розробити і обґрунтувати стратегічні напрями та пріоритети формування конкурентоспроможного аграрного сектора економіки Північно-Західного

регіону України» (номер державної реєстрації 0110U002406; 2013–2014 рр.) та ініціативної теми «Формування системи антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах» (номер державної реєстрації 0115U006568; 2015–2016 рр.). У межах цих тем автором запропоновано і поглиблено теоретико-методичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо формування комплексного механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах.

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

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

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

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

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

У процесі дослідження використано загальнонаукові і спеціальні методи. Для уточнення сутності понять «криза на підприємстві» та «антикризове

управління» використано *абстрактно-логічний метод*. Оцінку рівня фінансового забезпечення та ефективності ділової активності підприємств здійснено із застосуванням: *статистико-математичного методу*, зокрема таких його прийомів, як *порівняння* (зіставлення даних у динаміці), *групування* (для ідентифікації груп підприємств з подібними кількісними та якісними характеристиками фінансового стану), *кореляційно-регресійний аналіз* (для встановлення тісноти зв'язку між основними факторами), *факторний аналіз* (для виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів, що безпосередньо впливають на появу кризових явищ), що забезпечило формування системи показників моніторингу і діагностики кризових ситуацій у діяльності підприємств. За допомогою *соціологічного методу* виявлено основні проблеми і напрями поліпшення фінансування сільськогосподарських підприємств. Методом *експертних оцінок* оцінено обумовленість кризових ситуацій у сільськогосподарських підприємствах чинниками їх внутрішнього і зовнішнього середовищ. На основі *SWOT- та PEST- аналізу* ідентифіковано загрози й можливості, сильні і слабкі сторони сільськогосподарських підприємств щодо прояву в них кризових ситуацій та їх адаптаційної здатності. *Дискримінантний аналіз* дав змогу розробити інтегральний показник визначення кризового стану сільськогосподарських підприємств. Методи *економіко-математичного моделювання*, зокрема *MDA-моделювання* та *скорингові моделі*, використано для визначення можливостей попередження і превентивного управління кризовими ситуаціями на підприємствах, а також для оцінки ймовірності банкрутства. *Логіко-регресійне моделювання* застосовано для прогнозування кризових явищ у діяльності сільськогосподарських підприємств і вибору важелів та інструментів антикризового впливу. З метою економічного обґрунтування адекватності пропонованих моделей для конкретних сільськогосподарських підприємств використано *монографічний метод*. У роботі також використано *графічний та табличний* прийоми, *методи аналізу і синтезу, синергетичний підхід*.

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

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

*вперше:*

- обґрунтовано методичний підхід до оцінки ймовірності настання і наслідків кризи у сільськогосподарських підприємствах з використанням Logit-моделі, який ґрунтується на однозначності інтерпретації результатів та відсутності так званих «зон невизначеності», зменшує суб'єктивність

оцінок, дозволяє прогнозувати кризові явища і приймати антикризові рішення в умовах бінарного вибору (з двох альтернатив);

*удосконалено:*

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

*дістали подальшого розвитку:*

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

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

Методичні засади визначення ймовірності настання кризи використовуються Управлінням агропромислового розвитку Житомирської обласної державної адміністрації при розробці антикризових програм і проведенні семінарів для управлінського персоналу суб'єктів господарювання (довідка № 2349/5 від 30.11.16 р.). Пропозиції щодо створення служби

внутрішнього антикризового контролю на підприємстві узято до уваги управління агропромислового розвитку Житомирської районної державної адміністрації (довідка № 010148/392 від 29.11.16 р.).

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

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

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

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

Всеукраїнських: «Фінансова політика в аграрному секторі економіки» (Житомир, 2014), «Кооперативні читання: 2015 рік» (Житомир, 2015).

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

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

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

У першому розділі – **«Теоретико-методичні засади антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах»** – узагальнено теоретичні і методичні положення щодо сутності кризи на підприємстві; систематизовано передумови, фактори, особливості та наслідки виникнення кризових ситуацій у сільськогосподарських підприємствах; розкрито зміст антикризового управління і механізму його формування.

В результаті узагальнення існуючих теоретичних підходів щодо визначення поняття «криза» ідентифіковано такі його сутнісні ознаки, як: переломний момент, погіршення параметрів функціонування, реальність банкрутства, руйнівна сила, порушення рівноваги, природне явище життєвого шляху підприємства, потенціал змін. Криза порушує стійкість господарської системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи. Стабільний стан і криза можуть виступати постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи, при цьому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільне існування. Зазначена діалектична єдність підходів до розуміння кризи на підприємстві виявляється в існуванні станів системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють один одного.

