

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему Система антикризового менеджменту на ТОВ «Агрофірма Ольвія»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Crisis Management System at Agrofirma Olvia LLC

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0739-мо-3  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування  
Д.О. Овчинніков  
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. Т.С. Павлюк  
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя  
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бухаріна Л.М.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Овчиннікову Дмитру Олександровичу

1. Тема роботи Система антикризового менеджменту на ТОВ «Агрофірма Ольвія»

керівник роботи Павлюк Тетяна Сергіївна, к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року №\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), щодо регулювання діяльності вітчизняних підприємств, фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі, а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.  
1 Розділ – Теоретичні основи антикризового менеджменту на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність антикризового менеджменту; 1.2 Функції і принципи антикризового управління; 1.3 Практичні інструменти антикризового управління; 2 Розділ – Аналіз діяльності ТОВ «Агрофірма Ольвія» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз фінансової стійкості і антикризових заходів ТОВ «Агрофірма Ольвія»; 2.3 SWOT-аналіз діяльності досліджуваного підприємства; 3 Розділ – Шляхи удосконалення системи

антикризового менеджменту ТОВ «Агрофірма Ольвія» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Розробка заходів щодо забезпечення сталого розвитку досліджуваного підприємства; 3.2 Застосування інструментів антикризового менеджменту щодо оздоровлення діяльності ТОВ «Агрофірма Ольвія».

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.09.2020 р.	14.09.2020 р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.10.2020 р.	16.10.2020 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2020 р.	16.11.2020 р.

6. Дата видачі завдання 14.09.2020 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Д.О. Овчинніков  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Т.С. Павлюк  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 111 с., 13 рис., 16 табл., 2 додатки, 56 джерел.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Агрофірма Ольвія».

Метою роботи є розкриття теоретичних та практичних аспектів антикризового менеджменту на підприємстві і розробка заходів із забезпечення сталого розвитку ТОВ «Агрофірма Ольвія» в умовах кризи.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що кризові ситуації частішають, а їх наслідки набувають все більших масштабів. За умов поширення глобалізаційних процесів у світі, країни, що розвиваються, стають найбільш вразливими під час виникнення кризи, спричиненої економічними, фінансовими, технологічними та іншими факторами. Це призводить до того, що підприємства стикаються з високим ступенем невизначеності розвитку подій, невизначеністю поведінки, високим ступенем ризику отримання очікуваного результату.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи антикризового менеджменту на підприємстві. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «Агрофірма Ольвія» та запропоновано шляхи удосконалення системи антикризового менеджменту досліджуваного підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі магістра результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «Агрофірма Ольвія» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ, КРИЗОВИЙ-МЕНЕДЖМЕНТ, КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ, ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ, ОЗДОРОВЛЕННЯ

## ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 111 pp., 13 fig., 16 tab., 2 appendices, 56 sources.

The object of the research is the activity of Agrofirma Olvia LLC.

The purpose is to outline the theoretical and practical aspects of crisis management of company and the development of measures to ensure the sustainable development of Agrofirma Olvia LLC in the crisis.

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

Background of this thesis is that frequent crises and their consequences are becoming larger scale. Given the spread of globalization in the world, developing countries have become more vulnerable in time of crisis caused by economic, financial, technological and other factors. This leads to the fact that companies have a high degree of uncertainty developments, uncertainty conduct high risk of getting the expected result.

During the execution of the thesis we were considered the theoretical foundations of crisis management. Based on the theoretical material was analyzed activity of Agrofirma Olvia LLC and suggested ways to improve the Crisis Management System of enterprise investigated.

The specifics character of the paper consists in the fact that the results may be used in practice by management Agrofirma Olvia LLC and contribute to the improvement of the domestic enterprises.

DEVELOPMENT MANAGEMENT, CRISIS MANAGEMENT, CRISIS SITUATION, FINANCIAL RESOURCES, RECOVERY

## СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

ВОК – власні обігові коши;

ВД – власні і довгострокові позикові джерела формування запасів і витрат;

ОД – основних джерел формування запасів і витрат;

КПЗ – короткострокових позикових засобів;

ТП – товарна продукція.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	12
1.1 Сутність антикризового менеджменту .....	12
1.2 Функції і принципи антикризового управління .....	28
1.3 Практичні інструменти антикризового управління .....	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА ОЛЬВІЯ» .....	48
2.1 Загальна характеристика підприємства .....	48
2.2 Аналіз фінансової стійкості і антикризових заходів ТОВ «Агрофірма Ольвія» .....	65
2.3 SWOT-аналіз діяльності досліджуваного підприємства .....	72
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРОФІРМА ОЛЬВІЯ» .....	76
3.1 Розробка заходів щодо забезпечення сталого розвитку досліджуваного підприємства .....	76
3.2 Застосування інструментів антикризового менеджменту щодо оздоровлення діяльності ТОВ «Агрофірма Ольвія» .....	85
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	102
ДОДАТКИ .....	107

## ВСТУП

Теперішній стан розвитку економіки України, а отже і більшості суб'єктів господарювання та галузей фахівці визначають як кризовий.

Типовою ситуацією для багатьох підприємств є спад виробництва, цінові та структурні диспропорції, випуск неконкурентоспроможної продукції, зниження продуктивності праці, масова збитковість та низька рентабельність, незадовільна структура балансу, дефіцит обігових коштів, неплатоспроможність, незбалансованість відтворювальних процесів.

У сучасних економічних умовах внутрішні можливості підприємства та зовнішній вплив на його функціонування часто входять у невідповідність. Це зумовлено як зовнішніми умовами, які часто змінюються, наприклад, розвиток світової економіки, конкуренція, політична ситуація в державі, зниження платоспроможного попиту, втрата налагоджених господарських зв'язків, ринків закупівлі та збуту, суттєве збільшення цін на енергоносії, недосконале правове поле господарювання тощо, так і внутрішніми проблемами, наприклад, нестійкий фінансово-економічний стан викликаний слабким, непрофесійним менеджментом, незваженою фінансовою стратегією, ризиковими стратегіями маркетингу, інноваційною та інвестиційною політикою тощо. Все це призводить до того, що підприємство стикається з високим ступенем невизначеності розвитку подій, невизначеністю поведінки, високим ступенем ризику отримання очікуваного результату. У результаті підприємство змушене динамічно функціонувати і пристосовуватися до всіляких загроз, а також переходити до реактивної форми управління. Однак через інертність, відставання в адекватному сприйнятті зовнішніх умов, які змінюються, це іноді призводить до банкрутства. Подібний стан справ не дозволяє досягти стабільної роботи підприємства в довгостроковій перспективі. Тому особливої актуальності сьогодні набуває формування ефективних технологій та механізмів



антикризового управління з метою досягнення сталого розвитку підприємств.

Антикризове управління – це управління, що певним чином передбачає небезпеку кризи, аналізує її симптоми, розробляє заходи щодо зниження негативних наслідків кризи [17].

В свою чергу «антикризовий менеджмент» – особливий підхід до управління, який пов'язаний, як правило, з оптимізацією діяльності, ресурсів, оргструктури, витрат [49].

Необхідність антикризового управління, з одного боку, відображає потреби подолання і розв'язання кризи, можливого пом'якшення її наслідків, а з іншого боку, обумовлена цілями розвитку. Наприклад, виникнення кризових ситуацій в екології, що загрожують існуванню людини, її здоров'ю, примушує шукати і знаходити нові засоби антикризового управління, до якого належить ухвалення рішень про зміну технології.

Під час антикризового управління менеджер стикається з проблемами розпізнавання передкризових ситуацій, методологічними проблемами життєдіяльності організації, проблемами диференціації технологій управління, проблемами антикризового управління персоналом.

Зараз у діях провідних фірм усе більш виразно вимальовується стратегія попередження кризи. Дійсно, набагато розумніше передбачити кризу і ввести в поведінку системи такі нововведення чи альтернативи, які згладять негативні моменти для того, щоб стабільний розвиток не зазнавши значних порушень. Для запобігання кризи велике значення має своєчасне виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.

Господарському керівнику, менеджеру необхідно вміти передбачати причини і джерела виникнення проблемних ситуацій і мати про запас заздалегідь спроектований механізм їх розв'язання для того, щоб наявними ресурсами і можливостями можна було якщо і не досягти поставленої мети, то хоча б не мати збитків.

Методики антикризового менеджменту сформовані та проаналізовані в працях таких зарубіжних вчених, як: Г. Бірман, Р. Брелі, Дж. Фіннері,

С. Шмідт, Р. Хіт. Серед вітчизняних дослідників, різноманітні теоретико-методологічні та прикладні аспекти антикризового менеджменту є предметом розгляду у роботах наступних науковців: З.Є. Шершньової, В.О. Василенка, В.Я. Захарова, Л.О. Лігоненка, А.Г. Грязнової, А.А. Бикова, Т.Н. Беляцької та інших.

Автори вищевказаних робіт по-різному дивляться на проблему кризи й кризову ситуацію в цілому, тому їхні думки розрізняються. Наприклад, одні розглядають антикризове управління з погляду існуючих проблем фінансового характеру на рівні підприємства [21], із виникненням негативної ланцюгової реакції в інших підприємств. Інші розглядають проблеми, які пов'язані не тільки з кризою якогось окремого підприємства, але й із несприятливими фінансовими умовами в економіці країни в цілому [4].

Проблема дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи є на сьогодні однією із самих актуальних для всіх господарюючих суб'єктів.

Аналіз реальної економічної ситуації в Україні і за кордоном показує, що кризові ситуації частішають, а їх наслідки набувають все більших масштабів. За умов поширення глобалізаційних процесів у світі, країни, що розвиваються, стають найбільш вразливими під час виникнення кризи, спричиненої економічними, фінансовими, технологічними та іншими факторами, отже, обрана тема дипломної роботи є вкрай актуальною.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Агрофірма Ольвія».

Предметом дослідження є аналіз системи менеджменту на підприємстві в умовах кризи і формування системи управління сталим розвитком фірми.

Метою роботи є розкриття теоретичних та практичних аспектів антикризового менеджменту на підприємстві і розробка заходів із забезпечення сталого розвитку ТОВ «Агрофірма Ольвія» в умовах кризи.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі слід вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи антикризового менеджменту на

підприємстві;

- дослідити діяльність ТОВ «Агрофірма Ольвія»;
- запропонувати заходи щодо удосконалення системи антикризового менеджменту досліджуваного підприємства.

Під час написання роботи використовувались наступні методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження є діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), щодо регулювання діяльності вітчизняних підприємств, фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі, а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що її результати сприятимуть удосконаленню системи антикризового менеджменту на підприємстві, а одержані результати можуть бути використані ТОВ «Агрофірма Ольвія» й іншими вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність антикризового менеджменту

Кризова ситуація – переломний етап функціонування будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує якісно нового реагування. Основною особливістю кризи є те, що вона несе в собі загрозу руйнації системи.

Найбільша кількість кризових явищ і ситуацій спостерігається на мікрорівні. Дослідники вважають, що щорічно 10-20% малих підприємств потрапляють у кризові ситуації й у середньому майже 10% з них припиняють свою діяльність [17].

Криза підприємства є переломним моментом у послідовності процесів і дій. Типовим для кризової ситуації є два варіанти виходу з неї: успішне подолання кризи або ліквідація підприємства.

У найзагальнішому випадку кризова ситуація характеризується такими параметрами:

- наявність загрози першочерговим цілям і цінностям;
- ефект раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи;
- гострий дефіцит часу для реагування на загрозу [38].

Криза є ситуативною характеристикою функціонування будь-якого суб'єкта і наслідком невизначеності в його зовнішньому і внутрішньому середовищах.

У найзагальнішому вигляді кризові ситуації, основними джерелами яких є зовнішні та внутрішні чинники, класифікують за такими головними причинами виникнення:

- непередбачені події, що виникли раптово у зовнішньому середовищі

(зміни політичної ситуації в державі, податкового законодавства, цін, коливання валютного курсу тощо);

- зміна відносин суб'єкта управління з контрагентами;
- зміни усередині суб'єкта управління;
- зміни, що відбуваються внаслідок науково-технічного прогресу, результатом чого є формування нових підходів, поглядів та орієнтирів [6].

Ступінь передбачуваності кризових явищ і ситуацій зумовлена зовнішніми факторами, що не залежать від суб'єкта управління (на них суб'єкт може впливати слабо або взагалі не впливати), і внутрішніх, які залежать від суб'єкта управління (як правило, від організації його роботи). Спроможність будь-якого підприємства пристосовуватися до зміни як зовнішніх, так і внутрішніх чинників – гарантія не тільки його виживання, а й процвітання [14].

Кризи проявляються не тільки в протиріччях функціонування і розвитку, між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між технологіями й умовами її використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура тощо). Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різними (рис. 1.1.) [22].

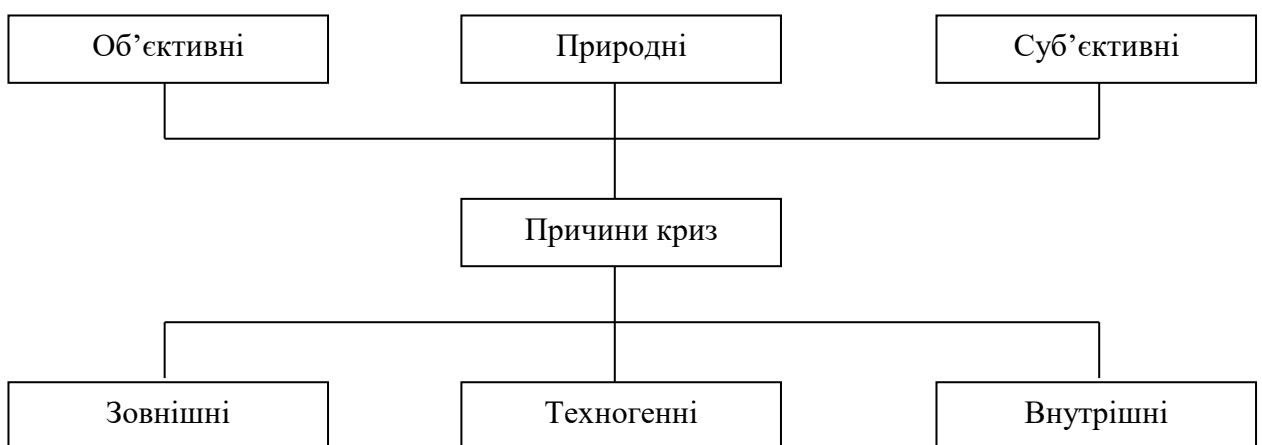


Рис. 1.1. Причини виникнення криз

Кризи поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами

модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відбивають помилки і волюнтаризм в управлінні.

Причини криз можуть носити також природний характер, що відбивають явища клімату, землетрусу, повені й інші катаклізми природної властивості. А можуть носити і техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.

Причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі – з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою [12]. Якщо кризу розуміти саме таким чином, то можна констатувати, що небезпека кризи існує завжди і її необхідно передбачати та прогнозувати.

Практика свідчить, що кризи відрізняються не тільки своїми причинами і наслідками, а й своєю суттю. Необхідність у розгалуженій класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів управління ними.

Якщо є типологія і розуміння характеру кризи, з'являються можливості послаблення її гостроти, скорочення часу і забезпечення безболісності її перебігу [34].

Кризові явища і ситуації класифікують за такими ознаками:

- 1) за належністю до країни функціонування суб'єкта управління:
  - зовнішні кризові явища, джерело походження яких для суб'єкта перебуває за межами його власної країни;
  - внутрішні кризові явища, що виникають в окремій країні й впливають на функціонування тільки її суб'єктів управління;
- 2) за масштабами прояву:
  - загальні кризи, які охоплюють соціально-економічну систему;
  - локальні кризи, які охоплюють тільки її частину [5].

3) за рівнем виникнення:

- кризові явища, що виникають на мікрорівні, тобто безпосередньо у суб'єкта управління (підприємства, організації, приватної особи);

- кризові явища галузевого (групового) походження, що виникають у цілої групи суб'єктів (галузі);

4) за сферою походження:

- соціально-політичні кризові явища, зумовлені кризовими ситуаціями, що виникають у разі зміни державою політичного курсу, запровадження незапланованих соціальних програм або здійснення інших акцій, в основі яких – соціальні явища;

- адміністративно-законодавчі кризові явища, які виникають за реалізації непередбачених адміністративних рішень, що обмежують діяльність суб'єктів управління, а також внаслідок зміни чинного законодавства;

- виробничі кризові явища, пов'язані зі здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності;

- комерційні кризові явища, що виникають у процесі реалізації товарів і послуг;

- фінансові кризові явища, що виникають у сфері відносин суб'єкта управління з фінансовими інститутами, а також внаслідок змін у фінансовій системі;

- природно-екологічні явища, що виникають внаслідок залежності суспільного виробництва від природно-кліматичних явищ;

- демографічні кризові явища, зумовлені змінами демографічної ситуації;

- геополітичні кризові явища, що носять глобальний характер внаслідок міграції робочої сили, поширення захворювань, що погрожують усьому людству [10];

5) за причинами виникнення:

- кризові явища, спричинені невизначеністю майбутнього, що

характерні для функціонування всіх суб'єктів управління;

- кризові явища, зумовлені недостатнім обсягом інформації для прийняття рішень та об'єктивною неможливістю врахування всіх параметрів, необхідних для прийняття оптимальних рішень;

- кризові явища, спричинені суб'єктивними чинниками – особистими характеристиками менеджера, який аналізує можливість виникнення і ступінь небезпеки кризового явища;

б) за ступенем системності:

- системні кризові явища, наявність яких зумовлена самою системою;
- несистемні (унікальні) кризові явища, не властиві даній системі, ступінь впливу яких може бути зведений до мінімуму;

7) за можливістю прогнозування:

- прогнозовані кризові явища і ситуації, виникнення яких піддається прогнозуванню на основі існуючих теорій і знань;

- частково непрогнозовані, що виникають унаслідок форс-мажорних подій [27];

8) за ступенем реалізації:

- реалізовані кризові явища, наслідки яких несприятливі для суб'єкта управління;

- кризові явища, що не реалізувалися (не здійснилися) всупереч очікуванню;

9) за адекватністю часу прийняття рішення з антикризового управління:

- прогнозовані кризові явища і ситуації, передбачені передкризовим менеджментом, у результаті чого була вироблена стратегія управління;

- поточні кризові явища, що не були заздалегідь передбачені, отже, не було вироблено стратегії реагування, внаслідок чого суб'єкт управління реагує на них у момент їх виникнення [46];

10) за ступенем впливу на функціонування суб'єктів управління:

- криза, що призвела до руйнації суб'єкта управління як системи;

- криза, що призвела до часткової руйнації системи управління



суб'єкта;

- криза, що не чинить суттєвого впливу на суб'єкт управління.

11) на етапі стратегічного розвитку:

- криза зростання;

- криза стагнації;

- криза спаду;

12) на стадії життєвого циклу підприємства:

- криза створення;

- криза зростання;

- криза старіння;

13) за агрегуванням стану:

- прихована (латентна) криза;

- гостра криза;

14) за загрозою цілям підприємства:

- стратегічна криза (криза стратегії) – ситуація, коли потенціал розвитку підприємства (інноваційний потенціал), що міг би бути використаний протягом тривалого часу, істотно знизився, вичерпаний або немає можливості створити новий (причинами стратегічної кризи є, наприклад, втрачений технологічний розвиток або відставання від прогресивних технологій, неадекватна реакція на вимоги ринку, що постійно змінюється, маркетингова стратегія);

- результативна криза (криза результатів), або оперативна криза, відображає стан, за якого підприємство має збитки і через постійне зменшення власного капіталу прямує до ситуації дефіциту балансу (перевищення пасивів над активами), основними причинами кризи результатів, можуть бути:

а) втрата інноваційного потенціалу внаслідок зниження потенціалу розвитку підприємства;

б) недостатня ефективність оперативних заходів або менеджменту, який не в змозі достатньою мірою використовувати потенціал розвитку

підприємства для зростання прибутків;

- криза ліквідності внаслідок збільшення збитків підприємству загрожує втрата платоспроможності, тобто небезпека дефіциту балансу [8].