Теоретично обґрунтовано, що криза діяльності підприємства виникає циклічно на різних етапах життєвого циклу і обумовлюється відхиленнями фактичних показників від запланованих відповідно до дії зовнішніх та внутрішніх чинників. Криза розвитку проявляється у неспроможності менеджменту підприємств адаптуватися до нових умов та розвиватися, що обумовлює необхідність реінжинірингу організаційної структури та перебудови системи управління. Доведено, що проявом кризи функціонування на підприємстві є ускладнення його фінансового становища внаслідок недостатнього регулювання грошових, фінансових, кредитних відносин. Криза розвитку виникає в результаті неефективних організаційних процесів, що обумовлює необхідність формування системи антикризового управління.

На основі досліджених чинників, ознак і особливостей кризи у сільськогосподарських підприємствах та характеру їх наслідків доведено необхідність диверсифікації засобів і способів управління нею. Акцентовано на



тому, що можливості впливу менеджменту підприємств на виклики зовнішнього середовища є обмеженими, проте внутрішні кризові чинники і їх прояви є об'єктом цілеспрямованого управлінського коригування. Багатоманітність чинників кризи, її станів та характеру обумовлюють необхідність класифікації криз, призначеної для диференціації засобів і способів управління ними. В залежності від цього запропоновано класифікувати кризові явища, поділивши їх на два типи за наступними ознаками: за змістом, причинами і характером та за придатністю до управління (рис. 1).



**Рис. 1. Типологія криз сільськогосподарських підприємств**

Аналіз підходів до тлумачення сутності і змісту антикризового управління дав змогу сформулювати авторське його розуміння як комплексу управлінських заходів з прогнозування, моніторингу та діагностики кризи, подолання з мінімальними втратами її проявів, забезпечення функціонування підприємства в період кризи та його розвитку у післякризовий період. На підставі узагальнення наукових підходів ідентифіковано основні елементи системи антикризового менеджменту сільськогосподарських підприємств, а

саме: об'єкт, суб'єкти, мету, завдання, принципи, функції, процес і механізм та алгоритм його здійснення.

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

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

У другому розділі – **«Діагностика кризових ситуацій у діяльності сільськогосподарських підприємств»** – здійснено комплексний аналіз фінансового стану сільськогосподарських підприємств Житомирської області; виявлено передумови і фактори виникнення криз та охарактеризовано антикризові заходи і механізми управління.

Визначено, що основними передумовами виникнення кризових ситуацій у сільськогосподарських підприємствах є: низький рівень кредитної підтримки; скорочення державної підтримки; диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію і продукцію галузей промислового виробництва (техніку, мінеральні добрива, засоби захисту рослин тощо); обмеженість обігових коштів для розвитку виробництва; зниження купівельної спроможності населення; вплив несприятливих агрокліматичних умов на урожайність і валові збори; низька фондозабезпеченість підприємств; невідповідність якості виробленої продукції міжнародним вимогам і стандартам та інші.

Формування й аналіз вибірки сільськогосподарських підприємств Житомирської області проведено способом неповторного відбору емпіричних даних. Побудований ранжирований ряд розподілу за розрахованим коефіцієнтом платоспроможності дав змогу окреслити наближені межі досліджуваних груп підприємств. У результаті аналізу показників ліквідності підприємств встановлено, що переважна їх частина спроможна у разі зниження обсягів реалізації продукції покрити свої зобов'язання перед кредиторами, оскільки коефіцієнт їх швидкої ліквідності на рівні 2015 р. відповідав нормативному значенню. Ці суб'єкти господарювання здатні погасити свої поточні зобов'язання з допомогою легко реалізованої частини активів. Рентабельність вибірки досліджуваних підприємств у цілому за усіма

показниками істотно знизилась на кінець періоду дослідження. Показник прибутковості реалізації продукції, який є співвідношенням виручки та витрат, у всіх групах підприємств досліджуваної вибірки склав лише 10 %. Розраховані коефіцієнти фінансового важеля досліджуваних підприємств свідчать про не виправдане використання більшістю з них позикового капіталу.