Звичайно, цей поділ має умовний характер. При аналізі конкретних кризових ситуацій необхідно враховувати межі соціально-економічної системи, її структуру і середовище функціонування [4].

Для попередження і подолання кризи на підприємствах застосовують антикризове управління.

Антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки. Антикризове управління ґрунтується на загальних принципах і методах, які притаманні управлінським процесам [33].

Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні, міжнародні метаморфози) через введення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення на підприємстві та подолати симптоми банкрутства [16]. Реалізація поставленої мети полягає в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва.

Необхідно відзначити, що будь-яке управління у визначеній мірі повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим у міру вступу в смугу кризового розвитку організації. Ігнорування цього положення має значні негативні наслідки.

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;

- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів,
- спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

Для того, щоб організація домоглася успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно сформованим обставинам [28].

Головними особливостями процесів і технологій антикризового управління є:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, здійсненні змін, реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розроблення і реалізації управлінських рішень;
- підвищена чутливість до фактору часу в процесах управління, виконання своєчасних дій зі зміни ситуацій;
- посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки та діяльності;
- використання антикризового критерію якості управлінських рішень за їх розроблення та реалізації [11].

Механізм управління, що характеризує засоби впливу, також має свої особливості. Не завжди звичайні засоби впливу дають необхідний ефект у передкризовій чи кризовій ситуації.

Пріоритетами механізму антикризового управління є:

- мотивування, орієнтоване на антикризові заходи;
- економія ресурсів;
- запобігання помилкам;

- обережність;
- установки на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;
- ініціативність у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку;
- корпоративність, взаємоприйнятність, пошук і підтримання інновацій;
- глибокий аналіз ситуацій;
- професіоналізм тощо [1].

Усе це разом має бути відображено в стилі управління, який потрібно розуміти не тільки як характеристику діяльності менеджера, а й як узагальнену характеристику всього управління.

Стиль антикризового управління повинен характеризуватися системністю, професійністю, цілеспрямованістю, дослідницьким і новаторським підходами, самоорганізацією, відповідальністю. Деякі з наведених характеристик антикризового управління потребують докладнішого розгляду.

Отже розкриємо основні характеристики антикризового управління:

1. Функції антикризового управління – це види діяльності, що відтворюють предмет управління і визначають його результат. Вони мають відповідати на запитання: що треба робити, щоб управляти успішно напередодні, під час і після кризи. У цьому плані можна виділити шість етапів: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація (забезпечення керованості), мінімізація втрат і упущених можливостей, своєчасне прийняття рішень. Кожний з цих етапів управління має свої особливості, але у сукупності вони характеризують антикризове управління.

2. У розвитку будь-якого управління дві його протилежності – інтеграція і диференціація – перебувають у діалектичному зв'язку. Посилення інтеграції завжди призводить до послаблення диференціації, і навпаки. Зв'язок інтеграції та диференціації характеризує формування нових

організаційних форм управління. У цій взаємодії є точки кризи, що відображають небезпеку розпаду, руйнування організаційних засад. Вихід із кризи – зміна співвідношення інтеграції та диференціації управління на новій організаційній основі.

3. Не існує управління без обмежень, які можуть бути внутрішніми і зовнішніми. Ці обмеження перебувають у певному, але мінливому співвідношенні. Залежно від того, як формуються ці співвідношення, змінюється й імовірність кризових явищ. Але обмеження можна регулювати, і в цьому також сутність антикризового управління. Внутрішні обмеження усуваються за допомогою добору персоналу, його ротації, навчання, вдосконалення системи мотивації тощо. Інформаційне забезпечення управління також сприяє зняттю внутрішніх обмежень ефективного управління. Зовнішні обмеження регулюються розвитком маркетингу, системи паблік рилейшнз.

4. Однією з важливих характеристик антикризового управління є поєднання формального і неформального управління. У різноманітних видах такого поєднання існує зона раціональної організації антикризового управління. Вона може звужуватися чи розширюватися, її звуження відображає зростання небезпеки кризи або найгострішого її прояву.

5. Для антикризового управління особливе значення мають перспективність, можливість обрати та втілити раціональну стратегію розвитку.

Існують різні стратегії антикризового управління. Найважливішими з них є такі:

- попередження кризи, підготовка до її появи (превентивні заходи);
- вичікування зрілості кризи на базі надійного прогнозування для успішного вирішення проблем її подолання;
- протидія кризовим явищам, уповільнення її процесів (активне реагування);
- стабілізація ситуацій за допомогою використання резервів,

додаткових ресурсів на основі заздалегідь розроблених заходів антикризового управління;

- розрахований ризик на стратегічний період;
- послідовний вихід з кризи;
- передбачення і створення умов подолання наслідків кризи [23].

Антикризове управління має дуже важливе значення для підприємств усіх рівнів та форм власності. Але, нажаль, в Україні йому приділяють недостатню увагу, особливо це стосується попереджувального кризу управління. Адже, чим раніше підприємство проаналізує потенційну кризу тим з більшою ймовірністю воно зможе подолати її з найменшими втратами та за короткий період часу.

Соціальні й економічні явища, розвиток виробництва відбуваються циклічно шляхом чергування піднесень і спадів, але за висхідною кривою. Часовий інтервал між спадами і піднесеннями становить цикл розвитку. Найбільша увага приділяється дослідженню періодичності та тривалості економічних і виробничих циклів. Циклічність процесів спостерігається всюди: у природі, суспільстві в розвитку соціальних та економічних явищ, а також у виробництві.

Одним із засновників теорії циклів і кризових явищ був український вчений М.І. Туган-Барановський. В своїй науковій праці «Промышленные кризисы в современной Англии, их причины и влияние на народную жизнь» він виявив циклічність розвитку промисловості на підставі аналізу теоретичних досліджень різних вчених щодо виникнення кризових явищ.

М.І. Туган-Барановський створив теорію циклів. Принципово новим в його дослідженнях був аналіз механізму виникнення кризи. Вчений пов'язував виникнення криз з порушенням пропорційності розвитку виробництва та перетворенням часткового виробництва на загальне, що має відображення в ціноутворенні на всю або основну масу товарів ринку. При таких факторах криза є явищем економічної кон'юнктури. Вчений дослідив, як виникає загальне товарне перевиробництво із часткового виробництва, і

вважав, що цикли виробництва мають хвилеподібний вигляд й складаються з двох хвиль «піднесення» та «спаду». На його думку, криза має вигляд крапки на зламі двох хвиль. Таким чином, Туган-Барановський одним з перших у світі розробив і запропонував хвилеподібну теорію розвитку ринкового господарства [48].

Послідовник теорії М.І. Туган-Барановського російський вчений М.Д. Кондратьєв за допомогою математичного апарату відкрив нову економічну закономірність – так звані «великі цикли кон'юнктури».

В основу його досліджень покладено оброблення таких економічних показників, як товарні ціни, відсоток на капітал, заробітна плата, обсяг і обіг зовнішньої торгівлі, видобування вугілля, виробництво чавуну та свинцю в чотирьох економічно розвинутих країнах – Англії, Франції, Німеччині, США з кінця 18 до початку 20 століть. Так було закладено теорію економічних циклів [14].

М.Д. Кондратьєв вважав, що існують великі цикли розвитку промисловості та сільського господарства (48-55 років) і малі (8-10 років).

Великий цикл складається з хвиль піднесення та спаду. Перша хвиля пов'язана з пожвавленням і піднесенням промисловості та сільського господарства, друга – зі спадом їх виробництва. Малі цикли економічного розвитку вписуються у великі цикли. При цьому характер малого циклу залежить від того, на яку хвилю великого циклу він припадає: якщо на хвилю піднесення, то ефект економічного зростання посилюється, а кризові явища слабшають; якщо ж припадає на ту, що знижується, то криза і депресія посилюються, а виробництво знижується.

Таким чином, Кондратьєв виділив 4 великих цикли за 140 років (з 80-х років 18 століття до 20-х років 20 століття). На його думку, довгі хвилі, що підвищуються, були пов'язані з докорінними якісними змінами в розвитку продуктивних сил і виробничих відносин:

- переходом від стадії капіталістичної кооперації і мануфактури до стадії крупного машинного виробництва в результаті промислової революції

і створення відповідної матеріально-технічної бази;

- переходом від домінування приватної індивідуальної власності на капітал до панування акціонерного капіталу в середині 19 століття;

- переходом від капіталізму вільної конкуренції до корпоративного капіталізму 20 століття внаслідок електротехнічної революції, концентрації та централізації капіталу і виробництва;

- формуванням корпоративно-державного капіталізму в період між двома світовими війнами на основі підвищення ступеня укрупнення та інтернаціоналізації капіталу і виробництва [26].

В наш час до початку великої хвилі піднесення, варто віднести якісні зміни, спричинені науково-технічною революцією, розвитком кібернетики, електроніки і впровадженням державного стратегічного планування економіки [7].

Хронометрична послідовність циклів за Кондратьєвим виглядає таким чином:

1-й цикл:

- хвиля піднесення – із 1787-1791 до 1810-1817 рр.;

- хвиля спаду – із 1810-1817 до 1844-1851 рр.

2-й цикл:

- хвиля піднесення – із 1844-1851 до 1870-1875 рр.;

- хвиля спаду – із 1870-1875 до 1890-1896 рр.

3-й цикл:

- хвиля піднесення – із 1890-1896 до 1914-1920 рр.;

- хвиля спаду – із 1914-1920 до 1945-1950 рр.

4-й цикл:

- хвиля піднесення – із 1945-1950 до 1970-1975 рр.;

- хвиля спаду – із 1970-1975 до 1997-1998 рр. [15].

На підставі теорій М.І. Туган-Барановського і М.Д. Кондратьєва можна з високим ступенем вірогідності передбачати періодичність спадів і піднесенень виробництва. Цінність цієї теорії полягає в тому, що вона є



методологією прогнозування циклічності та характеру розвитку економіки.

Вагомий внесок у розвиток теорії циклів у 30-40-х роках 20 століття зробив англійський економіст Дж. Кейнс. На його думку, вирішальну роль у формуванні та періодичності циклів має гранична ефективність капіталу, тобто межа найбільших витрат і найменших прибутків його функціонування. Крім того, Дж. Кейнс вважав, що причиною циклічності є психологічний закон споживання, відповідно до якого люди зі зростанням доходів збільшують споживання, але ще більшою мірою зростає та частка прибутку, яку вони зберігають [45].

У формуванні економічного циклу беруть участь, за Дж. Кейнсом, такі чинники: сукупне споживання, гранична ефективність капіталу, психологічний закон споживання, пов'язаний із заощадженнями і накопиченнями. Вчений вважав, що тривалість економічного циклу залежить від тривалості служби таких елементів основних засобів, як устаткування, машини, а також прибуток, термін витрат надлишкових запасів товарів і послуг, які перевищують попит. На його думку, термін реалізації цих запасів становить 3-5 років. На підставі своєї теорії Дж. Кейнс розробив практичні рекомендації із застосування економічних методів обмеження наслідків спадів виробництва шляхом державного регулювання економіки через ставки відсотків, інвестиції, кредити, податки, ціни й інші економічні важелі [3].

Теорії економічних циклів М.І. Туган-Барановського, М.Д. Кондратьєва і Дж. Кейнса розкривають основні закономірності, періодичність і структуру циклів. Урахування їх у повсякденній практиці менеджменту дає змогу розробити підходи до управління в умовах кризових ситуацій.

Кризу не можна розглядати як статичний стан – це процес. У нормальному розвитку підприємства ймовірні різноманітні відхилення, що швидко можуть призвести до помилкового, небажаного або кризового розвитку і поставити під загрозу не тільки його функціонування, а й існування. Якщо небажаний розвиток було своєчасно виявлено, то можна

здійснити адекватну корекцію курсу на нормальний розвиток. Для цього необхідні чіткі знання щодо процесу кризи та етапів його розвитку.

Кризовий процес – це безперервний розвиток, що змінює, руйнує наявну структуру зв'язків, відносин або наново формує її [40].

Загалом криза підприємства є обмеженим у часі процесом. Він може бути керованим або, як мінімум, утримуваним у певних межах, перебуває під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Кризові процеси залежно від підприємства, його структури, інноваційного потенціалу тощо можуть бути різної тривалості, інтенсивності й мати різноманітні наслідки.

Так, між стратегічною кризою, кризою результатів і кризою ліквідності завжди існує часовий зв'язок. Послідовність процесу виникнення цих криз така: підприємство має певний потенціал для досягнення успіху, який повинен забезпечити прибутки. Але цей потенціал поступово вичерпується, якщо немає нової заміни застарілих продуктів-лідерів, що давали прибутки. Таке підприємство перебуває в стані стратегічної кризи.

Криза результатів виникає тоді, коли зниження збуту колишнього продукту-лідера призводить до підвищення витрат на складування, що, у свою чергу, примушує до додаткових інвестицій, у тому числі із зовнішніх джерел.

Криза ліквідності виникає через кредитні обмеження інвесторів після того, як значна частина процесів на підприємстві фінансується із зовнішніх джерел [31].

Для того щоб визначити момент і час застосування заходів щодо подолання кризи чи її недопущення, необхідно диференціювати її за стадіями.

Стадії кризового процесу можна охарактеризувати з погляду можливостей, потенціалу подолання кризи і часу її виявлення, а також стримування, визначення потенційних наслідків і необхідних заходів для її ліквідації.

Стадія – потенційна криза. Криза підприємства як процес бере початок

у фазі потенційної, тобто можливої, але ще не реальної кризи підприємства. Через відсутність її достовірних симптомів цей стан підприємства характеризується як квазінормальний, тобто практично як такий, у якому постійно перебуває підприємство, і він дає точку відліку виникнення кризи. У цей час можливе зниження ефективності виробництва, технологічного процесу, рентабельності продукції й обсягів прибутку. Наслідком цього є погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку [18].

Вирішення проблеми може бути як у сфері стратегічного управління (перегляд стратегії, реструктуризація підприємства), так і тактичного (зниження витрат, підвищення продуктивності).

Стадія – прихована (латентна) криза. Ця фаза кризового процесу характеризується прихованою, але з великою мірою ймовірності, кризою, що незабаром починається, впливи якої не визначаються за допомогою стандартного інструментарію. Застосування спеціальних методик раннього розпізнавання дають змогу на цій стадії активно впливати на приховану кризу за допомогою попереджувальних заходів. Цього можна досягти шляхом застосування систем раннього розпізнавання. Наприклад, це наявність збитковості одного або декількох продуктів. Вирішення проблем у даному випадку – у сфері стратегічного управління, маркетингу і реалізується, як правило, реструктуризацією підприємства. Наслідком є зменшення резервних фондів підприємства [13].

Стадія – гостра криза, яку можна подолати. На цьому етапі починається безпосереднє відчуття підприємством негативних наслідків впливу кризи. Водночас посилюється інтенсивність реальних деструктивних впливів на підприємство, що зумовлює гостру нестачу часу для прийняття рішень. За подальшого зменшення альтернативних варіантів дій через вичерпання наявного часу підвищуються вимоги до пошуку шляхів подолання кризи. Для цього потрібна мобілізація всіх наявних можливостей підприємства. На даній стадії ще є змога подолання гострої кризи, оскільки наявний потенціал

достатній для цього.

Відсутність резервних фондів змушує підприємство спрямувати частину резервних коштів на погашення збитків. Реструктуризація вже не може бути використана для вирішення проблеми, тому що відсутні кошти на її здійснення. Потрібні оперативні заходи для стабілізації фінансового стану підприємства і кошти на здійснення реструктуризації.

Стадія – гостра руйнівна криза. Якщо не вдається подолати гостру кризу, то підприємство вступає в останню стадію розвитку кризового процесу, що завершується його ліквідацією. На цьому етапі вимоги для подолання кризи значно перевищують наявний потенціал. Подолання кризового процесу неможливе через відсутність відповідних дій або невдалі заходи, через гостру нестачу часу, інтенсивність кризових явищ, що посилюється внаслідок деструктивних впливів.

Отже, настає неплатоспроможність. Підприємство досягло того критичного стану, коли недостатньо коштів, щоб профінансувати навіть скорочене відтворення або сплачувати попередні зобов'язання. Виникає загроза припинення виробництва і (або) банкрутства [43].

Таким чином, якщо кризовий процес не блокується на початковому етапі то вихід з кризи стає дедалі проблематичнішим, що призводить до ліквідації підприємства.

## 1.2 Функції і принципи антикризового управління

Управління завжди цілевизначене, а процес управління являє собою суму усіх функцій, тобто, як підкреслював Й.С. Завадський «...вид цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта зумовлений кооперацією й поділом праці всередині управлінського персоналу, яким властиве замкнене коло робіт (підфункцій), що об'єднуються спільністю значення і виконують певну роль у менеджерській діяльності» [29].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі виділяють чотири основні антикризові функції: планування, організація, мотивація і контроль [2].

Іванюта С.М. виділяє шість основних антикризових функцій: планування, організація, мотивація, облік, аналіз і контроль [19].

Початковим етапом процесу управління є планування – інструмент для прийняття управлінських рішень.

Планування – це формування місії та цілей організації, розробка стратегії та тактики вирішення поставлених завдань, зокрема щодо упередження та оздоровлення фінансового стану на підприємстві.

Планування – це стратегія та заходи прогнозування і попередження банкрутства. Документальна довгострокова стратегія закріплюється в бізнес-планах, а середньо-термінова і оперативна – в оперативних планах [13].

Антикризове планування передбачає розробку довгострокових цілей та орієнтирів, обґрунтування та впровадження принципово нових напрямів діяльності підприємства, його конкурентоспроможність з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. На основі мікроекономічного підходу до генезису підприємства при плануванні необхідною умовою є прогноз ресурсного потенціалу в умовах його обмеженості [30].

Стратегія планування повинна враховувати позиції та розвиток ринку, диверсифікацію виробництва, план фінансового оздоровлення, можливість ліквідації окремих підрозділів. Важливе значення в цьому аспекті відводиться фінансовому плануванню.

Перспективне, поточне і оперативне фінансове планування ґрунтується на ринковій кон'юктурі товарів, раціональних контрактах, орієнтується на реальне одержання власних і залучених фінансових джерел і визначення напрямів їх цільового використання. Його мета – забезпечення виробничого процесу необхідними джерелами фінансування.

При фінансовому плануванні використовується балансовий метод. Його зміст полягає в тому, що крім балансування доходів і витрат, визначаються конкретні джерела покриття для кожної статті витрат чи

надходжень.

Метод відсотка від реалізації, який використовується в західній практиці, полягає в тому, що на основі запланованого обсягу продажу на господарський рік необхідно визначати майбутні витрати, активи і зобов'язання у вигляді відсотка від продажу.

Розрахунково-аналітичний метод фінансового планування передбачає оптимізацію виробничих запасів та інших активів під задані параметри виробничого плану, складеного на підставі плану продажу, підбір недостатніх джерел фінансування і обґрунтування їх змісту при формуванні грошових потоків.

Організація передбачає забезпечення виконання антикризового планування, розподіл матеріальних, фінансових та трудових ресурсів антикризового процесу, застосування організаційно-регламентованих методів управління (законів, статутів, положень, інструкцій, наказів, нормативів).

З організацією тісно пов'язана координація, яка являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного та гармонійного розвитку різних сторін – технічної, виробничої, фінансової тощо. Координація забезпечує баланс дій у процесі організації групи системи раннього упередження й реагування [21].