З метою більш об'єктивного проведення діагностики рівня кризи оцінено ймовірність банкрутства. Застосування агрегатної (балансової) моделі оцінки кризового стану сільськогосподарських підприємств здійснено за допомогою використання трьох агрегатів – власних оборотних засобів, джерел формування запасів коштів та запасів і витрат (табл. 1).

Таблиця 1

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

Підприємство	Власні оборотні засоби, тис. грн	Джерела формування запасів коштів, тис. грн	Запаси та витрати, тис. грн	Рівень стійкості за співвідношенням агрегатів
ТОВ «Вертокиївка»	-852	-459	12102	нестійке
ПП «Миролюбівське»	2788	-287	2454	нестійке
СПП «Лад»	5232	4942	9731	нестійке
ПСП «Троянівське»	-282	-779	3	нестійке
ТОВ «Укрзернопром»	2394	2409	2401	достатнє
СТОВ «Ліщинське»	-34210	-34587	33860	нестійке
ТОВ «Шанс»	2638	2490	3070	нестійке
ТОВ «Житомирнасінтрав»	3301	3357	3320	достатнє
ТОВ «Агро-Пром-Сервіс»	2259	1251	4136	нестійке
СВК «Світоч»	3872	3578	318	абсолютна
СТОВ «Украгротехтрейд»	1786	1274	1516	достатнє
ПСП «Глибочанське-ОСМВ»	-602	-1895	1647	нестійке
ФГ «Царіцино»	660	1310	97	абсолютна
СТОВ ім. Б. Хмельницького	2014	1975	468	абсолютна
ТОВ «Укрлітнасіння»	-610	-2178	2801	нестійке
ТОВ «Терези-5»	2060	1844	98	абсолютна
ПОСП «Перемога»	1722	1417	278	абсолютна
П/ПО/СП «Світоч»	4205	4557	670	абсолютна
П/ПО/СП «Колос»	3478	-739	3742	нестійке
ПСП «Граніт»	29808	18759	14778	абсолютна
П/ПО/СП «Золота нива»	2508	2149	720	абсолютна
ПП «Україна»	290	294	2863	нестійке
ПП «Галекс Агро»	64450	60640	53443	абсолютна
СТОВ «Оберіг»	21478	-1567	3315	абсолютна
СФГ «Миколай»	8033	8259	1014	нестійке
ПП «Поляна»	-13972	-12540	21874	абсолютна
ЖФФГ «Аделаїда»	40833	47383	17016	нестійке
СТОВ «Агросоюз»	215,3333	-304	1280	абсолютна
СТОВ «Росток»	6146	6478	5606	нестійке
ФГ «Лука-Агро»	61532	55478	38031	абсолютна
СТОВ «Птахівник»	6679	7470	1978	абсолютна
ЗВК «Нов-Волинський»	4946	3072	366	абсолютна
СТОВ «Городищанське»	45	31	34	кризове

Оцінене співвідношення зазначених агрегатів свідчить про наявність чотирьох груп досліджуваних підприємств за рівнем фінансової стійкості: абсолютна фінансова стійкість – характерна для 15 сільськогосподарських підприємств, які не залежать від зовнішніх джерел (кредитів) покриття своїх витрат; достатній фінансовий стан – характерний для таких підприємств як ТОВ «Укрзернопром», СТОВ «Украгротехтрейд» і ТОВ «Житомирнасінтрав», які ефективно використовують наявні, позичені та залучені джерела формування запасів коштів; нестійкий фінансовий стан – у 14 суб'єктів господарювання, які мають проблеми з погашенням своєї заборгованості або з отриманням дебіторської заборгованості; кризовий фінансовий стан або загроза банкрутства – визначено у СТОВ «Городищанське», кредиторська заборгованість якого наприкінці звітного періоду не була погашена. Отримані з допомогою побудови агрегатної моделі результати свідчать про нестійкий фінансовий стан більшості досліджуваних підприємств, які потребують істотного удосконалення фінансового менеджменту.

Побудований на основі аналізу даних статистичної звітності досліджуваних підприємств «граф спроможності» свідчить, що у його кризовому полі впродовж періоду дослідження перебувало 19 підприємств. В зоні абсолютної надійності перебували 8 підприємств вибірки. У полі проміжної надійності – 6 суб'єктів господарювання. Аналіз «графа» фінансової спроможності у динаміці дає підстави зробити висновки щодо: доволі стійких тенденцій у тривалості кризових явищ та невисокої динаміки фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання; незначного зменшення кількості суб'єктів господарювання як з абсолютною, так і з проміжною фінансовою спроможністю; практично сталої чисельності підприємств у кризовому полі фінансової спроможності. Зважаючи на таку динаміку перебігу кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах досліджуваної вибірки, менеджменту слід підвищувати системність у здійсненні антикризових заходів та підвищувати їх результативність.