Мотивація спрямована на використання мотиваційних чинників суб'єктів антикризового процесу (власників підприємства, персоналу, кризис-групи). Мотив – це усвідомлення вчинків, які потім перетворюються на мету, що спонукає людину до дії, тобто стає свідомістю індивіда. В даному аспекті повинні враховуватись матеріальні, моральні та психологічні мотиви [4].

Мотивація є одним з найважливіших елементів господарського механізму, елемент трудової ситуації, який впливає на поведінку людини у сфері праці. Разом з тим, вона несе в собі і нематеріальне навантаження, яке дозволяє працівникові реалізувати себе як особистість і працівника одночасно. К. Маркс справедливо відзначав, що «...люди, які беруть участь у суспільних відносинах відповідно розвитку їх матеріального виробництва,

створюють також принципи, відповідні своїм суспільним відносинам» [18].

Сучасне виробництво неможливе без мотивів підприємницьких реакцій на зміни зовнішнього середовища, внутрішньогосподарські мотиви підприємництва, мотиви конкуренції та підприємницького ризику.

Важливе значення в мотиваційному процесі належить:

- участі працівників в управлінні (творчість, науковість, відповідальність за прибутки і збитки);
- мотиви відповідальності (виживання, стабільність, лідерство);
- мотиви професійного зростання (престиж професії, кар'єра, заробітна плата);
- мотиви комунікації та суперництва [37].

Облік – це система, яка забезпечує спостереження, вимірювання, оформлення, реєстрацію, оброблення, зберігання і подання первинної, поточної, фінансової та податкової інформації [28].

Своєчасний облік дозволяє отримати інформацію і уникнути порушення трудової дисципліни, виявити негосподарське відношення до землі і майна, запобігти перевитратам в результаті господарської діяльності. Формування управлінських рішень на підприємстві залежить від взаємодії внутрішньогосподарського, податкового й фінансового обліку з метою упередження кризових явищ.

Аналіз – це процес, який за допомогою методик, збору, оброблення, збереження інформації дозволяє передбачити можливості загрози кризи від зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Загрози від зовнішнього середовища можна згрупувати як економічні, політичні, ринкові, соціальні, міжнародні, від внутрішнього середовища – маркетингові, фінансові, технологічні, ресурсні тощо. З цією метою доцільно проводити постійний моніторинг – процес нерозривної єдності: збирання інформації – узагальнення – аналізу одержаних результатів – вивчення причин, які їх зумовили, і тенденцій, які при цьому проявляються – розробка заходів, які, з одного боку, обмежували б, а ще краще повністю долали

несприятливі чинники, а з іншого – відкривали простір для кращого прояву позитивних діючих чинників – внесення і уточнення змін у розвиток підприємства [34].

Важливою функцією антикризового управління є контроль.

Контроль – система спостереження та вивчення економічного механізму управління витратами конкретного підприємства з метою пошуку шляхів ефективного ведення підприємницької діяльності, зорієнтованої на майбутній розвиток підприємства [7].

Однією з причин виникнення кризової ситуації на більшості українських підприємств є незадовільний рівень контролю. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва довели багато господарюючих суб'єктів до межі банкрутства.

Істотним фактором, який зумовлює прийняття неефективних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах системи контролю, яку здійснює в ряді країн служба контролінгу.

Фахівці в галузі санації схиляються до того, що нормальне функціонування підприємства, його фінансове оздоровлення неможливе без впровадження внутрішнього контролінгу та загального інформаційного забезпечення керівництва.

У теорії і практиці існує чимало підходів до тлумачення змісту контролінгу як функції антикризового менеджменту. Більшість фахівців у галузі управління та фінансового менеджменту під контролінгом розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації. Концепція контролінгу була розроблена в зарубіжній практиці у 80-ті роки 20 століття як засіб активного запобігання кризовим ситуаціям, що призводять до банкрутства. Ця концепція одержала назву «управління відхиленнями», сутністю якої є оперативне порівняння основних планових (нормативних) та фактичних показників з метою виявлення відхилень між ними і визначення взаємозв'язку та взаємозалежності між показниками [24].

З метою зміцнення фінансового стану підприємств, підвищення



ліквідності та платоспроможності контролінг вирішує такі завдання:

- виявлення та ліквідація «вузьких місць» на підприємстві;
- виявлення й розвиток сильних сторін, забезпечення постійного контролю та аналізу ризиків діяльності підприємства;
- виявлення резервів зниження собівартості продукції;
- розробка стратегії розвитку підприємства;
- аналіз відхилень фактичних показників від планових;
- проведення внутрішнього аудиту [35].

Із наведених основних завдань контролінгу випливає необхідність поступово впровадити його на вітчизняних підприємствах.

Антикризовому управлінню притаманні специфічні принципи.

Під принципами управління розуміють правила управлінської поведінки, що забезпечують діагностику, упередження, нейтралізацію та ліквідацію кризи [8].

До основних принципів антикризового управління відносять:

- принцип упередження в розв'язанні проблем – передбачає врахування механізмів запобігання виникнення та нейтралізацію кризових явищ;
- принцип максимізації сприятливих можливостей, що полягає в тому, щоб знаходити шляхи виходу з кризи на основі унікальних умов для підприємства, відповідно до цього концентрувати ресурси в перебігу цього виявлення специфічних умов розвитку підприємства, враховуючи всі стадії життєвого циклу і наявності конкурентних переваг (цей принцип передбачає ефективність не через вирішення проблем, а шляхом використання сприятливих можливостей через мінімізацію трудових, матеріальних та фінансових витрат);
- принцип концентрації виробництва, що спрямований на зусилля підприємства концентрувати ресурси на малій кількості конкурентоспроможної продукції, яка може забезпечити значний економічний ефект;
- принцип часових обмежень – це той час, визначений законодавством,

який є в розпорядженні антикризового керуючого до початку ліквідаційних процедур;

- принцип головної ланки, що передбачає пошук головної проблеми (каталізатора кризи), визначає глибинні першопричини виникнення кризових явищ, концентрацію у відповідності до цього зусиль (правових, фінансових, матеріальних, трудових) на розв'язання даної проблеми;

- принцип об'єктивності та реалістичності в оцінюванні ситуації, можливості подолання кризи, спираючись на об'єктивну реальність;

- принцип оптимального співвідношення централізму та децентралізму в прийнятті управлінських рішень – передбачає максимальне залучення персоналу до розробки та централізоване прийняття і впровадження антикризових заходів;

- принцип багатоваріантності та ризикованості, дотримання якого потребує висунення та оцінки не одного рішення, а досить великої кількості альтернатив для врахування ризиків неефективності окремих заходів;

- принцип кадрової політики – збереження та формування унікального кадрового потенціалу шляхом відбору, підготовки та перепідготовки кваліфікованих спеціалістів, які здатні приймати нестандартні, ризикові антикризові заходи, бути стрес-стійкими в умовах кризи;

- принцип мотивації полягає у використанні засобів мотивації (стимулюванні персоналу, збільшенні дольової участі в прибутку), спрямованих на антикризову свідомість персоналу та розв'язання кризових проблем [36].

Таким чином, успішна реалізація антикризових заходів буде можливою лише за умови використання комплексного підходу до визначення кризової ситуації на підприємстві, який передбачає використання спеціальних методів і прийомів управління процесами попередження, переборювання та ліквідації кризи та дасть змогу сформувати ефективну систему антикризового управління на підприємстві, адекватну сучасним умовам господарювання.

### 1.3 Практичні інструменти антикризового управління

З точки зору науки про управління, криза – переломний етап функціонування будь-якої системи, в процесі якого вона підлягає зовнішньому і внутрішньому впливу, що вимагає якісно нового реагування з її сторони. Основною особливістю кризи є те, що вона несе в собі загрозу знищення системи.

В Україні кризи сприймаються як дещо зовсім неочікуване, що з'являється миттєво і нізвідки, а тому до них виявляються неготовими. У ринковій економіці кризи окремих компаній – буденна справа.

Враховуючи досвід закордонних підприємців, до кризових явищ потрібно відноситися як до звичайних природних, завчасно і дуже ретельно готуючись до них.

Антикризовий менеджмент націлюється на те, щоб навіть в найбільш складній господарській ситуації, у якій опинилося підприємство, можна було б ввести в дію такі управлінські та фінансові механізми, які б дозволили перебороти труднощі із найменшими для підприємства втратами [15].

У науковій літературі антикризовий менеджмент, з одного боку, розглядають як підсистему загального управління, з іншого – як самостійну систему. На нашу думку, антикризове управління доцільно розглядати як єдину цілеспрямовану систему, що включає сукупність інструментів, використання яких дозволить запобігти розвитку кризи та мінімізувати її негативні наслідки.

Антикризове управління – це управління, у якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації [48].

Головна мета антикризового управління – забезпечення стабільного положення на ринку економічних політичних і соціальних метаморфоз на

основі упереджуючих стратегічних заходів [31].

Антикризове управління крім нейтралізації кризових явищ повинно упереджувати їх виникнення через внутрішньогосподарський механізм, а саме – систему раннього упередження і реагування.

Основними симптомами, які вказують на загрозу виникнення кризи є негативна реакція партнерів з бізнесу, постачальників, кредиторів, банків, споживачів продукції на ті чи інші заходи, проведені організацією, і їх пропозиції; конфлікти у вищому керівництві; зміни фінансових показників діяльності підприємства, своєчасність і якість представлення фінансової звітності і проведення аудиторських перевірок (затримки з наданням бухгалтерської звітності і її якість, зміни в статтях бухгалтерського балансу з боку пасивів і активів і порушення певної їхньої пропорційності, збільшення чи зменшення матеріальних запасів, збільшення заборгованості підприємства постачальникам і кредиторам; зменшення доходів підприємства і падіння його прибутковості, знецінення його акцій, встановлення нереальних (високих чи низьких) цін на свою продукцію тощо), позачергові перевірки підприємства, обмеження його комерційної діяльності органами влади, скасування і вилучення ліцензії тощо.

Процес формування антикризового управління в період кризи складається з наступних етапів.

1 етап – підбір робочої групи, розробка плану графіка, формування інформаційної бази, необхідної для розробки антикризової програми;

2 етап – діагностика і прогнозування кризових явищ, оцінка параметрів кризи;

3 етап – опрацювання версій і гіпотез щодо шляхів подолання кризового стану;

4 етап – уточнення антикризової моделі управління;

5 етап – моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників ґрунтується на розумінні того, що зовнішні загрози з боку держави, конкурентів і злочинних угруповань – найнебезпечніші, і можуть визначити повне руйнування

антикризових заходів і їхніх результатів [49].

Важливими інструментами антикризового управління, за допомогою яких можливе оздоровлення діяльності підприємства, є кризовий-менеджмент, стратегічне управління, ризик-менеджмент, реінжиніринг, бенчмаркінг, реструктуризація.

Наступні інструменти антикризового управління можуть бути також ефективними, але більш ризикованими окрім бенчмаркінгу. Розкриємо їх суть.

Реінжиніринг – комплексна процедура, яка передбачає розробку нових ділових процесів у фірмі або підприємстві шляхом радикального перепроєктування (реінжинірингу) існуючих процесів, зазвичай на основі інтенсивного використання у нових процесах електронних систем, зміни умов ведення бізнесу, що у свою чергу дає можливість отримання додаткових конкурентних переваг.

Реінжиніринг бізнес-процесів – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень у вирішальних, головних показниках діяльності компанії (фірми, підприємства), таких як вартість, якість, швидкість виконання. На відміну від інших технологій поліпшення бізнесу (виробництва) головна риса реінжинірингу бізнес-процесів – створення абсолютно нових і більш ефективних процесів (бізнесу, виробництва), без урахування того, що було раніше [12].

Антикризовий реінжиніринг – упередження банкрутства на основі ліквідації збиткових підрозділів, удосконалення організації виробництва і праці, продажу частини майна, скорочення необов'язкових витрат, реорганізація фінансів [4].

Бенчмаркінг – програмно-цільове управління інвестиційними, інноваційними та маркетинговими проектами на основі ринкової оцінки конкурентних позицій фірми. Вивчення досвіду конкурентних можливостей однотипних фірм та впровадження у виробництво кращих зразків технологій.

Бенчмаркінг – дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями.

Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим, ніж підхід конкурентного аналізу. Суть сьогоденного трактування бенчмаркінгу – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми. Бенчмаркінг – це засіб для вдосконалення діяльності та практики кращої якості з використанням досвіду найкращого в даній сфері [8].

Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів). Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Поетапна модель бенчмаркінгу складається з п'яти фаз, кожна з яких включає в себе певні кроки [29]:

1. Етап планування складається з трьох кроків: визначення об'єкта бенчмаркінгу, пошук найкращих варіантів в даній сфері, визначення методу збору інформації та збір цієї інформації.

2. Етап аналізу включає в себе два кроки: визначення слабких сторін власної компанії в досліджуваній сфері, проектування очікуваного рівня.

3. Етап інтегрування складається з таких кроків: встановлення функціональних цілей, налагодження комунікаційних зв'язків.

4. Етап дії включає такі кроки: розробка планів впровадження, впровадження та моніторинг.

5. Етап зрілості полягає у відповіді на запитання: чи інтегровано практику в процес діяльності фірми, чи досягнуто позиції лідера в даній сфері?

Практика бенчмаркінгу приносить вагомі результати для покращення якості та збільшення конкурентоспроможності підприємства. Використання цього підходу, разом з щоденним процесом планування на підприємстві, дає менеджерам можливість ефективніше рухатися на шляху до досягнення цілі – бути стабільним лідером у певній сфері, а отже, здобути ділову досконалість та ефективність.

Розрізняють три види бенчмаркінгу [11]:

1. Внутрішній бенчмаркінг, який зводиться до аналізу та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства.

2. Бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів, – сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відставання.

3. Функціональний бенчмаркінг, за якого аналізуються окремі процеси, функції, методи й технології порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами розглядуваного. Фірми, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проєктів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються.

Реструктурування підприємства – зміна структури – широке поняття, що означає зміну форми власності, способів фінансування і керування активами підприємства.

Реструктуризація – комплекс заходів по оздоровленню підприємств, що

пов'язані також із зміною організаційної структури підприємства [47].

До поняття реструктуризації входить зміна організаційної структури підприємства, зміни у структурі управління підприємством, зміни у кадровій структурі, що пов'язані із змінами у організаційній структурі підприємства або перепрофілюванням його підрозділів.

Реструктуризація здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування підприємства, зміни у організаційній структурі управління підприємством здійснюються з метою збільшення самостійності підрозділів, їх поділу і зміни підпорядкування з метою зменшення витрат на управління, підвищення гнучкості управління, збільшення швидкості обміну інформацією, швидкості прийняття управлінських рішень.

У процесі реструктуризації розробляється нова стратегія функціонування, змінюється структура, принципи функціонування.

В основі реструктуризації лежить переорієнтація підприємства, орієнтація на ринок, на потреби споживача, закриття безперспективних товарів, переорієнтація на виробництво товарів, що потребує ринок.

У процесі переорієнтації досить часто виникає потреба у заміні існуючої оргструктури, закритті/ліквідації одних підрозділів і створення інших.

Стратегічне управління – процес прийняття та виконання стратегічних рішень, центральна ланка якого – стратегічний вибір, що ґрунтується на зіставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, у якому діє підприємство [20].

Російський автор О.С. Віханський вважає, що стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів (рис. 1.2.) [5]:

- 1) аналіз середовища, який містить вивчення макрооточення (вплив економіки, правового регулювання, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціокультурних факторів, технологічного розвитку суспільства тощо), безпосереднього оточення підприємства (споживачі,



постачальники, конкуренти, ринок робочої сили), його внутрішнього середовища (персонал, організація управління, виробництво, фінансовий стан, організація маркетингу, корпоративна культура);

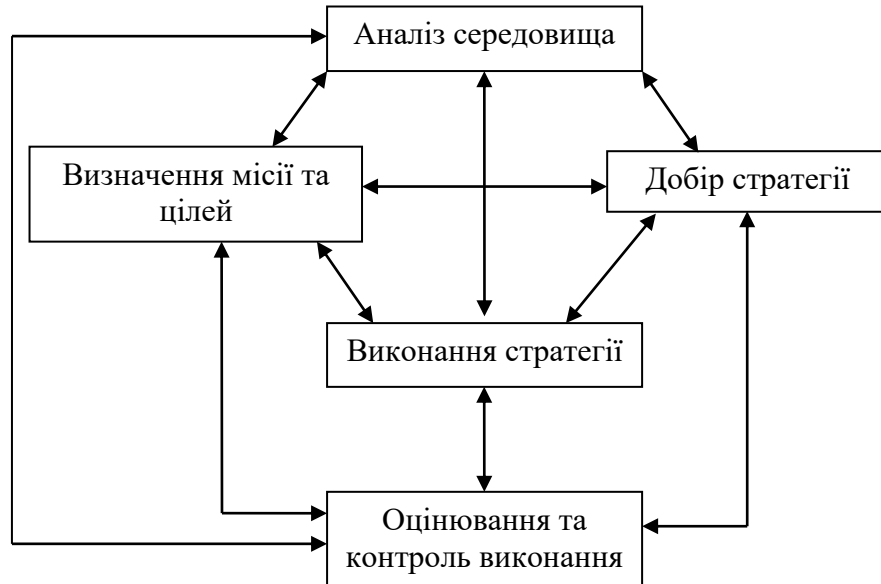


Рис. 1.2. Структура стратегічного управління

2) визначення місії та цілей організації (формулювання місії, яка в концентрованій формі виражає сенс діяльності підприємства, його призначення; визначення довгострокових і короткострокових цілей);

3) добір стратегії (прийняття рішення щодо того, якими засобами підприємство досягатиме поставлених цілей);

4) виконання стратегії (організаційний етап проведення стратегічних змін на підприємстві);

5) оцінювання та контроль виконання стратегії.

Усі процеси стратегічного управління логічно впливають один з одного. Кожний процес впливає на інші та на всю їх сукупність. Стратегічне управління здійснює наступний вплив на результативність діяльності організації [15]:

1) організація може звести до мінімуму негативні наслідки фактору «невизначеності майбутнього»;

2) підприємство має змогу зосередитися на вивченні факторів зовнішнього середовища, що формують зміни, і відповідним чином пристосуватися до них;

3) фірма може отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і практичних рішень;

4) організація стає більш керованою, оскільки за наявності стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

На жаль, стратегічне управління не є універсальним. Для будь-яких ситуацій і завдань існують обмеження щодо використання стратегічного управління [36]:

1) стратегічне управління не може дати точного і детального опису майбутнього;

2) стратегічне управління не можна звести до сукупності правил, процедур, схем діяльності, воно не дає рекомендацій, що і яким чином робити, розв'язуючи певні завдання або в певних ситуаціях, кожен менеджер розуміє і реалізує стратегічне управління по-своєму;

3) процес стратегічного управління потребує величезних зусиль, великих витрат часу і ресурсів, пов'язаних з:

- організацією стратегічного управління;
- функціонуванням служб, що вивчають динаміку галузі, ринку;
- необхідністю зростання ролі маркетингової служби, зв'язків із громадськістю;

4) різко збільшуються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення і вибору.

5) за стратегічного управління часто забагато уваги приділяється стратегічному плануванню, проте розробка стратегічного плану не настільки важлива, головне – його реалізація, здійснення змін, що зумовлює опір персоналу і проводиться із значними труднощами.

Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, яка включає в

себе стратегію та тактику управління, направлені на досягнення основних бізнес-цілей підприємства. Ефективний ризик-менеджмент включає:

- систему управління;
- систему ідентифікації і вимірювання;
- систему супроводження (моніторингу та контролю) [50].

Сучасна економічна наука представляє ризик як вірогідну подію, в результаті настання якої можуть відбутися позитивні, нейтральні або негативні наслідки. Якщо ризик припускає наявність як позитивних, так і негативних результатів, він відноситься до спекулятивних ризиків. Якщо ж наслідки негативні, або відсутні взагалі, такий ризик іменується чистим.

Мета ризик-менеджменту у сфері економіки – підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів за допомогою захисту від реалізації чистих ризиків.

У ризик-менеджменті прийнято виділяти декілька ключових етапів [7]:

1) інформаційно-аналітичний, в процесі якого підприємство враховує можливість виникнення всієї сукупності ризиків, незалежно від своєї можливості впливати на них у разі їх реалізації;

2) етап ідентифікації ризиків, в процесі якого підприємство встановлює та оцінює параметри можливого ризику чи їх сукупності;

3) етап визначення доцільності прийняття ризику та діяльності підприємстві у певному напрямі з урахуванням інформації про ідентифіковані ризики (при цьому слід врахувати, що об'єкт господарювання не може відмовитися від системних ризиків, небажання прийняти їх означатиме відмову від даного виду діяльності);

4) аналітичний, в процесі якого виконується якісний та кількісний аналіз ризику з урахуванням його рівня та ступеня впливу на діяльність підприємства;

5) етап планування зниження ступеня ризику, в процесі якого підприємство розробляє заходи активного та пасивного захисту від ризику і відпрацьовує конкретні механізми їх реалізації;

6) етап розроблення стратегії поведінки у разі, якщо прийняті планом ризику виявляться реалізованими;

7) етап контролю зовнішньої та внутрішньої ситуації для того, щоб в разі реалізації ризику або виникнення умов для його реалізації реагувати на нього за заздалегідь відпрацьованим планом;

8) етап реагування на випадок реалізації ризиків;

9) етап аналізу та узагальнення досвіду управління ризиками з метою урахування в подальшій діяльності.

На кожному з етапів відбуваються безперервне збирання статистичної, комерційної, фінансової та інших видів інформації та її аналіз з метою уточнення параметрів і ступеня ризиків з подальшим розробленням заходів подолання ризиків або мінімізації їх наслідків.

Базовими методами ризик-менеджменту є відмова від ризиків, зниження, передача і ухвалення.

Ризик-інструментарій значно ширший. Він включає політичні, організаційні, правові, економічні, соціальні інструменти, причому ризик-менеджмент як система допускає можливість одночасного застосування декількох методів і інструментів ризик-управління.

Найбільш часто вживаним інструментом ризик-менеджменту є страхування.

Страхування припускає передачу відповідальності за відшкодування передбачуваного збитку страховій компанії.

Прикладами інших інструментів можуть бути відмова від надмірно ризикової діяльності (метод відмови), профілактика або диверсифікація (метод зниження), аутсорсинг витратних ризикових функцій (метод передачі), формування резервів або запасів (метод ухвалення).

Основні правила ризик-менеджменту [26]:

1. Не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал.

2. Треба думати про наслідки ризику.

3. Не можна ризикувати великим заради малого.
4. Позитивне рішення приймається лише при відсутності сумніву.
5. При наявності сумнівів приймаються негативні рішення.
6. Не можна думати, що завжди існує тільки одне рішення. Можливо, є й інші.

Реалізація першого правила означає, що перш, ніж прийняти рішення про ризикове вкладення капіталу, фінансовий менеджер повинен [15]:

- 1) визначити максимально можливий обсяг збитку за даним ризиком;
- 2) зіставити його з обсягом капіталу, що вкладається;
- 3) зіставити його з усіма власними фінансовими ресурсами і визначити, чи не призведе втрата цього капіталу до банкрутства даного інвестора.

Обсяг збитку від вкладення капіталу може бути рівним обсягу даного капіталу, менше або більше його.

При прямих інвестиціях обсяг збитку, як правило, дорівнює обсягу венчурного капіталу.

Наприклад, інвестор вклав 1 млн. гривень у ризикову справу. Справа прогоріла. Інвестор втратив 1 млн. гривень. Однак з урахуванням зниження купівельної спроможності грошей в умовах інфляції обсяг втрат може бути більшим, ніж сума вкладених грошей. У цьому випадку обсяг можливого збитку варто визначати з урахуванням індексу інфляції. Інвестор вклав 1 млн. гривень у ризикову справу в надії одержати через рік 1,5 млн. гривень. Справа прогоріла. Якщо через рік гроші не повернули, то обсяг збитку слід рахувати з урахуванням індексу інфляції (наприклад, 20%), тобто 1,2 млн. гривень ( $1,2 \cdot 1$ ). При прямому збитку, нанесеному пожежею, повінню, крадіжкою тощо, розмір збитку більше прямих втрат майна, тому що воно включає ще додаткові грошові витрати на ліквідацію наслідків збитку і придбання нового майна [13].

При портфельних інвестиціях, тобто при купівлі цінних паперів, які можна продати на вторинному ринку, обсяг збитку зазвичай менше суми витраченого капіталу.

Співвідношення максимально можливого обсягу збитку й обсягу власних фінансових ресурсів інвестора являє собою ступінь ризику, що веде до банкрутства. Ступінь ризику вимірюється за допомогою коефіцієнту ризику (1.1):

$$\text{Коефіцієнт ризику} = \frac{\text{максимально можлива величина збитку}}{\text{обсяг власних фінансових ресурсів з урахуванням точно відомих надходжень коштів, грн}} \quad (1.1)$$

Дослідження ризикових заходів дозволяють зробити висновок, що оптимальний коефіцієнт ризику складає 0,3, а коефіцієнт ризику, що веде до банкрутства інвестора, – 0,7 і більше.

Реалізація іншого правила вимагає, щоб фінансовий менеджер, знаючи максимально можливу величину збитку, визначив би, до чого вона може привести, яка імовірність ризику, і прийняв рішення про відмову від ризику (тобто від заходу), прийняття ризику під свою відповідальність або передачу ризику під відповідальність іншої особи.

Дія третього правила особливо яскраво проявляється при передачі ризику, тобто при страхуванні. У цьому випадку воно означає, що фінансовий менеджер повинен визначити і вибрати прийнятне для нього співвідношення між страховим внеском і страховою сумою.

Страховий внесок – це плата страхувальника страховику за страховий ризик. Страхова сума – це грошова сума, на яку застраховані матеріальні цінності, відповідальність і життя страхувальника. Ризик не повинен бути здійснений, тобто інвестор не повинен приймати на себе ризик, якщо розмір збитку відносно великий у порівнянні з економією на страховому внеску.

Реалізація інших правил означає, що в ситуації, для якої існує лише одне рішення (позитивне чи негативне), треба спочатку спробувати знайти інші рішення. Можливо, виходи дійсно існують. Якщо ж аналіз показує, що

інших рішень нема, то діють за правилом «у розрахунку на гірше», тобто якщо сумніваєшся, то приймай негативне рішення.

Роблячи підсумок можна сказати, що управління соціально-економічною системою у визначеній мірі і по своїй суті завжди повинно бути антикризовим.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА ОЛЬВІЯ»

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Агрофірма Ольвія» створено для здійснення підприємницької діяльності учасників з метою отримання прибутку.

Підприємство з моменту державної реєстрації є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банківських установах, печатку, штампи, товарний знак та інші реквізити.

Підприємство самостійно здійснює свою господарську діяльність на принципах повного господарського розрахунку, відповідає за результати своєї господарської діяльності згідно діючого законодавства. Самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на продукцію, і необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства, підвищення особистих доходів його робітників.

Діяльність досліджуваного підприємства охоплює дві основні галузі агропромислового комплексу – рослинництво і тваринництво.

Таким чином, основним видом діяльності ТОВ «Агрофірма Ольвія» є вирощування та реалізація продуктів сільськогосподарської промисловості, а саме: вирощування свиней, коней, овочевих, зернових та ефірно-масляних культур, оптова та роздрібна торгівля готовою продукцією, посередницька діяльність.

Керівником ТОВ «Агрофірма Ольвія» є директор. В його компетенції знаходяться питання визначення головних напрямів підприємницької діяльності, розгляд і затвердження кошторисів, звітів і балансів, визначення умов оплати праці працівників, розподіл прибутку і визначення порядку покриття збитків тощо, організація і керівництво поточною діяльністю фірми, розпорядження майном, наймання і звільнення персоналу.



Організаційна структура управління досліджуваного підприємства є лінійною (рис. 2.1.).

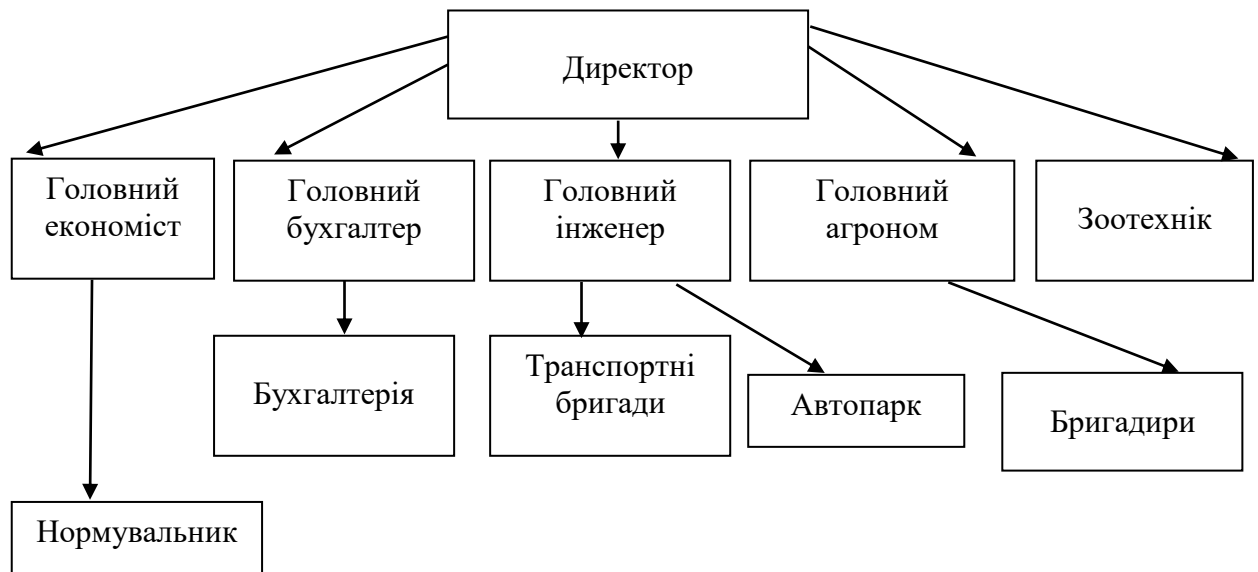


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма Ольвія»

Отже, на підприємстві ТОВ «Агрофірма Ольвія» лінійна структура управління – управління здійснюється одним керівником, який приймає рішення по всім питанням, несе повну відповідальність за результати діяльності. Директору досліджуваного підприємства безпосередньо підпорядковуються: головний економіст, головний бухгалтер, головний інженер, головний агроном, зоотехнік.

Зі сторони директора розробляються головні цілі, контроль, організація, координація дії спеціалістів. Аналіз прийнятих рішень проводить головний економіст із заступником, облік веде бухгалтерія. У період тимчасової відсутності директора виконання його обов'язків покладається на головного економіста відповідно до наказу директора підприємства.

Для того, щоб охарактеризувати розмір підприємства нам необхідно проаналізувати основні показники – обсяг виробництва (продаж) продукції допоміжні – площа земельних угідь, кількість працівників, вартість основних виробничих фондів, поголів'я худоби тощо.

Порівняльні дані обсягів виробництва ТОВ «Агрофірма Ольвія» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Розмір виробництва ТОВ «Агрофірма Ольвія» за 2017-2019 роки

Показники	2017	2018	2019	Відхилення	
				+, -	%
Основні:					
Вал. пр-я в спів. цінах, тис. грн.	3494,8	4752,5	5267,7	1772,9	150,73
Товарна продукція, тис. грн	2136,3	3559,9	3218	1081,7	150,63
Додаткові:					
Земельна площа всього, га	6659	5521,3	5343,3	-1315,7	-80,24
В т.ч. с/г угіддя га	5752	5414,3	5236,3	-515,7	-91,03
З них рілля, га	5244	5192,9	5022,3	-221,7	-95,77
Середньорічна вартість основних виробних фондів, всього тис. грн.	5170,5	5825,4	5844,8	674,3	113,04
В т.ч. виробничих фондів с/г призначення, тис. грн.	4136,4	4660,3	4675,7	539,3	113,03
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	2186,6	2141,7	2362,7	176,1	108,05
Енергетичні потужності кВт	3647,5	5517,2	5513,8	1866,3	151,16
Всього працівників, чол.	311	286	282	-29	-90,67
З них працездатних, чол.	311	286	282	-29	-90,67
Поголів'я тварин	767	739	775	6	100,78
В т.ч. корів	300	300	215	-85	71,66
свиней	610	699	990	380	162,29

Виходячи з даних таблиці 2.1 «Розмір виробництва ТОВ «Агрофірма Ольвія» за 2017-2019 роки» видно що: валова продукція сільського господарства в спів ставних цінах у 2017 році підвищилась на 150,73%, а в абсолютному виразі на 1772,9 тис. грн. В звітному році відносно базисного, збільшилась товарна продукція на 150,63%.

Збільшення обсягів виробництва та підвищення виробництва продукції в основному зумовлене покращенням погодних умов, тому що підприємство в виробництві та технологій виробництва продукції ніяких кардинальних змін не проводило. У порівнянні з іншими показниками господарств району ТОВ «Агрофірма Ольвія» займає приблизно 8 місце по виробництву обсягів продукції.

Земельна площа господарства у 2019 році відносно 2017 року зменшилась на 80,24% або 1315,7 га. Це спричинене тим, пройшло

розпаювання земель. І деякі власники паїв відділилися в фермерські господарства. Разом зі зменшенням земельної площі, зменшується і численність робітників.

Спеціалізацію сільськогосподарського виробництва можна визначити на основі товарної продукції. Товарна продукція – це частина валової продукції, виготовленої сільськогосподарськими підприємствами для реалізації. Розраховується в натуральному виразі і грошовій оцінці. Враховуються сільськогосподарські товари продані населенню, державі підприємством. Розглянемо зміну складу та структури товарної продукції та проаналізуємо в якому році господарство працювало краще.

Склад та структуру товарної продукції відображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад та структура товарної сільськогосподарської продукції

ТОВ «Агрофірма Ольвія» за 2017-2019 роки

Види продукції	Вартість товарної продукції				Р,%	i	2i-1	P(2i-1)
	2017	2018	2019	За 3 роки в сер.				
Зернові культури	745,7	2011,1	1647,4	1468,1	49,41	1	1	49,41
Соняшник	834,2	936,4	1078,6	949,7	31,96	2	3	95,88
Інша продукція	9,6	1,8	6,6	6	0,2	7	13	2,6
Разом по рослинництву	1589,5	2949,3	2732,6	2423,8	81,6	X	X	147,89
Скотарство	187,8	139,4	109,2	145,5	4,9	4	7	34,3
Свинарство	118,2	127,1	70,2	105,2	3,5	5	9	31,5
Інша продукція	6,5	0,8	1,2	2,8	0,09	8	15	1,35
Разом по тваринництву	312,5	267,3	180,6	253,5	8,5	X	X	67,15
Промислова продукція	158,5	220,6	221,6	200,2	6,7	3	5	33,5
Роботи та послуги	75,8	122,7	83,2	93,9	3,2	6	11	35,2
Всього по підприємству	2136,3	3559,9	3218,0	2971,4	100	x	x	283,74

Аналізуючи дані таблиці 2.2 можна зробити висновки, продукція зернових культур у 2019 році збільшилась, її питома вага в структурі товарної продукції склала 49,41%, це відбулося внаслідок того, що збільшилась врожайність зернових культур, продукція соняшника також зросла у звітному році порівняно з базисним на 29,3%. Питома вага соняшника в структурі товарної продукції займає 31,96%.

Певну увагу приділяють і промисловій продукції, питома вага якої в структурі складає 6,7%.

Реалізація скотарської продукції в звітному році порівняно з базисним, зменшилась на 41,9%, зменшилась і продукція свинарства на 40,6%. Це зумовлене тим, що підприємство має нестійкі канали реалізації та дуже високою собівартістю скотарства і свинарства.

В структурі товарної продукції займають 3,2% роботи і послуги.

Головною галуззю в господарстві є рослинництво, його питома вага складає 81,6%, а головними видами продукції є зернові культури і соняшник.

Для розрахунку рівнів спеціалізації застосовують формулу (2.1):

$$Kc = \frac{100}{\sum p * (2i - 1)},$$

де  $p$  – питома вага кожної галузі чи виду продукції в загальному обсязі товарної продукції господарства, %;

$i$  – порядковий номер виду товарної продукції у ранжируваному ряді за їх питомою вагою, починаючи з найвищого.

$$Kc = \frac{100}{283,74} = 0,35$$

Господарства з низьким рівнем спеціалізації мають коефіцієнт до 0,20, з середнім – 0,20 до 0,40, з високим – від 0,41 до 0,60.

Коефіцієнт вище 0,60 мають господарства з поглибленою спеціалізацією [14].

Отже, зробимо висновок, що розрахований показник вказує на те, що ТОВ «Агрофірма Ольвія» має середній рівень спеціалізації.

У графічному вигляді структуру товарної сільськогосподарської продукції досліджуваного підприємства зображено на рис. 2.2.

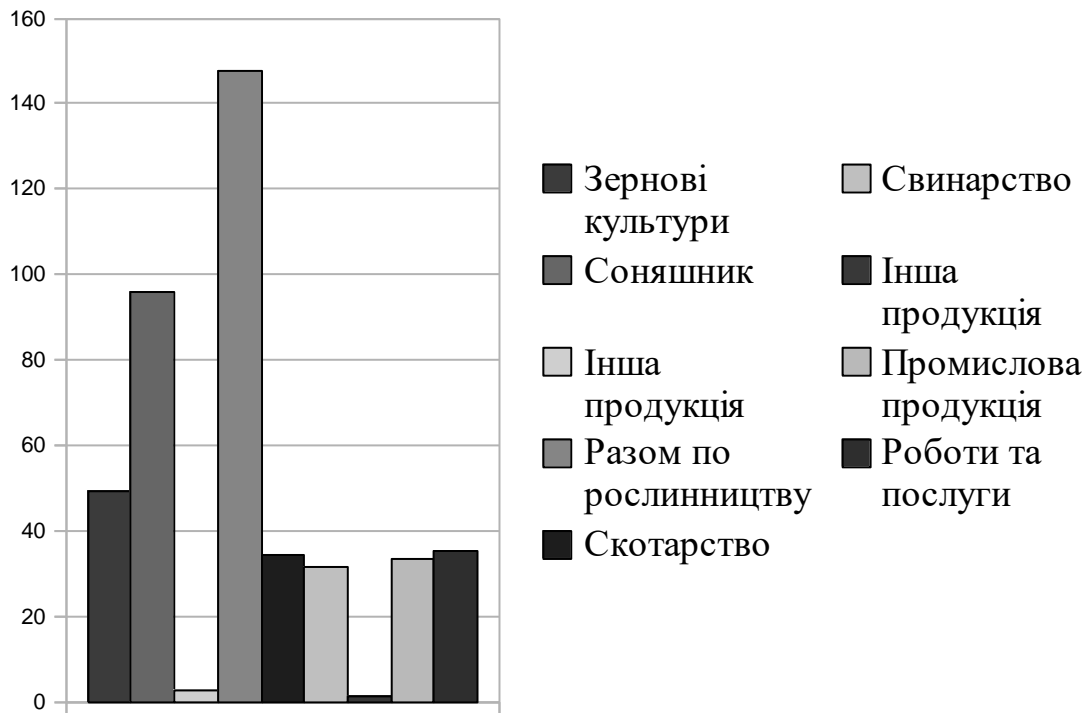


Рис. 2.2. Структура товарної продукції у ТОВ «Агрофірма Ольвія»

Головний засіб виробництва в сільському господарстві – земля. Її основна властивість утворювати споживчу вартість. Її функціонування, як засобу і предмету праці – родючість. Економічна оцінка використання земля враховує не тільки природні властивості, а також враховують рівень інтенсивності господарювання [4].