У залежності від виявлених характеру та гостроти кризових ситуацій на підприємствах вибірки рекомендовано групи інструментів антикризового управління: попереджувальні – стратегічні управлінські рішення, які мають превентивний характер та застерігають від можливої неплатоспроможності в майбутньому; екстрені – оперативні заходи, що здійснюються в умовах наявної на підприємстві кризи та мають на меті швидке відновлення фінансової стійкості; стратегічні і тактичні антикризові заходи щодо докорінних змін у структурі підприємств та організаційно-управлінській діяльності – при непоборній кризі.

У третьому розділі – **«Удосконалення механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами»** – розроблено пропозиції щодо формування комплексного механізму антикризового управління сільськогосподарських підприємств, здійснено оцінку ймовірності настання кризи (банкрутства) за допомогою Logit-моделі, обґрунтовано типові стратегії антикризового управління, розкрито основні аспекти створення

внутрішньої групи з антикризового управління та розробки антикризової програми.

Механізм антикризового управління у сільськогосподарському підприємстві охоплює сукупність взаємопов'язаних важелів та інструментів впливу на фактори, причини і наслідки кризи з метою поліпшення, стабілізації або досягнення якісно нового стану господарської діяльності або бізнес-процесу. Він складається з двох підсистем: елементів системи та процедурних (процесних) елементів, які приводять у рух і узгоджену взаємодію систему антикризового менеджменту (рис. 2).



**Рис. 2. Удосконалений механізм антикризового управління сільськогосподарських підприємств**

Розроблено концептуальні положення формування механізму антикризового управління, що базуються на засадах теорії кризового менеджменту та спрямовані на системну взаємодію бізнес-процесів підприємства. Запропонований механізм антикризового управління включає заходи превентивного, реактивного, ситуаційного та «ручного» управління. Обґрунтовано типові антикризові стратегії сільськогосподарських підприємств у залежності від стадій їх життєвого циклу: на стадії становлення і зростання – стратегія виживання і ринкової адаптації; на стадії зрілості – стратегія реструктуризації і відсікання зайвого; на стадіях кризи або спаду – стратегії посткризового організаційного структурування і змін або організованого відступу (ліквідація чи скорочення).

Основним інструментом реалізації стратегії антикризового управління є розробка антикризової програми на базі пакету програм AllFusion Process Modeler, яка забезпечуватиме ефективний процес планування, регулювання, координації трудових, фінансових і матеріальних ресурсів протягом усього життєвого циклу підприємства. За її допомогою досягаються визначена керівництвом підприємства мета, реалізуються задані структура і обсяги виробництва, виконуються обмеження стосовно вартості, термінів і якості робіт. Під дією вхідних параметрів та заданих інструментів управлінського впливу у полі контекстної діаграми формується дерево вузлів, яке містить інформацію про тривалість і вартість робіт з переходу від одного стану підприємства до іншого. Першочергова роль у налагодженні антикризового управління належить людському фактору, здатному вирішувати ці складні питання у рамках кваліфікованої командної роботи. Запропоновано впровадження групи внутрішнього антикризового контролю, до складу якої доцільно включити керівника підприємства, бухгалтера і фахівця з виробництва, що не вимагатиме додаткових витрат на утримання штату. При цьому для успішної діяльності групи один з її членів повинен пройти підвищення кваліфікації з антикризового управління, щоб оволодіти методологією розроблення антикризових заходів. Група покликана виявляти ранні ознаки кризи, здійснювати діагностику причин і попереджувальні антикризові заходи.

Використання традиційних дискримінантних методик для оцінки ймовірності настання кризи у досліджуваних підприємствах виявило їх обмеженість і неадекватність, що полягала у різних ступенях гостроти прояву кризи в одних і тих же підприємствах, визначених за різними методиками. Для подолання обмеженості існуючих методик зроблено спробу прогнозування ймовірності настання кризи за допомогою Logit-моделі, особливістю якої є те, що її побудова дає змогу виявити і оцінити частку впливу усіх значущих чинників у настанні (чи ненастанні) банкрутства. На відміну від побудови звичайної множинної регресії, у даній моделі отримують лише характеристики типу 0 або 1, які означають або факт ймовірності виникнення кризи і банкрутства на підприємстві, або його відсутність. Показник  $Y$  у цій моделі розраховувався за формулою:

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

де  $x_1$  – відношення чистого прибутку (збитку) до власного капіталу;  $x_2$  – коефіцієнт покриття (оборотні активи/поточні зобов'язання);  $x_3$  – відношення виручки від реалізації до активів балансу;  $x_4$  – рентабельність господарської діяльності;  $x_5$  – фондвіддача (відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів);  $x_6$  – коефіцієнт маневреності власного капіталу (відношення власних оборотних коштів до власного капіталу);  $x_7$  – показник, який характеризує відношення різниці між чистим прибутком в останньому періоді та чистим прибутком у попередньому періоді до суми чистого прибутку в останньому періоді по модулю і чистого прибутку у попередньому періоді, взятим по модулю;  $x_8$  – бінарний показник, який дорівнює 1 у випадку якщо чистий прибуток був від'ємним за останні два періоди.

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

$$P = \frac{1}{1 + e^{-Y}}, \quad (2)$$

де показник  $P$  є бінарним, який оцінює ймовірність банкрутства;  $e$  – основа натурального логарифму;  $Y$  – розрахована за формулою (1) величина.

У результаті застосування Logit-моделі доведено, що правильність класифікації за обраними факторами склала 96,77 % достовірності з похибкою у 3,23 %, а ефективність коливається у межах 85–87 %. Тобто дана модель більш точно визначає ймовірність настання кризи на підприємствах досліджуваної статистичної сукупності.

Використання запропонованої Logit-моделі в практиці управління кризовими явищами сільськогосподарських підприємств забезпечить можливість своєчасного виявлення їх ознак та сприятиме оперативному реагуванню з метою відновлення платоспроможності і підвищення ефективності діяльності. Logit-модель прогнозування ймовірності банкрутства має застосовуватися на початкових стадіях процедури антикризового управління і визначати характер наступних етапів оздоровлення підприємства.

## ВИСНОВКИ

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

1. За допомогою аналізу і узагальнення тлумачень сутності та змісту кризи на підприємстві ідентифіковано поняття «криза діяльності» та «криза

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

2. Стадійність кризових ситуацій об'єктивно вимагає гнучкої реакції на характер їх прояву та перебігу, що забезпечується системою антикризового менеджменту. Реалізація системи антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах приводиться у дію за допомогою механізму, який передбачає регулювання тривалості виробничого, операційного та фінансового циклів для підвищення ефективності управління оборотними активами, скорочення тривалості фінансового циклу, виробничу диверсифікацію, реінжиніринг тощо. Доцільне використання превентивного, реактивного, ситуаційного і «ручного» антикризового управління залежно від типу кризи, характеру її виникнення і перебігу, що забезпечує у їх системній взаємодії конструктивну реакцію на кризові виклики.

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

4. Результати діагностики фінансового стану сільськогосподарських підприємств вказують на середній або нестабільний рівень їх фінансової стійкості. Застосування агрегатної (балансової) моделі з аналізом співвідношення трьох агрегатів – власних оборотних засобів, джерел формування запасів коштів та запасів і витрат – дало змогу оцінити ймовірність кризового стану та банкрутства досліджуваних сільськогосподарських підприємств і виявити їх групи з абсолютною, достатньою, нестійкою та кризовою фінансовою стійкістю. На основі взаємопов'язаної оцінки рівнів



платоспроможності, ліквідності і середнього терміну погашення кредиторської заборгованості здійснено комплексну діагностику фінансової спроможності підприємств вибірки з побудовою «графа спроможності». Аналіз «графа» фінансової спроможності у динаміці засвідчує доволі стійкі тенденції у тривалості кризових явищ та невисоку динаміку фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання; незначне зменшення кількості суб'єктів господарювання як з абсолютною, так і з проміжною фінансовою спроможністю; практично сталу чисельність підприємств у кризовому полі фінансової спроможності.