Структура земельних угідь підприємства наведена в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Структура земельних угідь ТОВ «Агрофірма Ольвія»

Види угідь	Базисний рік 2017		Минулий рік 2018		Звітний рік 2019		Відхилення	
	Площа, га	Структура, %	Площа, га	Структура, %	Площа, га	Структура, %	+, -	%
Рілля	5244	78,74	5192,9	94,05	5022,3	93,9	-221,7	-95,77
Сінокоси	260	3,9	-	-	214	4,0	-46	-82,3
Пасовища	248	3,7	221,4	4,01	-	-	-	-
Разом с/г угідь	5752	86,38	5414,3	98,06	5236,3	97,9	-515,7	-91,03
Ліс і чагарин	87	1,31	87	1,58	87	1,63	0	100
Ставки і водоймища	20	0,3	20	0,36	20	0,37	0	100
Інші землі	800	12,01	-	-	-	-	-	-
Всього земельних угідь	6659	100	5521,3	100	5343,3	100	-1315,7	-81,7

Проаналізувавши таблицю 2.3 можна сказати, що кількість земельних угідь в господарстві постійно зменшується.

Кількість сільськогосподарських угідь в 2019 (звітному) році, відносно базисного зменшилась на 91,03% або на 515,7 га. Всього земельних угідь зменшилось на 81,7% , або на 1315,7 га.

У графічному вигляді структуру земельного фонду підприємства у 2017-2019 роках зображено на рис. 2.3-2.5.

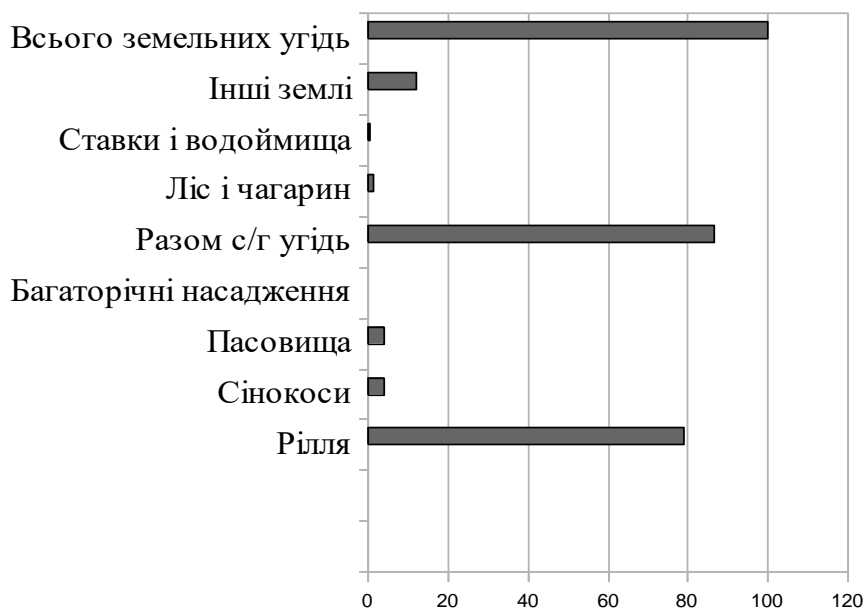


Рис. 2.3. Структура земельного фонду ТОВ «Агрофірма Ольвія» станом на 2017 рік

Зменшення кількості земельних угідь викликано тим, що з господарства поступово виходять учасники і забирають ділянки земельних паїв. Причина в тому, що фермерські господарства пропонують більш кращі умови використання паїв.

Спостерігається трансформація земель, пасовища віддали під сінокоси. Сума грошової оцінки сільськогосподарських угідь складає приблизно 20281,8 тис. грн. Хоча кількість земельних угідь в господарстві постійно зменшується, воно займає 5 місце в районі за кількістю земельних угідь.

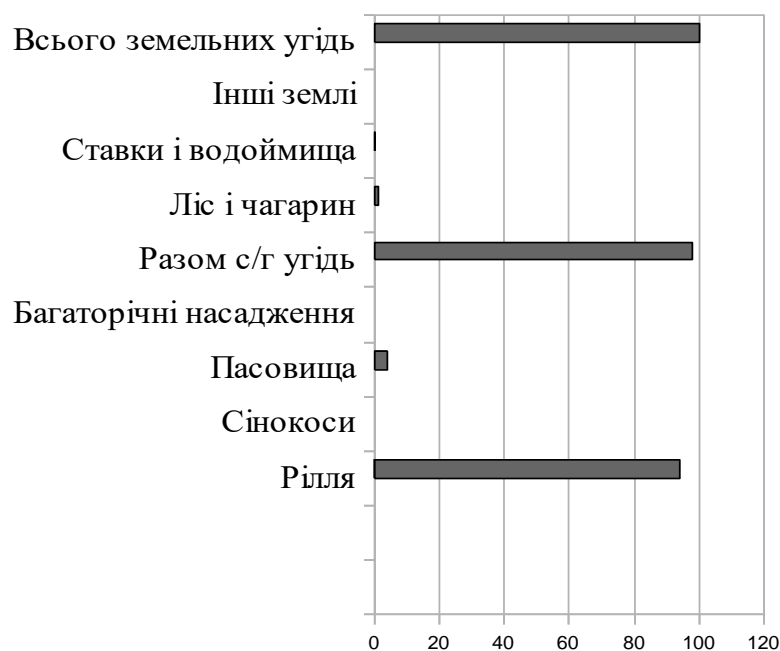


Рис. 2.4. Структура земельного фонду ТОВ «Агрофірма Ольвія» станом на 2018 рік



Рис. 2.5. Структура земельного фонду ТОВ «Агрофірма Ольвія» станом на 2019 рік

Для того, щоб краще розглянути економічну характеристику господарства, треба ознайомитися із забезпеченістю господарства основними

і оборотними фондами та ефективністю їх використання.

Основні фонди – це грошове вираження основних засобів (їхня вартісна оцінка) [34].

Показники забезпеченості підприємства основними фондами і ефективність їх використання наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники забезпеченості основними фондами і ефективність їх використання в ТОВ «Агрофірма Ольвія»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				+, -	%
Вартість валової продукції, тис. грн.	3494,8	4752,5	2667,7	-827,1	-76,33
Виробничі фонди с/г призначення, тис. грн.	4136,4	4660,3	4675,7	539,3	113,04
Площа с/г угідь, га	5752	5414,3	5236,3	-515,7	-91,03
Середньорічна к-сть робітн., чол.	311	286	282	-29	-90,68
Фондовіддача	0,84	1,02	0,57	-0,27	-67,86
Фондомісткість, тис. грн.	1,18	0,98	1,75	,057	148,3
Фондоозброєність, тис. грн.	13,3	16,3	16,6	3,3	121,05
Фондозабезпеченість, тис. грн.	0,72	0,86	0,89	0,17	123,61
Фондорентабельність, %	8,76	1,49	17,15	8,39	195,77
Норма прибутку, %	5,73	1,22	11,39	5,66	198,78

Аналізуючи дані таблиці 2.4 ми бачимо, що фондівіддача у 2019 році відносно 2017 року зменшилась на 67,86, або на 0,27 тис. грн. Фондомісткість у 2019 році відносно 2017 року зросла на 121,05, або на 3,3 тис. грн. Це зумовлене тим, що вартість фондів зростає, а численність робітників зменшується.

Фондозабезпеченість також в господарстві зростає і в 2019 році порівняно з 2017 роком збільшилась на 123,61%, або на 0,17 тис. грн. Причина в тому, що зменшується кількість площі сільськогосподарських угідь з одночасним ростом вартості фондів.

Хоча вирішальне значення в господарстві належить основним виробничим фондам, найважливішу функцію по безперебійному обслуговуванню виробництва виконують оборотні засоби.



Оборотні засоби – це сукупність грошових коштів, які вкладені в оборотні фонди і фонди обігу [15]. Забезпеченість господарства оборотними фондами наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання оборотних засобів в  
ТОВ «Агрофірма Ольвія»

Показники	2017	2018	2019	Відхилення 2019 року від 2017 року	
				+, -	%
Виручка від реалізації, тис. грн.	2136,3	3559,9	3218	1081,7	150,63
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	2186,6	2141,7	2362,7	176,1	108,05
Коефіцієнт оборотності	0,98	1,66	1,36	0,38	138,78
Коефіцієнт закріплення	1,02	0,6	0,73	-0,29	-71,57
Трудоємність 1 обороту, днів	367	217	265	-102	-72,21

Розглянувши таблицю 2.5 можна зробити висновки, що середньорічна вартість оборотних засобів зросла на 108,05%, або на 176,1 тис. грн. в 2019 році відносно 2017 року. Поряд з цим зростає коефіцієнт оборотності і зменшується коефіцієнт закріплення, свідчить, що господарство покращує свою діяльність, бо число оборотів оборотних засобів протягом року склало 1,66, зменшується коефіцієнт закріплення, що свідчить про зменшення матеріальних витрат.

Час, протягом якого оборотні засоби повертаються господарству зменшився на 91 день і складає 217 днів. Виробництво в сільському господарстві не можливо без трудових ресурсів.

Трудові ресурси – це частина населення, яка має сукупність фізичних і духовних здібностей, що дають змогу працювати.

В господарстві до трудових ресурсів належать особи, які уклали з ним трудові угоди, зараховані до складу працівників і працюють в їхній галузі виробництва.

Забезпечення господарства робочою силою і рівень її використання в господарстві наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Забезпечення ТОВ «Агрофірма Ольвія» робочою силою і рівень її  
використання на протязі 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення	
				+, -	%
Середньорічна численність працівників, чол.	311	286	282	-29	-90,68
Кількість працездатних чоловік. в місцевості	656	671	702	46	107,01
Затрати праці, тис. люд. год.	210,8	202,3	201,7	-9,1	-95,68
Відпрацьовано люд. год. на 1 середньорічного працівника	677,8	707,3	715,2	37,4	105,52
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,33	0,34	0,35	0,02	106,06
Припадає на 1 працездатн. с/г угідь, га	17,2	18,9	18,7	1,5	108,72
Рілля, га	16,9	18,2	17,8	0,9	105,33
Умовних голів тварин, гол.	4	5	5	1	125

Дані в таблиці 2.6 свідчать про те, що чисельність працівників в господарстві поступово зменшується. В 2019 році порівняно з 2017 роком чисельність робітників зменшилась на 90,68% або на 29 чоловік. Це обумовлено тим, що працездатні робітники виділились в фермерські господарства. Затрати праці в 2019 році порівняно з 2017 роком зменшились на 95,68%, або на 9,1 тис. люд-год, це викликане скороченням працівників, але відпрацьованих люд-год на 1 середньорічного працівника зросли так, як зі скороченням чисельності працівників збільшилось навантаження на тих працівників, які залишились в господарстві. Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу в звітному році порівняно з базисним зріс на 106,06%, але цей показник все одно лишається дуже низьким і каже неефективне використання річного фонду робочого часу бо складає він 0,35. оптимальний варіант повинен бути наближений до одиниці.

Забезпечення стабільного або достатнього продовольчого постачання зумовлене необхідністю збільшення виробництва. Одним із таких шляхів є інтенсифікація. Під інтенсифікацією розуміють напрямок розширеного відтворення, при якому зростання розміру виробництва продукції

досягається на основі підвищення кваліфікації робочої сили, посилення стимулів праці, вдосконалення організації виробництва, впровадження ефективних засобів виробництва [3] (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Економічна оцінка ефективності інтенсифікації сільськогосподарського виробництва

Показники	2017	2018	2019	Відхилення	
				+, -	%
Отримано валової пр-ції	3494,8	4752,5	5267,7	1772,9	150,7
- на 1 га с/г угідь, грн.	607,6	877,8	1005,8	398,3	165,6
- на 1000 грн. осн. фондів, грн.	643,7	921,3	760,9	117,2	118,2
- на 1000 грн. виробничих витрат, грн.	1114,3	1379,2	1064,3	-50	-95,51
- на 1 середньорічного працівника, грн.	10703	18766	15770	5067	147,3
Отримано валового доходу:	8455,4	5679,6	13614,4	5159	161,01
- на 1 га с/г угідь, грн.	147	104,9	260	113	176,9
- на 1000 грн. осн. фондів, грн.	152,1	97,6	232,9	80,8	153,1
- на 1000 грн. виробн. витрат, грн.	263,3	146,1	325,8	62,5	123,7
- на 1 середньор. працівника, грн.	2528,6	1987,8	4828	2299,4	190,9
Отримано прибутку, тис. грн.	289,4	83,4	802,2	412,8	206
- на 1 га с/г угідь, грн.	67,7	15,4	153,2	85,5	226,3
- на 1000 грн. осн. фондів, грн.	70,1	14,3	137,2	67,1	195,7
- на 1000 грн. виробнич. витрат, грн.	121,3	21,4	191,9	70,6	158,2
- на 1 середньорічного працівника, грн.	1164,9	291,3	2843,9	1679	244,1
Рівень рентабельності, %	12,13	2,14	19,19	7,06	-
Норма прибутку, %	4,92	1,05	9,77	4,85	-

Аналізуючи дані таблиці 2.7 ми можемо побачити, що валова продукція в 2019 році відносно 2017 року збільшилось на 1 га сільськогосподарських угідь на 165,6%, або 398,3 грн. Це пов'язано з тим що в 2019 році було вироблено продукції найбільше, а також одночасно зменшується кількість сільськогосподарських угідь. Теж саме відбувається з іншими показниками, але на 1000 грн. виробничих витрат валової продукції в 2019 році зменшилось 95,51%, або на 50 грн. Це пов'язано з тим, що в 2019 році виробничі витрати були вищими. Але ріст валової продукції в 2019 році перевищив ріст виробничих витрат в цьому ж році, тому прибуток на тис. грн. виробничих витрат в 2019 році збільшився на 18,2%, також на одного середньорічного робітника по відношенню 2019 року до 2017 року на 244,1%

більше прибутку. Це зумовлено збільшенням навантаження на 1 працівника.

Ефективність управління визначається за допомогою різних критеріїв, серед яких найбільш часто використовуваним є ступінь того, наскільки успішно керівник виконує завдання та досягає поставлених цілей. У всякому разі, даний параметр вимірювання торкається результатів дій підлеглих. При цьому у більшості випадків об'єктивна виробничо-економічна оцінка грає велику роль. Критеріями досягнення цілей виступають прибуток, обсяг продажу, частка ринку, кількість продаж відносно до поставлених цілей, продуктивність, витрати на одну одиницю порівняно до результатів або до фінансової переваги.

Оцінка ефективності управлінської діяльності менеджера сільськогосподарського підприємства, як правило включає чотири групи показників: загальні результативні, економічність апарату управління, продуктивність управлінської праці, організованість апарату управління (ці показники порівнюють та аналізують за ряд років), які наведено у таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Показники оцінки ефективності управлінської діяльності на  
ТОВ «Агрофірма Ольвія»

Група	Показник
Загальні результативні	1. Вартість валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь. 2. Вартість валової продукції на 1 людино-день, витрачений у виробництві. 3. Прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь.
Економічність апарату управління	1. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у загальному фонді заробітної плати. 2. Питома вага витрат праці і коштів на управління у собівартості продукції.
Продуктивність управлінської праці	1. Вартість валової продукції на 1 людино-день, витрачений в управлінні. 2. Вартість валової продукції на 1 грн. витрат праці і коштів в управлінні.
Організованість апарату управління	1. Число ступенів у структурі управління. 2. Наявність конкретних посадових інструкцій. 3. Кількість підлеглих у керівника, начальників цехів, навантаження на бригадирів. 4. Укомплектованість апарату управління.

В цілому якість управління сільськогосподарським підприємством визначають за загальної тенденції зростання обсягів виробництва абсолютним співвідношенням кінцевих результатів та витрат. При цьому кінцеві результати не співпадають у часі і просторі з моментом прийняття управлінських рішень. Це ускладнює вимірювання, а потім і оцінку ефективності управлінської діяльності на сільськогосподарському підприємстві.

Успішна діяльність і динамічний розвиток кожної організації, незалежно від її форми власності та галузевої приналежності залежить від ефективної системи менеджменту [18]. Не є винятком і ТОВ «Агрофірма Ольвія».

Немає потреби доводити, що для ефективної роботи всієї організації надзвичайно важливим є визначення та врахування усіх факторів зовнішнього і внутрішнього середовища її діяльності. Дослідження цих двох факторів у їхньому взаємозв'язку дозволяє прийняти такі управлінські рішення, які б сприяли підвищенню ефективності діяльності підприємства. Саме цю мету і переслідує виробнича практика, що дозволяє використати вже набуті теоретичні знання для прийняття виважених рішень менеджера у всіх сферах діяльності організації.

По суті, ці завдання є взаємопов'язаними, і здійснення аналізу середовища сприяє кращому розумінню організаційної культури, яка існує на підприємстві і того національного компонента, який в подальшому може стати конкурентною перевагою фірми.

Основне завдання менеджерів полягає у створенні навколишніх умов для групової діяльності таким чином, щоб індивіди вносили свій внесок у досягнення групових цілей з мінімальною витратою грошей, часу, зусиль і матеріалів, а також з мінімальними незручностями [25].

Схема процесу роботи менеджерів досліджуваного підприємства зображено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Схема процесу роботи менеджера ТОВ «Агрофірма Ольвія»

Змістом діяльності менеджера є процес реалізації функцій планування, організації, координації, мотивації і контролю (рис. 2.7).

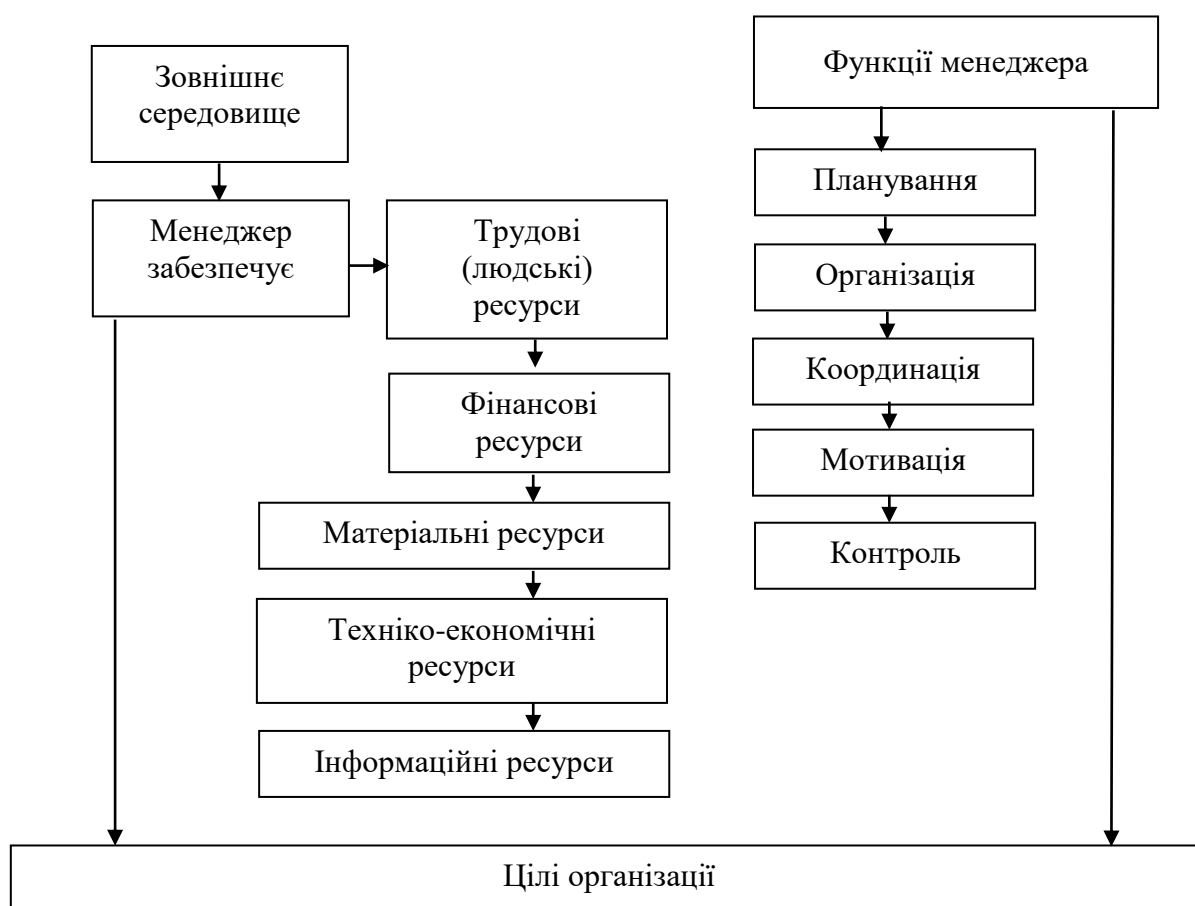


Рис. 2.7. Функції менеджера в процесі управління у ТОВ «Агрофірма Ольвія»

Дослідження показують, що значимість різних функцій управління в діяльності менеджерів різних рівнів неоднакова. Так, менеджери вищого рівня витрачають більше часу на планування, на нижчому ж рівні управління найбільш важлива функція мотивації. У той же час менеджери усіх рівнів управління витрачають майже в два рази більше часу на планування, ніж на організацію, координування, мотивацію і контроль разом узяті. Управлінська діяльність передбачає розподіл функцій, повноважень, відповідальності [37].