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

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

7. Алгоритм здійснення фінансової стабілізації сільськогосподарських підприємств конкретизовано рекомендованим для кожного з етапів набором засобів і важелів антикризового управління. Сформована у пакеті програм AllFusion Process Modeler та стандарту IDEF0 антикризова програма вбачається основним інструментом реалізації стратегії антикризового управління сільськогосподарського підприємства і становить основу системи його стратегічного розвитку, оскільки забезпечує ефективний процес планування, регулювання, координування трудових, фінансових і матеріальних ресурсів протягом усього життєвого циклу. З метою антикризового моніторингу та підвищення ефективності управлінських рішень необхідним є створення групи внутрішнього антикризового контролю із числа фахівців підприємства. Рекомендації щодо створення групи з внутрішнього антикризового контролю

впроваджено у ТОВ «Укрзернопром Троянів». Доцільним є впровадження на підприємствах оперативного контролінгу з пропозицією набору конструктивних інструментів аналізу, оцінки та практичного впливу на кризову ситуацію, які включають: ABC-аналіз, аналіз відхилень фактичних результатів від планових, модель «витрати – обсяг – прибуток», функціонально-вартісний аналіз та бюджетування.

8. Для здійснення антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах слід керуватися його комплексним механізмом, основу якого складає система раннього попередження та реагування на кризу (СРПР). Рушійними силами механізму є регулювання тривалості виробничого, операційного та фінансового циклів для підвищення ефективності управління оборотними активами, скорочення тривалості фінансового циклу, виробнича диверсифікація та реінжиніринг. Застосування такого механізму здатне відновлювати ефективну діяльність підприємства на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану та його збалансування зі змінами динамічного зовнішнього середовища. Запропоновано типові стратегії антикризового управління, які враховують стадії життєвого циклу підприємства, а саме: виживання і ринкової адаптації; реструктуризації і відсікання зайвого; посткризового організаційного структурування і змін або організованого відступу (ліквідації чи скорочення).

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### *У наукових фахових виданнях України:*

1. Масловська Л. Ц. Діагностика фінансового стану сільськогосподарських підприємств як основа антикризового управління / Л. Ц. Масловська, К. С. Головач // Економіка та держава. – 2016. – № 3. – С. 55–60 (0,67 друк. арк., з них 0,33 друк. арк. належить автору). *Особистий внесок: проведено діагностику фінансового стану сільськогосподарських підприємств.*

2. Головач К. С. Особливості кризи в сільськогосподарських підприємствах та антикризове управління / К. С. Головач // Вісн. ЖНАЕУ. – 2014. – № 1–2 (2). – С. 193–202 (0,58 друк. арк.).

3. Головач К. С. Узагальнення наукових підходів до поняття «криза на підприємстві» / К. С. Головач // Вісн. ЖДТУ. – 2015. – № 1 (71). – С. 74–79 (0,48 друк. арк.).

4. Головач К. С. Моделі оцінки ймовірності банкрутства у сільськогосподарських підприємствах та антикризовий менеджмент / К. С. Головач // Економічний форум. – 2016. – № 3. – С. 189–195 (0,46 друк. арк.).

5. Головач К. С. Основні аспекти антикризового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах / К. С. Головач // Агросвіт. – 2016. – № 22. – С. 62–66 (0,46 друк. арк.).

***У вітчизняних наукових фахових виданнях та іноземних наукових періодичних виданнях, віднесених до міжнародних наукометричних баз:***

6. Головач К. С. Застосування логістико-регресійних моделей прогнозування кризи у сільськогосподарських підприємствах / К. С. Головач // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 11. – С. 425–429 (0,33 друк. арк.).

7. Katerina Golovach. Analysis of the external and internal environment as a tool of Crisis // Modern Science – Moderní věda. – Praha. – Česká republika, Nemoros. – 2016. – № 2. – Р. 9–15 (0,46 друк. арк.).

***В інших виданнях:***

8. Головач К. С. Особливості фінансової кризи в сільськогосподарських підприємствах / К. С. Головач // Фінансова політика в аграрному секторі економіки : матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 16–17 жовт. 2014 р. – Житомир: Вид-во ЖНАЕУ, 2014. – С. 38–43 (0,26 друк. арк.).

9. Головач К. С. Концептуальні підходи до поняття антикризового управління / К. С. Головач // Кооперативні читання : 2015 рік: матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. 3 квіт. 2015 р. – Житомир: Вид-во ЖНАЕУ, 2015. – С. 223–227 (0,45 друк. арк.).

10. Golovach K. S. Altman model for agricultural enterprises / K. S. Golovach // Materials of XI International scientific and practical conference Trends of modern science. – 2016. – vol. 5 – Р. 22–24 (0,11 друк. арк.).