Менеджер виконує наступні функції: адміністраторську; стратегічну; експертно-консультативну; представницьку; виховну; психотерапевтичну; комунікативно-регулюючу; інноваційну; дисциплінарну.

Так, у ролі адміністратора менеджер виконує свої повноваження для забезпечення руху системи у відповідності до цілей організації та суспільства в цілому. Виконуючи адміністраторську функцію менеджер розробляє та реалізує кадрову політику, зокрема, комплектує штати, здійснює добір, навчання, розставлення та переміщення кадрів. До того ж, менеджер реалізує усі функції управління. Особливу роль при цьому відіграє стратегічне планування та контроль.

Контроль в діяльності менеджера відповідає наступним вимогам:

- 1) постійний контроль;
- 2) контроль є об'єктивним (не залежать від особистих симпатій або антипатій менеджера по відношенню до підлеглих);
- 3) контроль не є тотальним (оскільки це губить у робітників всіляку самостійність, а також схильність до ініціативи);
- 4) контроль здійснюється відкрито (підлеглі повинні знати, хто їх контролює, у якій формі та якими засобами реалізується контроль);
- 5) контроль є економічним;
- 6) контроль не розглядається як форма особистого відношення менеджера;
- 7) контроль є проявом уваги до робітника (хто не контролює, той не цікавиться досягненнями свого персоналу);

8) результати контролю доведені до виконавців.

В основі стратегічної функції полягають планування та прогноз можливих подій як у сфері діяльності конкретного менеджера, так і стосовно організації в цілому. Реалізація цієї функції пов'язана, з одного боку, із встановленням найближчих планів, з іншого із визначенням роботи на перспективу [28].

Професійна компетентність менеджера обумовлює ефективність його дій не тільки у виробничо-економічній, комерційній сферах функціонування організації, а й стосовно сфери міжособистісних відносин. Здійснюючи представницьку функцію, менеджер представляє свій колектив на різних рівнях внутрішньо організаційної вертикалі та горизонталі. Можливий також і між організаційний вид реалізації даної функції: представництво своєї організації у взаємовідносинах із зовнішніми партнерами.

Виховну функцію менеджер здійснює шляхом його реальних повсякденних вчинків. Основу виховної функції складають:

1) принцип єдиної моралі, який означає визнання менеджером тієї обставини, що моральні норми, на які належить орієнтуватися людям у повсякденному житті (зокрема – у самій організації), слід застосовувати в абсолютно рівному ступені як керівникам, так і підлеглим;

2) єдність слова і справи менеджера;

3) використання фундаментальних законів соціального навчання людей;

4) адаптація робітників до колективу;

5) культура внутрішньо організаційних відносин;

6) створення і підтримка у колективі позитивних традицій.

Виконуючи психотерапевтичну функцію, менеджер створює атмосферу психологічного комфорту у колективі, основними елементами якого є:

1) відчуття безпеки у робітників;

2) відсутність у робітників неспокою за майбутнє;

3) оптимістичний погляд на події, що відбуваються у колективі;



- 4) бажання зберігати членство в організації;
- 5) впевненість у підтримці і захисті з боку керівництва та колег у складній ситуації.

Сутність комунікативно-регулюючої функції менеджера полягає у регулюванні і координації індивідуальних зусиль членів організації з подальшою трансформацією та переводом у єдиний упорядкований організаційний процес.

Керівник є центральною фігурою апарату управління, від результативності його праці залежить успішна праця системи управління і підприємства в цілому. Керівник діє на підставі принципу єдиноначальності, наділений широкими повноваженнями і правами, але водночас несе відповідальність за результати роботи підприємства.

Важливою якістю менеджера є вміння реагувати на зміни, які відбуваються на підприємстві і поза ним, часто за умов дефіциту інформації і часу. У зв'язку з цим виникає небезпека помилковості рішень.

## 2.2 Аналіз фінансової стійкості і антикризових заходів ТОВ «Агрофірма Ольвія»

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміють забезпечення запасів і витрат джерелами коштів для їх формування.

Фінансова стійкість – це такий стан підприємства, коли обсяг його майна (активів) достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство платоспроможне. Іншими словами, фінансова стійкість підприємства – це таке його становище, коли вкладені в підприємницьку діяльність ресурси окупаються за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечує самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

Визначається фінансова стійкість відношенням вартості матеріальних

оборотних активів (запасів та витрат) до величини власних та позикових джерел коштів для їх формування.

За рівнем покриття різних видів джерел суми запасів і витрат розрізняють такі види фінансової стійкості підприємства:

1. Абсолютна стійкість фінансового стану, коли власні джерела формування оборотних активів покривають запаси і витрати. При цьому наявність власних джерел формування оборотних активів визначається за балансом підприємства як різниця між сумою джерел власних та прирівняних до них коштів і вартістю основних фондів та інших необоротних активів.

2. Нормальний стійкий фінансовий стан, коли запаси і витрати покриваються сумою власних джерел формування оборотних активів і довгостроковими позиченими джерелами.

3. Нестійкий фінансовий стан, коли запаси і витрати покриваються сумою власних джерел формування оборотних активів, довгострокових позикових джерел, короткострокових кредитів і позик.

4. Кризовий фінансовий стан, коли запаси і витрати не покриваються всіма видами можливих джерел їх забезпечення (власних, позикових тощо), підприємство перебуває на межі банкрутства.

Для визначення типу фінансової стійкості використовують показники, що характеризують ступінь забезпеченості запасів і витрат джерелами їх фінансування.

Для оцінки стану запасів і витрат використовують дані групи статей «запаси» розділу 2 активу балансу.

Для характеристики джерел формування запасів визначають три основні показники:

1. Наявність власних обігових коштів (ВОК), як різниця між власним капіталом (розділ 1 пасиву балансу) і необоротним активами (розділ 1 активу балансу). Цей показник характеризує власний обіговий капітал. Його збільшення в порівнянні з попереднім періодом свідчить про подальший розвиток організації.

У формалізованому виді наявність власних обігових коштів виглядає так:

$$\text{ВОК} = \text{р.1 П} - \text{р.1 А} \quad (2.2)$$

де р.1П – розділ 1 пасиву балансу «Власний капітал»;  
р.1А – розділ 1 активу балансу «Необоротні активи».

$$\text{ВОК}_{\text{п.п.}} = 45357 - 44877 = 480$$

$$\text{ВОК}_{\text{к.п.}} = 58160 - 53102 = 5058$$

2. Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат (ВД), обумовлене шляхом збільшення попереднього показника на суму довгострокових пасивів:

$$\text{ВД} = \text{ВОК} + \text{р.Ш П} \quad (2.3)$$

де р. Ш П – розділ 3 пасиву балансу «Довгострокові зобов'язання».

$$\text{ВД}_{\text{п.п.}} = 480 + 18776 = 19256$$

$$\text{ВД}_{\text{к.п.}} = 5058 + 9481 = 14539$$

3. Загальна величина основних джерел формування запасів і витрат (ОД), обумовлена шляхом збільшення попереднього показника на суму короткострокових позикових засобів (КПЗ) – рядок 500 розділу 4 пасиву балансу «Короткострокові кредити банків»:

$$\text{ОД} = \text{ВД} + \text{стр.500р.IVП} \quad (2.4)$$

$$\text{ОДп.п.} = 19256 + 13641 = 32897$$

$$\text{ОДк.п.} = 14539 + 14253 = 28792$$

Трьом показникам наявності джерел формування запасів відповідає три показники забезпеченості запасів джерелами їх формування:

а) надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів:

$$\pm \text{ВОК} = \text{ВОК} - 3 \quad (2.5)$$

де 3 – запаси (стр.100 + стр.110 + стр.120 + стр.130 + стр.140) рядок 2 активу балансу.

$$\pm \text{ВОКп.п.} = 480 - 11684 - 12457 - 14862 = -38523$$

$$\pm \text{ВОКк.п.} = 5058 - 8894 - 13128 - 3982 = -20946$$

б) надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позикових джерел формування запасів:

$$\pm \text{ВД} = \text{ВД} - 3 \quad (2.6)$$

$$\pm \text{ВДп.п.} = 19256 - 11684 - 12457 - 14862 = -19747$$

$$\pm \text{ВДк.п.} = 14539 - 8894 - 13128 - 3982 = -11465$$

в) надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів:

$$\pm \text{ОД} = \text{ОД} - 3 \quad (2.7)$$

$$\pm \text{ОДп.п.} = 32897 - 11684 - 12457 - 14862 = -6106$$

$$\pm \text{ОДк.п.} = 28792 - 8894 - 13128 - 3982 = 2788$$

Далі здійснимо експрес-аналіз фінансової стійкості за нижчеподаною схемою у таблиці 2.9:

Таблиця 2.9

#### Типи фінансової стійкості підприємства

Можливі варіанти	$\pm \text{ВОК}$	$\pm \text{ВД}$	$\pm \text{ОД}$	Тип фінансової стійкості
1	+	+	+	Абсолютна стійкість
2	-	+	+	Нормальна стійкість
3	-	-	+	Нестійкий фінансовий стан
4	-	-	-	Кризовий фінансовий стан

На початок звітнього періоду на підприємстві був кризовий фінансовий стан (4 можливий варіант), але данні за кінець звітнього періоду вказують на покращення стану до нестійкого фінансового стану (3 можливий варіант).

Далі проведемо аналіз антикризових заходів за 2019 рік на досліджуваному підприємстві.

На ТОВ «Агрофірма Ольвія» були здійсненні наступні оперативні і стратегічні заходи, щодо покращення фінансового стану задля можливості виходу з кризового стану.

Оперативні заходи:

1. Усунення збиткових видів продукції.
2. Звільнення 25% працівників.
3. Згуртування колективу.
4. Залучення кредиту.

Із стратегічних змін була змінена базова стратегія.

Отже, проаналізуємо ці заходи.

Завдяки фінансовому аналізу напрямків діяльності підприємства було виявлено внутрішні резерви грошових коштів завдяки усуненню збиткових

видів продукції, на які з настанням кризи попит відсутній. Це допомогло знайти кошти на покращення стану підприємства, але на нашу думку більш ефективніше було б прорекламувати ці види продукції, що б допомогло повернути попит на дані товари, або навіть дещо зменшити ціну на них. Реклама, яка б порівняла ціни товарів ТОВ «Агрофірма Ольвія» з конкурентами і показала б вигоду покупцям, допомогла б переманити покупців.

Збільшенню обсягу продажів сприяло б введення системи знижок для покупців за обсяги покупок.

Щодо кадрових змін, було звільнено працівників, дії яких дублюються, при цьому працівники, що залишилися, не відчували значного напруження, а саме, було звільнено чотири експедитори, а їх обов'язки перекладено на водіїв; звільнено комірника, обов'язки якого перекладено на завідуючого складом; звільнено бухгалтера, обов'язки якого перекладено на головного бухгалтера.

На ефективну роботу працівників вплинула і система матеріального заохочення: збільшення заробітної плати, премії, доплати, застосування по можливості відрядної системи оплати праці та участі у розподілу прибутку.

За допомогою адміністративних і соціально-психологічних методів менеджменту на підприємстві зміцнили виробничу дисципліну і згуртували колектив. Ці заходи дуже вплинули на клімат в колективі досліджуваного підприємства, настроїв працівників і відданість робочому процесу.

Залучений кредит допоміг вистояти конкуренту боротьбу.

Відносно стратегічних заходів можна визначити наступне: аналіз і оцінка стану підприємства довела потребу зміни діючої стратегії. На підприємстві до кризи застосовували стратегію диференціації – розповсюджували широкий товарний асортимент відомих компаній. Але після скорочення попиту на деякі товари і купівельної спроможності покупців прийнято рішення про зміну стратегії на фокусування.

Стратегія фокусування орієнтує керівництво фірми на роботу з

товарами найбільшого попиту.

Зміна базової стратегії має сенс у цьому випадку і нижче визначені ринкові умови сприяють застосуванню стратегії фокусування:

- є попит на товари;
- майже відсутня конкуренція на цьому ринковому сегменті;
- ринкова ціна може забезпечити прибутковість і потенціал до зростання;
- конкуренти не розглядають даний ринковий сегмент як привабливий через можливість великих витрат через кризу;
- ресурси фірми не дають змоги обслуговувати весь ринок, проте вона може якісно обслуговувати клієнтів товарами найбільшого попиту.

Але, якщо попит на товари можливо підвищити за допомогою реклами, не буде необхідності змінювати стратегію. Цьому сприяють наступні фактори:

- наявність іміджу посередника надійної продукції, лідера в галузі;
- володіння збутовими каналами, недосяжними для конкурентів;
- наявність розвиненої служби маркетингу, яке дає змогу оперативно визначати продукцію найбільшого і найменшого попиту;
- створення атмосфери творчості, залучення кращих робітників до співпраці;
- забезпечення високого рівня якості продукції і послуг;
- продукція має значну кількість відмінних характеристик, які виділяються і цінуються споживачами;
- здійснення збуту продукції в комплексі із супутніми послугами;
- переважає нецінова конкуренція;
- попит на продукцію різноманітний за структурою;
- ознаки диференціації не можуть бути швидко і без значних витрат зімітовані конкурентами.

Отже, здійснені обчислення довели незабезпеченість підприємства відповідним обсягом фінансових ресурсів, необхідних для здійснення

ефективної господарської діяльності та своєчасних грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями.

Аналіз фінансової стійкості вказав на кризовий фінансовий стан підприємства на початку звітного періоду, коли запаси і витрати не покривалися всіма видами можливих джерел їх забезпечення (власних, позикових тощо), тобто, підприємство перебувало на межі банкрутства, але за допомогою антикризових заходів підприємство змогло покращити своє становище до нестійкого, коли запаси і витрати покриваються сумою власних джерел формування оборотних активів, довгострокових позикових джерел, короткострокових кредитів і позик.

### 2.3 SWOT-аналіз діяльності досліджуваного підприємства

Для більш глибокого аналізу пропонуємо дослідити вплив економічного спаду в Україні на досліджуване підприємство шляхом аналізу фінансових, трудових, виробничих, інвестиційних та управлінських відносин. Для цього застосуємо SWOT-аналіз діяльності підприємства в умовах економічної кризи.

Побудуємо таблицю сильних та слабких сторін ТОВ «Агрофірма Ольвія» в умовах економічного спаду (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

#### Сильні та слабкі сторони підприємства в період економічної кризи

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість зменшення орендної плати.</li> <li>2. Зниження рівня оплати праці.</li> <li>3. Підвищення якості праці та мотивації.</li> <li>4. Спрощена система управління, швидке прийняття рішення.</li> <li>5. Перерозподіл інвестицій з довгострокових проектів зі строком окупності 5-15 років у бізнес з більш швидкими темпами окупності;</li> <li>6. Отримання досвіду ведення бізнесу у кризовій ситуації.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення споживчого кредитування та кредитів на розвиток.</li> <li>2. Збільшення позикового відсотку.</li> <li>3. Зменшення обігових коштів.</li> <li>4. Складність росту та переходу з малого в середній бізнес.</li> <li>5. Скорочення персоналу.</li> <li>6. Відсутність можливості чіткої побудови стратегії підприємства на довгострокову перспективу.</li> </ol>



Побудуємо таблицю можливостей та загроз (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Можливості та загрози ТОВ «Агрофірма Ольвія» в період економічної кризи

Можливості	Загрози
1. Поява на рику праці більшої кількості кваліфікованих кадрів. 2. Можлива державна підтримка. 3. Зниження цін постачальників. 4. Пожвавлене залучення інновацій (наприклад, подорожчання енергії може призвести до залучення енергозберігаючих технологій, систем та обладнання).	1. Зниження платоспроможного попиту. 2. Більш жорстка конкуренція. 3. Перевищення пропозиції над попитом. 4. Вірогідність банкрутства.

Для аналізу діяльності ТОВ «Агрофірма Ольвія» в умовах економічного спаду не достатньо лише визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Слід оцінити ймовірність настання кожної з цих подій та силу впливу на підприємство. Отже, побудуємо таблицю 2.12 де зробимо градацію подій від одного до чотирьох, де чотири – найбільш вагомий й імовірний чинник якості діяльності підприємства.

Таблиця 2.12

Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз  
ТОВ «Агрофірма Ольвія»

Сильні сторони	4	Спрощена система управління, швидке прийняття рішення.
	3	Можливість зменшення орендної плати.
	2	Підвищення якості праці та мотивації персоналу.
	1	Перерозподіл інвестицій з довгострокових проектів зі строком окупності 5-15 років у бізнес з більш швидкими темпами окупності.
Слабкі сторони	4	Зменшення споживчого кредитування та кредитів на розвиток малого бізнесу.
	3	Скорочення персоналу.
	2	Зменшення обігових коштів.
	1	Відсутність можливості чіткої побудови стратегії підприємства на довгострокову перспективу.
Можливості	4	Зниження цін постачальників.
	3	Поява на рику праці більшої кількості кваліфікованих кадрів.
	2	Можлива державна підтримка.
	1	Пожвавлене залучення інновацій.
Загрози	4	Зниження платоспроможного попиту.
	3	Більш жорстка конкуренція.
	2	Перевищення пропозиції над попитом.
	1	Вірогідність банкрутства.

Співвідношення сильних та слабких сторін з ринковими можливостями та загрозами досліджуваного підприємства дасть змогу відповісти на такі запитання:

1. Як скористатися ринковими можливостями, використовуючи сильні сторони підприємництва в умовах кризи?
2. За рахунок яких сильних сторін можна обійти існуючі загрози?
3. Які слабкі сторони підприємництва в період економічної кризи можуть завадити використанню можливостей?
4. Яких загроз, посиленних слабкими сторонами підприємництва слід остерігатися більш за все (табл. 2.13).

Шляхом аналізу таблиці 2.13 можна відокремити основні напрямки розвитку ТОВ «Агрофірма Ольвія» під час економічного спаду та виявити проблеми, пов'язані з оперативною, фінансовою, інвестиційною та іншою діяльністю підприємства.

Отже, зіставивши сильні та слабкі сторони з можливостями та загрозами ми можемо зробити висновок, що однією з конкурентних переваг досліджуваного підприємства над середнім та великим підприємством з аналогічною сферою діяльності є швидке прийняття рішень.

У той час, коли власники великих підприємств змушені повертатися до оперативного управління компанією та вивчати бізнес-процеси за допомогою менеджерів, які їх створювали, власник малого підприємства швидко зреагує на зміну кон'юнктури, фінансових потоків, тощо.

Таким чином, одним з вагомих чинників успіху сільськогосподарського підприємства ТОВ «Агрофірма Ольвія» є швидкий пошук оптимальної стратегії виживання та стрімкого реагування на зміну бізнес-клімату. Наприклад: можна відмовитися від продажу малорентабельних товарів чи товарів, які не мають цінності для споживача; провести ревізію додаткових послуг та позбавитися тих, ціни на які вищі за можливості клієнтів. І навпаки, під час економічної кризи може виникнути потреба у специфічних послугах.

Таблиця 2.13

## Співвідношення сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами ТОВ «Агрофірма Ольвія»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження цін постачальників.</li> <li>2. Поява на рику праці кваліфікованих кадрів.</li> <li>3. Можлива державна підтримка.</li> <li>4. Пожвавлене залучення інновацій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження платоспроможного попиту.</li> <li>2. Більш жорстка конкуренція.</li> <li>3. Перевищення пропозиції над попитом.</li> <li>4. Вірогідність поглинання .</li> </ol>
<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спрощена система управління, швидке прийняття рішення.</li> <li>2. Можливість зменшення орендної плати.</li> <li>3. Підвищення якості праці та мотивації персоналу.</li> <li>4. Перерозподіл інвестицій з довгострокових проектів зі строком окупності 5-15 років у бізнес з більш швидкими темпами окупності.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Як скористатися ринковими можливостями, використовуючи сильні сторони малого підприємства?: <ul style="list-style-type: none"> <li>- шляхом загальних або диференційованих зборів методом «Інтерв'ю», «Мозкового штурму» тощо, запропонувати технічні, технологічні, економічні, організаційні заходи зі зміцнення позиції на ринку;</li> <li>- заключити домовленість з постачальником, орендодавцем про тимчасове двостороннє зниження торгової націнки;</li> <li>- запропонувати тимчасово непрацюючим кваліфікованим працівникам роботу з неповною зайнятістю чи суміжну роботу за умовою повної зайнятості при відновленні потужності підприємства;</li> <li>- слідкувати за зміною законодавства та використовувати всі корисні можливості для малого підприємства.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. За рахунок яких сильних сторін можна обійти існуючі загрози?: <ul style="list-style-type: none"> <li>- відмовитися від реалізації або виробництва малорентабельних товарів та послуг, створити додатковий сервіс та пропозицію;</li> <li>- максимальна відмова від посередників, перерозподіл обов'язків на власний персонал, орієнтація на кінцевого споживача;</li> <li>- максимальне збереження власних обігових коштів.</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення споживчого кредитування та кредитів на розвиток малого бізнесу.</li> <li>2. Скорочення персоналу.</li> <li>3. Зменшення обігових коштів.</li> <li>4. Відсутність можливості чіткої побудови стратегії підприємства на довгострокову перспективу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Які слабкі сторони малого підприємства можуть завадити використанню можливостей?: <ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення споживчого кредитування може призвести до втрати можливості закупівлі продукції у постачальників за прийнятною ціною;</li> <li>- необхідність скорочення персоналу може завадити залученню звільнених кваліфікованих кадрів;</li> <li>- нестача коштів для впровадження інноваційних проектів.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Яких загроз, посиленних слабкими сторонами малого підприємства слід остерігатися більш за все?: <ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення персоналу та перехід його до конкуруючого підприємства може сприяти більш жорсткій конкуренції та навіть процесу банкрутства;</li> <li>- відсутність можливості побудови чіткої стратегії може посилити процес нагромадження товарів.</li> </ul> </li> </ol>

Задачу максимального скорочення витрат, не знижуючи норму прибутку та конкурентоздатність, допоможе вирішити тимчасова домовленість з постачальниками та орендодавцями про зниження закупівельної ціни та орендної плати, адже складна економічна ситуація сприяє консолідації вертикальних каналів розподілу.

Економічна криза, водночас, є часом для виникнення нових можливостей для залучення кваліфікованих кадрів з конкуруючих підприємств. Мірою заохочення до праці у цей період може бути домовленість про неповну зайнятість, суміжну роботу або оптимізм та активна діяльність підприємця.

Корисні можливості для бізнесу можна отримати із законодавчої бази країни. Під час економічної кризи законотворчі процеси можуть бути спрямовані на підтримку малого підприємництва.

Отже, провівши SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Агрофірма Ольвія», ми виявили заходи, які необхідно вживати досліджуваному підприємству, що сприятимуть подальшому його розвитку та можливі загрози, які слід уникати в оперативній, фінансовій та стратегічній діяльності.

Оскільки наведені бізнес-процеси цілком реальні та всебічно доступні можемо зробити висновок, що розвиток ТОВ «Агрофірма Ольвія» в період економічної кризи можливий. Стратегія підприємства повинна спрямовуватися на збільшення ділової активності та залучення кваліфікованих кадрів.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРОФІРМА ОЛЬВІЯ»

#### 3.1 Розробка заходів щодо забезпечення сталого розвитку досліджуваного підприємства

У будь-який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично немає. Це пояснюється тим, що в управлінні завжди існує ризик оскільки соціально-економічна система розвивається циклічно, динамічно розвивається зовнішнє середовище, змінюється співвідношення керованих і некерованих процесів, змінюються люди, їх потреби й інтереси.

Можливість антикризового управління визначається в першу чергу людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій. Крім того, можливість антикризового управління визначається і знанням циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем. Це дозволяє передбачати кризові ситуації, готуватися до них. Найбільш небезпечними є несподівані кризи.

Отже, для запобігання настання кризової ситуації на підприємстві важливою є система контролю і раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.

Наведемо основні симптоми, які вказують на загрозу виникнення кризи:

1. Серйозним попередженням прийдешнього неблагополуччя підприємства може бути негативна реакція партнерів з бізнесу,

постачальників, кредиторів, банків, споживачів продукції на ті чи інші заходи, проведені організацією, і їх пропозиції. У цьому значенні показовими є всілякі реорганізації підприємства (організаційні, структурні, відкриття чи закриття підрозділів, філій, дочірніх фірм, їхнє злиття), часта і необґрунтована зміна постачальників, вихід на нові ринки, ризикована закупівля сировини і матеріалів й інші зміни в його стратегії. Іншою істотною ознакою є зміна в структурі управління й атмосфері, що панує у верхніх рівнях управління. Крах організацій, фірм чи підприємств, як правило, починається з конфліктів у вищому керівництві.

2. Ознаки прийдешньої кризової ситуації включають також характер змін фінансових показників діяльності підприємства, своєчасність і якість представлення фінансової звітності і проведення аудиторських перевірок. Предметом ретельного спостереження тут є:

- затримки з наданням бухгалтерської звітності і її якість, що може свідчити або про свідомі дії, або про низький рівень кваліфікації персоналу (у всякому разі і те й інше може говорити фахівцю про неефективність фінансового управління);

- зміни в статтях бухгалтерського балансу з боку пасивів і активів і порушення певної їхньої пропорційності;

- збільшення чи зменшення матеріальних запасів, що може свідчити або про зацікавленість, або про можливу нездатність підприємства виконати свої зобов'язання з постачання;

- збільшення заборгованості підприємства постачальникам і кредиторам;

- зменшення доходів підприємства і падіння його прибутковості, знецінення його акцій, встановлення нереальних цін на свою продукцію тощо.

3. Ознаками, що насторожують, є також позачергові перевірки підприємства, обмеження його комерційної діяльності органами влади, скасування і вилучення ліцензії тощо.

Необхідність антикризового управління визначається, у першу чергу, цілями і завданнями розвитку. Наприклад, виникнення кризових ситуацій в екології, що загрожують існуванню людини, її здоров'ю, змушує знаходити нові засоби антикризового управління.

Кожне підприємство являє собою процес взаємодії управлінської системи і системи, якою управляють.

Під системою розуміють сукупність функцій та повноважень, які необхідні для здійснення управлінського впливу.

Для переведення системи, якою управляють, у новий стан, або для підтримання стійкості рівноваги її складових елементів слід забезпечити цілеспрямований вплив на основні елементи виробництва (техніку, технологію, організацію, фінанси, маркетинг, персонал).

Кожна організаційна система ієрархічна. З метою активної взаємодії персоналу виникає потреба в чіткому інформаційному забезпеченні та отриманні зворотних зв'язків, що можливо лише при об'єднанні людей у певні групи по вертикалі і створенні ступінчастої ієрархічної побудови на підприємстві.

Модель процесу антикризового управління має передбачати цілеспрямованість, послідовність, своєчасність прийняття рішень та їх адаптованість у процесі життєдіяльності підприємства. Тобто, антикризове управління повинно охоплювати всі підсистеми управління підприємством: операційну, технічну, фінансову, стратегічну, маркетингову, кадрову.

Визначені підсистеми не функціонують ізольовано. Основна мета антикризового управління полягає в узгодженості та координації дій між цими системами, створенні умов для їх працездатності.

Антикризове управління повинно враховувати сучасний етап розвитку теорії і практики менеджменту, механізми упередження і подолання кризових явищ.

Процес формування антикризового управління в період кризи складається з етапів, що наведено на рис. 3.1.

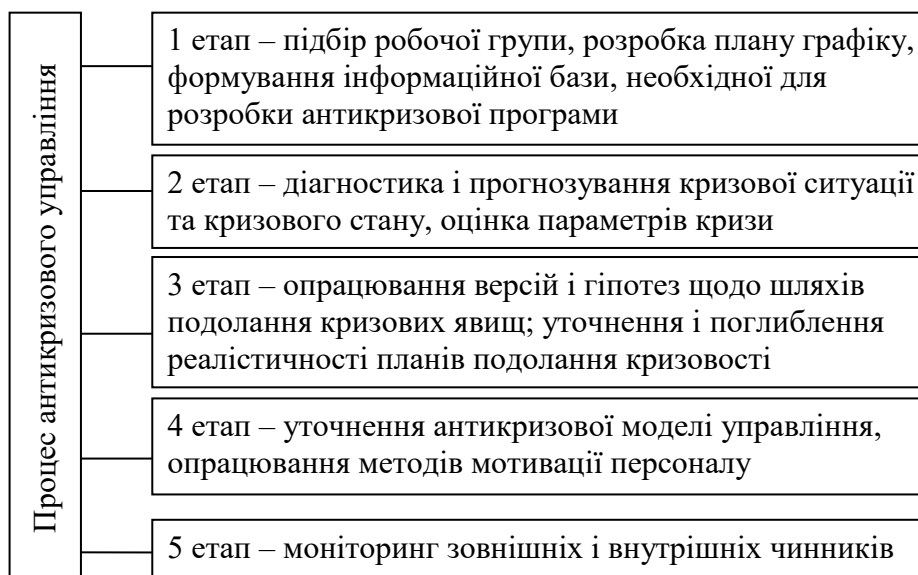


Рис. 3.1. Процес антикризового управління

1 етап – підбір робочої групи, розробка плану графіку, формування інформаційної бази, необхідної для розробки антикризової програми;

2 етап – діагностика і прогнозування кризових явищ, оцінка параметрів кризи:

- виявлення відхилень параметрів ситуацій від норми; виявлення слабких сигналів, оцінювання ймовірних ознак загрози настання кризи;
- установлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямків розвитку кризи, масштабів потенційних втрат;
- визначення й оцінювання факторів, що впливають на розвиток кризової ситуації, з'ясування їх зв'язків і взаємозалежностей;
- створення необхідних зворотних зв'язків для відстеження стану й розвитку кризового явища.

Результати діагностування рекомендується оформити у вигляді аналітичної записки, довідки, прогнозу або рекомендацій. На наступному етапі ці матеріали можуть використовуватися в якості вихідних даних для вироблення стратегії подолання кризи.

3 етап – опрацювання версій і гіпотез щодо шляхів подолання кризового стану:



- уточнення і поглиблення реалістичності планів подолання кризи;
- удосконалення підходів до розгляду проблем і прийняття управлінських рішень;

- аргументація альтернативних варіантів планів подолання кризи й передбачення ризику кожного із них;

4 етап – уточнення антикризової моделі управління:

- оптимізація інноваційних процесів у разі руйнування діючої системи управління;

- проектування і створення ефективнішої системи управління;

- опрацювання та використання методів мотивації персоналу підприємств;

5 етап – моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників ґрунтується на розумінні того, що зовнішні загрози з боку держави, конкурентів і злочинних угруповань – найнебезпечніші, і можуть визначити повне руйнування антикризових заходів і їхніх результатів.

Зовнішні чинники є пріоритетними в оптимізації діяльності зовнішнього середовища. Досвід діяльності підприємств в Україні в 1991-2000 рр. показав, що державні фіскальні органи вилучають у бюджет кошти підприємств різними способами: через обмеження підвищення зростання заробітної плати і поточних витрат, застосування десятків різних зборів і видів відрахувань. Причому працівники податкових служб відслідковують рентабельні підприємства із значною чисельністю працюючих, обмежуючи оперативне маневрування коштами. Податкові органи найчастіше незаконно вилучають кошти таких підприємств, розраховуючи, що підприємство після судового розгляду втратить внаслідок інфляції значну частину власних грошей.

Внутрішні чинники повинні забезпечити еластичність всередині підприємства шляхом створення дивізіональної структури управління по досвіду США, організацію дочірніх та малих підприємств шляхом децентралізації великих.

Обґрунтування стратегічних напрямків антикризового управління потребує формуванню моделі процесу антикризового управління (рис. 3.2.).



Рис. 3.2. Модель процесу антикризового управління підприємством

Суб'єктами антикризового управління підприємством як управляючої підсистеми можуть бути:

- власник (власники) підприємства, який самостійно реалізує основні завдання та функції антикризового управління без залучення фахівців;
- фінансовий менеджер забезпечує фінансову стабільність, упереджує негативні наслідки, які можуть призвести підприємство до банкрутства, розробляє заходи фінансового оздоровлення;
- персонал – працівники, які здійснюють виробничі та управлінські функції підприємством (для упередження і подолання кризових явищ можуть створюватись групи по системі раннього упередження і реагування (бухгалтери-аналітики, економісти, юристи, аудитори, адміністратори комп'ютерних мереж) та кризової-групи (кризові-менеджери, економісти, аудитори, юристи);
- державні та відомчі органи, консалтингові служби, тимчасові, арбітражні керуючі, що вирішують питання відповідно до діючого законодавства.

На підприємстві можна впровадити наступну модель антикризового управління.

1 етап. Під час нормального стану підприємства головний маркетолог, економіст, фінансист збираються кожні три місяці для підведення підсумків кварталу, а також для здійснення профілактичної перевірки фінансового стану підприємства на симптоми потенційної кризи. У разі виявлення загрози змінюється організаційна структура, до неї додається відділ антикризового управління, який складається з головного маркетолога, економіста, фінансиста, начальника відділу збуту. Відділи на цей час очолюють їх заступники.

2 етап. Робоча група з антикризового управління діагностує і прогнозує кризові явища, оцінює параметри кризи: за допомогою фінансового аналізу визначаються відхилення в показниках, встановлює причинно-наслідкові зв'язки і прогнозує можливі напрямки розвитку кризи, масштаби потенційних втрат.

3 етап. Формулюється мета, завдання антикризового управління,

визначається ресурсний потенціал, опрацьовуються версії і гіпотези щодо шляхів подолання кризового стану, визначається інструментарій антикризових заходів (кризовий-менеджмент, стратегічне управління, ризик-менеджмент, реінжиніринг, бенчмаркінг, реструктуризація), обирається план дій, який для надійності ще раз перевіряється, і відповідальні працівники за його реалізацію.

4 етап. Здійснення антикризових заходів:

- підвищення мобільності капіталу підприємства;
- підвищення загального рівня конкурентоспроможності шляхом створення і випуску відповідної продукції;
- зміна форми власності;
- придбання знань в області антикризового управління;
- зміцнення бюджетної дисципліни;
- поліпшення механізму управління фінансовими потоками;
- створення системи маркетингового управління;
- створення принципово нових моделей управління;
- розробка ефективної системи мотивації персоналу;
- впровадження інновацій в усіх сферах господарювання;
- інвестування для впровадження інновацій та розвитку підприємництва;
- створення нових і трансформація існуючих організаційних форм управління на всіх рівнях;
- диверсифікація суб'єктів підприємницької діяльності;
- санація підприємств;
- реструктуризація та реінжиніринг діючих підприємств;
- банкрутство підприємства як метод пошуку ефективного власника;
- консалтинг-менеджмент як елемент антикризового управління.

5 етап. Здійснюється моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників.

6 етап. Оцінювання результатів антикризових заходів. Якщо очікувані результати не досягаються, все починається з третього етапу, здійснюється

корегування антикризових дій.

7 етап. Розробка та реалізація попереджуючих заходів щодо запобігання повторення кризи, які відстежують первинні симптоми настання кризи:

- негативна реакція партнерів з бізнесу, постачальників, кредиторів, банків, споживачів продукції на ті чи інші заходи, проведені організацією, і їх пропозиції;

- часта і необґрунтована зміна постачальників, вихід на нові ринки, ризикована закупівля сировини і матеріалів й інші зміни в його стратегії;

- зміна в структурі управління й атмосфері, що панує у верхніх рівнях управління, конфлікти у вищому керівництві;

- змін фінансових показників діяльності підприємства, своєчасність і якість представлення фінансової звітності і проведення аудиторських перевірок (затримки з наданням бухгалтерської звітності і її якість, зміни в статтях бухгалтерського балансу з боку пасивів і активів і порушення певної їхньої пропорційності, збільшення чи зменшення матеріальних запасів, що може свідчити або про зацікавленість, або про можливу нездатність підприємства виконати свої зобов'язання з постачання, збільшення заборгованості підприємства постачальникам і кредиторам, зменшення доходів підприємства і падіння його прибутковості, знецінення його акцій, встановлення нереальних (високих чи низьких) цін на свою продукцію тощо);

- позачергові перевірки підприємства, обмеження його комерційної діяльності органами влади, скасування і вилучення ліцензії тощо.

Отже, антикризове управління крім нейтралізації кризових явищ повинно упереджувати їх виникнення через внутрішньогосподарський механізм, а саме – систему раннього упередження і реагування.

### 3.2 Застосування інструментів антикризового менеджменту щодо оздоровлення діяльності ТОВ «Агрофірма Ольвія»

Важливими інструментами антикризового менеджменту, за допомогою яких можливе оздоровлення діяльності підприємства, є кризовий-менеджмент, стратегічне управління, ризик-менеджмент, реінжиніринг, бенчмаркінг, реструктуризація (рис. 3.3.).