11. Головач К. С. Фактори ендогенного і екзогенного середовища та їх вплив на кризу у сільськогосподарських підприємствах / К. С. Головач // Стратегічні пріоритети в ХХІ столітті : матер. І міжнар. наук.-практ. конф., 19 трав. 2016 р. – Київ: Пшонківський О. В., 2016. – С. 113–116 (0,15 друк. арк.).

12. Головач К. С. Діагностика кризового стану сільськогосподарських підприємств за допомогою «графа спроможності» / К. С. Головач // Інформаційна та економічна безпека (INFECO-2016) : матер. ІІІ міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 28–30 квіт. 2016 р. – К. : УБС НБУ, 2016. – С. 254–256 (0,35 друк. арк.).

13. Головач К. С. Застосування моделі Спрінгейта для оцінки ймовірності настання кризи у сільськогосподарських підприємствах / К. С. Головач // Науковий диспут: питання економіки та фінансів : зб. тез наук. робіт VII міжнар. наук.-практ. конф. (Київ – Будапешт – Відень, 30 вер. 2016 р. / Фінансово-економічна наукова рада, 2016. – С. 16–18 (0,14 друк. арк.).

14. Головач К. С. Наслідки кризи у сільськогосподарських підприємствах / К. С. Головач // Перспективи реформування національної економіки : матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. економічного спрямування. – Тернопіль, 2016. – С. 8–10 (0,07 друк. арк.).

## **АНОТАЦІЯ**

**Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами

економічної діяльності). – Житомирський національний агроекологічний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2017.

Дисертація присвячена дослідженню теоретичних, методологічних та практичних аспектів формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Поглиблено тлумачення сутності «криза на підприємстві», ідентифіковано поняття «криза діяльності» та «криза розвитку» як об'єктів менеджменту з метою формування механізму свідомого і превентивного підтримування рівноваги господарської системи. Сформульовано авторське визначення антикризового управління. Досліджено MDA-моделі, основою яких є множинний дискримінантний аналіз. Апробовано і запропоновано до використання в практиці антикризового управління методичний підхід до прогнозування ймовірності банкрутства за допомогою Logit-моделі, здатної забезпечити можливість вчасного виявлення ознак кризи та оперативне реагування з метою відновлення платоспроможності і ефективності діяльності підприємств. Обґрунтовано напрями організації антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Запропоновано типові антикризові стратегії, які враховують стадії життєвого циклу підприємства. Визначено основні засади фінансової стабілізації сільськогосподарських підприємств, що перебувають у кризовому стані.

**Ключові слова:** антикризове управління, механізм антикризового управління, криза, кризові явища, сільськогосподарські підприємства, Logit-моделі, фінансовий стан, банкрутство.

## АННОТАЦИЯ

**Головач К. С. Формирование механизма антикризисного управления в сельскохозяйственных предприятиях. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Житомирский национальный агроэкологический университет Министерства образования и науки Украины, Житомир, 2017.

Диссертация посвящена исследованию теоретических, методологических и практических аспектов формирования механизма антикризисного управления в сельскохозяйственных предприятиях. Углубленно толкование сущности «кризис на предприятии», идентифицировано понятия «кризис деятельности» и «кризис развития» как объекты управления с целью формирования механизма сознательного и превентивного поддержания равновесия хозяйственной системы. Сформулировано авторское определение антикризисного управления. Доказана необходимость использования идентификации типов кризисов по основным признакам и особенностям для дальнейшего взвешенного антикризисного управления деятельностью предприятия. Рассмотрены сущность и составляющие системы факторов, которые воздействуют на функционирование предприятия и, при соответствующих условиях, могут привести к появлению кризисной ситуации на предприятии. Проанализировав

систему факторов, определено, что внешние (экзогенные) и внутренние (эндогенные) факторы кризиса действуют системно, при этом усиливая эффект воздействия на деятельность предприятия.

Многообразие факторов кризиса, его состояний и характера обуславливают необходимость классификации кризисов, предназначенной для дифференциации средств и способов управления ими. В зависимости от этого предложено классифицировать кризисные явления, разделив их на два типа по следующим признакам: по содержанию, причинам и характеру и по пригодности для управления. Определены основные стадии кризиса, а именно: первая стадия – снижение рентабельности и объемов прибыли; вторая стадия – убыточная производственная деятельность всего предприятия или подразделений; третья стадия – истощение или отсутствие резервного капитала; четвертая стадия – неплатежеспособность (банкротство). Антикризисное управление должно быть направлено на адаптацию деятельности предприятий к динамическим и меняющимся условиям внешней среды и на извлечение выгод из новых возможностей, которые появляются при этом.

Диагностика финансового состояния сельскохозяйственных предприятий свидетельствует о среднем или нестабильном уровне их финансовой устойчивости. Применение агрегатной (балансовой) модели с анализом соотношения трех агрегатов – собственных оборотных средств, источников формирования запасов средств, запасов и расходов – позволило оценить вероятность кризисного состояния и банкротства исследуемых сельскохозяйственных предприятий и выявить их группы с абсолютной, достаточной, нестабильной и кризисной финансовой устойчивостью. На основе взаимосвязанной оценки уровней платежеспособности, ликвидности и среднего срока погашения кредиторской задолженности осуществлена комплексная диагностика финансовой состоятельности предприятий выборки с построением «графа состоятельности». Анализ «графа» финансовой состоятельности в динамике свидетельствует о довольно устойчивых тенденциях в продолжительности кризисных явлений и о невысокой динамике финансового оздоровления субъектов хозяйствования; практически постоянной численности предприятий в кризисном поле финансовой состоятельности.

В исследовании уделяется внимание теоретическим и практическим основам формирования и применения моделей прогнозирования наступления кризиса и вероятности банкротства на предприятиях. Апробированы модели оценки возникновения кризиса и вероятности банкротства с помощью применения интегральных показателей. Освещены особенности использования скоринговых моделей оценки вероятности банкротства. Исследованы MDA-модели, основой которых является множественный дискриминантный анализ.

Осуществлена оценка имеющихся Logit-моделей, в частности модели Олсона, на примере сельскохозяйственных предприятий Житомирской области. Апробирован и предложен к использованию в практике антикризисного управления методический подход к прогнозированию вероятности банкротства с помощью Logit-модели, способной обеспечить возможность своевременного

выявления признаков кризиса и оперативное реагирование с целью восстановления платежеспособности и эффективной деятельности предприятий.

Обосновано и доказано, что осуществление правильного и успешного выхода предприятия из кризисной ситуации возможно при условии внедрения превентивного антикризисного управления, основанного на выявлении присущих именно данному типу кризиса причин, признаков и особенностей. Разработаны направления осуществления организации антикризисного управления в сельскохозяйственных предприятиях. Предложены типовые антикризисные стратегии, учитывающие стадии жизненного цикла предприятия, а именно: выживание, рыночная адаптация, восстановление утраченных позиций, сокращение и ликвидация. Определены основные принципы финансовой стабилизации сельскохозяйственных предприятий, находящихся в кризисном положении.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, механизм антикризисного управления, кризис, кризисные явления, сельскохозяйственные предприятия, Logit-модели, финансовое состояние, банкротство.

## SUMMARY

**Golovach K. S. The formation of crisis management mechanism in agricultural enterprises.** – Manuscript.

The thesis for a Candidate Degree in Economics, in specialty 08.00.04. – Economics and Management of Enterprises (according to the types of economic activities). – Zhytomyr National Agroecological University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2017.

The thesis covers the investigation of the theoretical, methodological and practical aspects of the forming mechanism of crisis management in agricultural enterprises. The author extends the essence of the «crisis on the enterprise» as an economic category; identify the term «crisis activity» and «development crisis» as objects of management with the purpose to form the mechanism of conscious and preventive maintenance of the balance of economic system. Author's definition of crisis management is formulated. It was researched the MDA-models, which are based on multiple discriminant analysis. It was tested and offered to use on practice of crisis management the methodological approach of prognostication of probability of the bankruptcy with the help of Logit-model, which can provide the possibility of timely detection of the signs of crisis and operative regulation with the purpose of the restoration of solvency and effective activity of the enterprises. Shows the implementation areas of the organization of crisis management in agricultural enterprises. Typical anti-crisis strategies are determined, taking into account the life cycle of enterprise. The basic principles of financial stabilization of agricultural enterprises, which are in crisis, were determined.

**Key words:** crisis management, crisis management mechanism, crisis, crisis phenomena, agricultural enterprises, Logit-model, financial situation, bankruptcy.

Підписано до друку 28.03.2017  
Папір друкарський. Друк офсетний.  
Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 0,9. Формат 60x90/16.  
Наклад 100 примірників. Зам. № 405.

Віддруковано з готових оригіналів-макетів автора  
у Житомирському комунальному книжково-газетному видавництві «Полісся».  
10008, м. Житомир, вул. Шевченка, 18-а.  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру: серія ЖТ № 5 від 26.02.2004 р.