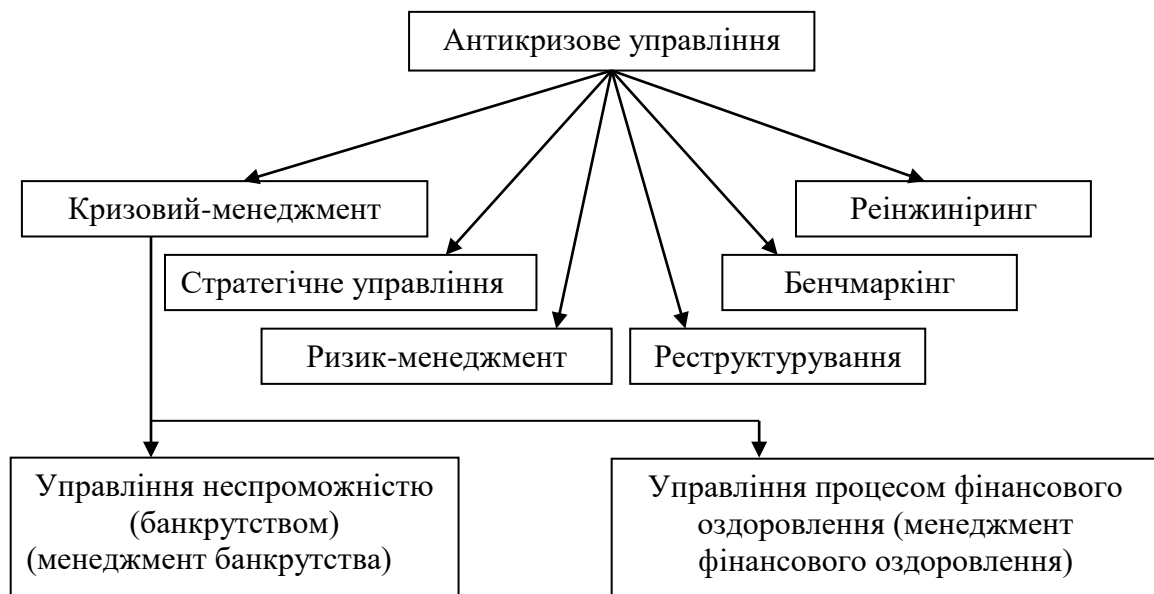


Рис. 3.3. Антикризове управління підприємством

Розглянемо наведені на рис. 3.3. інструменти антикризового управління більш детально.

Кризовий-менеджмент – це управління фінансовою неспроможністю і управління процесом фінансового оздоровлення підприємств для подолання стану, що загрожує існуванню підприємства, при якому основним питанням стає виживання. Таким чином, кризовий-менеджмент – це застосування антикризових процедур на мікрорівні, або розробка невідкладних оперативних завдань. Кризовий-менеджмент містить у собі:

- діагностику причин виникнення кризових ситуацій в економіці й

фінансах підприємства;

- комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства для встановлення методів його фінансового оздоровлення;
- бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства, у тому числі рефінансування боргів і оптимізацію витрат;
- вироблення процедур антикризового управління й контроль над їхнім здійсненням;
- розробку заходів для протистояння зовнішнім загрозам.

Кризовий-менеджмент передбачає також управління судовою і добровільною ліквідацію підприємства.

Розглянемо резерви збільшення суми прибутку ТОВ «Агрофірма Ольвія».

Резерви зростання прибутку – це кількісно вимірні можливості його збільшення за рахунок зростання об'єму реалізації продукції, зменшення витрат на її виробництво і реалізацію, недопущення зовні реалізаційних збитків, вдосконалення структури вироблюваної продукції.

Резерви виявляються на стадії планування і в процесі виконання планів.

Визначення резервів зростання прибутку базується на науково обґрунтованій методиці їх розрахунку, мобілізації і реалізації.

Виділяють три етапи цієї роботи: аналітичний, організаційний і функціональний.

На першому етапі виділяють і кількісно оцінюють резерви; на другому розробляють комплекс інженерно-технічних, організаційних, економічних і соціальних заходів, що забезпечують використання виявлених резервів; на третьому етапі практично реалізують заходи і ведуть контроль за їх виконанням.

При підрахунку резервів зростання прибутку за рахунок можливого зростання об'єму реалізації використовуються результати аналізу випуску і реалізації продукції. Сума резерву зростання прибутку за рахунок збільшення об'єму реалізації продукції розраховується за формулою:

$$P_{(V)}^{\Pi} = \sum_{i=1}^n \Pi_i \cdot P\Pi_{ki}, \quad (3.1)$$

де  $P_{(V)}^{\Pi}$  – резерв зростання прибутку за рахунок збільшення об'єму продукції, грн.;

$\Pi_i$  – сума прибутку на одиницю  $i$ -й продукції, грн.;

$P\Pi_{ki}$  – кількість додатково реалізованої продукції в натуральних одиницях виміру.

Якщо прибуток розрахований на гривню товарної продукції, сума резерву її зростання за рахунок збільшення об'єму реалізації визначається за формулою:

$$P_{(V)}^{\Pi} = PV \cdot \frac{\Pi}{V}, \quad (3.2)$$

де  $PV$  – потенційно можливе збільшення об'єму реалізованої продукції, грн.;

$\Pi$  – фактичний прибуток від реалізації продукції, грн.;

$V$  – фактичний об'єм реалізованої продукції, грн.

Розрахунок можливого об'єму продажів, встановленого за результатами маркетингових досліджень відповідними органами підприємства з урахуванням існуючого темпу приросту та можливостей підприємства дозволив спрогнозувати збільшення обсягу реалізації продукції ТОВ «Агрофірма Ольвія» на 10% в наступному році.

Розрахуємо резерв збільшення прибутку за рахунок збільшення об'єму реалізації продукції ТОВ «Агрофірма Ольвія» за формулою (3.2).

Маємо:

$$PV = 11223167 \cdot 0,1 = 1122316,7 \text{ грн.},$$



$$\Pi = 18583 \text{ грн.}$$

$$V = 11223167 \text{ грн.,}$$

$$P_{(V)}^{\Pi} = 1122316,7 \cdot \frac{18583}{11223167} = 185830 \text{ грн.}$$

Таким чином, збільшивши об'єм реалізації продукції на 10% досліджуване підприємство ТОВ «Агрофірма Ольвія» збільшить свій прибуток на 185830 грн.

Важливий напрям пошуку резервів зростання прибутку – зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, наприклад, сировини, матеріалів, палива, енергії, амортизації основних фондів та інших витрат.

Для виявлення і підрахунку резервів зростання прибутку за рахунок зниження собівартості може бути використаний метод порівняння. В цьому випадку для кількісної оцінки резервів дуже важливо правильно вибрати базу порівняння. Базою можуть виступати рівні використання окремих видів виробничих ресурсів:

- плановий і нормативний – досягнутий на передових підприємствах;
- базовий – фактично досягнутий середній рівень в цілому по галузі;
- фактично досягнутий на передових підприємствах зарубіжних країн тощо.

Методичною базою економічної оцінки резервів зниження витрат упередженої праці є система прогресивних техніко-економічних норм і нормативів по видах витрат сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, нормативів використання виробничих потужностей, питомих капітальних вкладень, норм і нормативів в устаткуванні тощо.

При порівняльному методі кількісного вимірювання резервів їх величина визначається шляхом порівняння досягнутого рівня витрат з їх потенційною величиною:

$$P_i^c = C_{\phi_i} - C_{n_i}, \quad (3.3)$$

де  $P_i^c$  – резерв зниження собівартості продукції за рахунок і-го виду ресурсів;

$C_{\phi_i}$  – фактичний рівень використання і-го виду виробничих ресурсів;

$C_{n_i}$  – потенційний рівень використання і-го виду виробничих ресурсів;

Узагальнююча кількісна оцінка загальної суми резерву зниження собівартості продукції проводиться шляхом підсумовування:

$$P^c = \sum_{i=1}^n P_i^c, \quad (3.4)$$

де  $P^c$  – загальна величина резерву зниження собівартості продукції, грн.;

$P_i^c$  – резерв зниження собівартості по і-му виду виробничих ресурсів, грн.

Якщо аналізу прибутку передуює аналіз собівартості продукції і визначена загальна сума резерву її зниження, то розрахунок резерву зростання прибутку проводиться за формулою:

$$P_{(c)}^{\Pi} = B_M \cdot (V + PV), \quad (3.5)$$

де  $P_{(c)}^{\Pi}$  – резерв збільшення прибутку за рахунок зниження собівартості продукції, грн.;

$B_M$  – потенційно можливе зниження витрат на гривню реалізованої продукції;

$V$  – фактичний об'єм реалізованої продукції за період, грн.;

PV – можливе збільшення об'єму реалізації продукції, грн.

Витрати підприємства на здійснення своєї діяльності в цілому і по статтям за період що аналізується і за попередній представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Структура витрат ТОВ «Агрофірма Ольвія»

Найменування показника	За звітний період	За попередній період	Відхилення, грн.
Матеріальні затрати	420720	448770	28050
Витрати на оплату праці	381570	436840	55270
Відрахування на соціальні заходи	122920	156000	33080
Амортизація	21070	24870	3800
Інші операційні витрати	23580	26480	2900
Разом	969860	1092960	123100

Як видно з таблиці 3.1 найбільша частина витрат – це матеріальні витрати, вони склали 420720 грн., проте вони значно зменшилися у порівнянні з попереднім періодом. Це являє собою позитивний факт, оскільки при урахуванні збільшення доходів від реалізації товарів таке зменшення матеріальних витрат буде свідчити про покращення діяльності підприємства.

Для того, щоб витрати по статтях привести в значення, які можна співставити, перерахуємо їх на 1 гривню товарної продукції, використовуючи формулу:

$$\text{Витрати на 1 грн. ТП} = \frac{\text{Сума витрат}}{\text{обсяг товарної продукції}} \quad (3.6)$$

Отримані дані зведені в таблицю 3.2.

Як видно з таблиці 3.2, існують резерви зниження собівартості продукції за рахунок зменшення матеріальних затрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи, амортизаційних відрахувань та інших операційних витрат.

Таблиця 3.2

## Витрати на 1 гривню товарної продукції

Найменування показника	За звітній період	За попередній період	Відхилення
Матеріальні затрати	0,374867	0,375155	0,000288
Витрати на оплату праці	0,339984	0,365182	0,025198
Відрахування на соціальні заходи	0,109523	0,13041	0,020887
Амортизація	0,018774	0,02079	0,002017
Інші операційні витрати	0,02101	0,022136	0,001126
Разом	0,864159	0,913674	0,049515

Можливе зниження витрат на гривню товарної продукції дорівнює:

Можливе

зниження витрат = 0,00028 + 0,025198 + 0,020887 + 0,002017 + 0,001126 = 0,049515  
на 1 грн. ТП

Витрати на гривню товарної продукції у звітному році склали 0,86 грн.,  
зниження цієї суми на 0,049515 грн. дозволить збільшити суму прибутку.

Розрахуємо резерв збільшення суми прибутку:

$$P = 0,049515 \cdot (11223167 + 185830) = 564916 \text{ грн.}$$

А це у свою чергу підвищить рентабельність продажів.

Фактична рентабельність продажів у 2019 році склала:

$$R_{n(2019)} = \frac{2037367}{13467800} \cdot 100\% = 15,13\%$$

Можлива рентабельність продажів досліджуваного підприємства ТОВ «Агрофірма Ольвія» при зниженні на 0,049515 грн. витрат на 1 гривню реалізованої продукції складе:

$$R_{n(m)} = \frac{2037367 + 564916}{13467800} \cdot 100\% = 19,32\%$$

Істотним резервом зростання прибутку є поліпшення якісного складу товарної продукції. Умови зберігання і транспортування готової продукції є найважливішими чинниками підвищення якості товарної продукції.

Резерв збільшення прибутку за рахунок підвищення якості звичайно визначається таким чином: зміна питомої ваги кожного виду продукції помножується на відпускну ціну відповідного виду продукції, результати підсумовуються, і одержана зміна середньої ціни помножується на можливий об'єм реалізації продукції:

$$P_{(я)}^{\Pi} = \left( \sum_{i=1}^n \Delta PV_i \cdot Ц_i \right) \cdot (V + PV), \quad (3.7)$$

де  $P_{(я)}^{\Pi}$  – резерв збільшення прибутку за рахунок підвищення якості продукції, грн.;

$PV_i$  – питома вага і-го виду продукції в загальному об'ємі реалізації, %;

$Ц_i$  – відпускну ціна і-го виду продукції, грн.;

$V$  – фактичний об'єм реалізованої продукції за період, що вивчається, грн.;

$PV$  – можливе збільшення об'єму реалізації продукції, грн.

На аналізованому підприємстві продукція представляє собою кілька видів друкованих видань і не підлягає класифікації за показниками якості, тому їй не можуть бути розглянуті резерви підвищення прибутку завдяки змінам у структурі якісного складу продукції.

Узагальнимо всі виявлені резерви зростання прибутку досліджуваного підприємства в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## Загальні резерви збільшення суми прибутку

Джерело резервів	Резерв збільшення прибутку, грн.
Збільшення об'єму продажів	185830
Зниження собівартості продукції	564916
Разом	750746

Питома вага кожного резерву в загальній сумі резервів зображено на рис. 3.4.

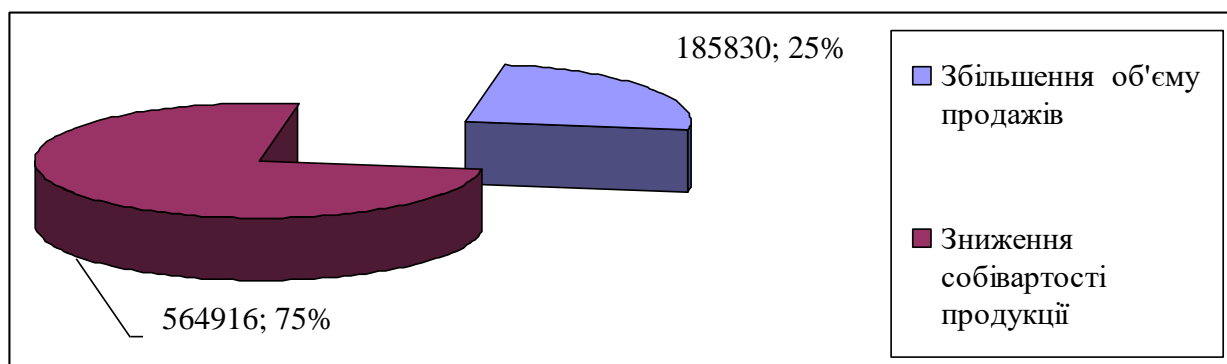


Рис. 3.4. Структура джерел резервів збільшення прибутку

Основними джерелами резервів підвищення рівня рентабельності продукції є збільшення суми прибутку від реалізації продукції, зниження собівартості товарної продукції. Для підрахунку резервів збільшення рентабельності продажів може бути використана наступна формула:

$$P^R = R_M - R_\phi = \frac{\Pi_\phi + P^\Pi}{C_M} - \frac{\Pi_\phi}{B_\phi}, \quad (3.8)$$

де  $P^R$  – резерв зростання рентабельності;

$R_M$  – рентабельність можлива;

$R_\phi$  – рентабельність фактична;

- $P_{\phi}$  – фактична сума прибутку;
- $P^{\Pi}$  – резерв зростання прибутку від реалізації продукції;
- $C_M$  – можлива собівартість продукції з урахуванням виявлених резервів;
- $V_{\phi}$  – фактична сума витрат по реалізованій продукції.
- Можлива сума витрат на 1 гривню товарної продукції:

$$\begin{aligned} \text{Можливе зменшення} \\ \text{витрат на 1 грн. ТП} \end{aligned} = 0,864159 - 0,049515 = 0,814644 \text{ грн.}$$

Помножимо цю суму витрат на можливий об'єм товарної продукції виражений в цінах реалізації (114089,97 грн.), отримаємо значення суми можливої собівартості:

$$C_M = 0,814644 \cdot 114089,97 = 92942,71 \text{ грн}$$

Підставивши всі відомі дані у формулу (3.8) обчислимо резерв збільшення рентабельності продажів фірми за рахунок названих вище чинників:

$$P^R = \left( \frac{185830 + 750746}{9294271} - \frac{185830}{969860} \right) \cdot 100\% = 8,91$$

Таким чином, при збільшенні об'єму виробництва і реалізації продукції на 10%, зниженні на 0,049515 грн. витрат на 1 гривню товарної продукції ТОВ «Агрофірма Ольвія» одержить додатковий прибуток в сумі 750746 грн. і збільшить рентабельність продажів на 8,91%.

На основі аналізу прибутку і рентабельності підприємства, проведеного вище, встановлено, що на даному підприємстві існують наступні резерви поліпшення фінансових результатів діяльності:

1. Резерв збільшення прибутку за рахунок збільшення обсягів реалізації

продукції. Опираючись на експертні оцінки працівників підприємства, щодо рівня попиту на товари підприємства можна зробити висновок, що можливе збільшення обсягу реалізації на 10%. Досягнути цього збільшення можливо шляхом проведення рекламної акції серед постійних і потенційних клієнтів підприємства, за допомогою якої мета буде досягнута. Реалізація цього резерву дасть змогу додатково отримати 185830 грн. прибутку.

2. Резерв збільшення прибутку за рахунок зменшення витрат підприємства. Аналіз витрат підприємства продемонстрував зменшення собівартості продукції в 2019 році порівняно з попереднім роком. Реалізація цього резерву можлива головним чином за рахунок зменшення закупочних цін на товари, оскільки ця стаття затрат має найбільшу питому вагу. Зменшити закупочні ціни можна шляхом збільшення закупочних партій і отримання відповідних знижок, що стає можливим при реалізації резерву збільшення прибутку зазначеного вище. Реалізація цього резерву дозволить додатково отримати 564916 грн. прибутку.

Щоб поліпшити фінансові результати ТОВ «Агрофірма Ольвія», та сприяти реалізації виявлених резервів також можливо застосувати як в короткостроковому і середньостроковому, так і в довгостроковому періоді наступні заходи:

- розглянути і усунути причини виникнення перевитрат фінансових ресурсів на матеріальні та інші операційні витрати;
- впровадити на підприємстві системи управлінського обліку витрат в розрізі центрів відповідальності та витрат по окремим групам товарної продукції;
- підвищити у складі реалізації питому ваги дрібнооптової товарної продукції;
- здійснити ефективну цінову політику, диференційовану по відношенню до окремих категорій покупців;
- удосконалити рекламну діяльність, підвищувати ефективність окремих рекламних заходів;



- надавати достатню увагу навчанню і підготовці кадрів, підвищенню їх кваліфікації;
- розробити і ввести ефективну систему матеріального стимулювання персоналу, тісно пов'язану з основними результатами господарської діяльності підприємства і економією ресурсів;
- використовувати системи депреміювання працівників при порушенні трудової дисципліни;
- розробити і здійснити заходи, направлені на поліпшення матеріального клімату в колективі, що зрештою відобразиться на підвищенні продуктивності праці;
- здійснювати постійний контроль за умовами зберігання і транспортування товарної продукції.

Впровадження зазначених заходів дозволить реалізувати виявлені резерви та покращить загальну якість функціонування підприємства.

Враховуючи результати, отримані в процесі дослідження, а саме прибутковість, та її стабільність, стає доцільним, на основі додатково проведеного, імовірно позитивного, аналізу кредитоспроможності, залучення банківських коштів у вигляді кредиту для розширення діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Наука і практика антикризового менеджменту в Україні знаходяться в стадії початкового розвитку. Мінливі умови функціонування компаній, а також деякі зміни, що відбуваються в мисленні людини, формують нові пріоритети і концепції антикризового менеджменту.

Антикризове управління як новий тип менеджменту, базується на передбаченні появи кризових ситуацій, пом'якшенні впливу і наслідків криз у господарській діяльності підприємств.

До основних чинників, які можуть спричинити кризу на підприємстві відносять: зовнішні, або екзогенні (які не залежать від діяльності підприємства), та внутрішні, або ендогенні (що залежать від підприємства).

Головними екзогенними чинниками кризи на підприємстві можуть бути: спад кон'юнктури в економіці в цілому; значний рівень інфляції; нестабільність господарського та податкового законодавства; нестабільність фінансового та валютного ринків; посилення конкуренції в галузі та криза окремої галузі; посилення монополізму на ринку; дискримінація підприємства органами влади та управління; політична нестабільність у країні.

Головні ендогенні чинники фінансової кризи: брак чітко визначеної стратегії розвитку підприємства; дефіцити в організаційній структурі; низький рівень менеджменту; низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції; незадовільне використання виробничих ресурсів; непродуктивне утримання зайвих робочих місць.

Типовими наслідками впливу вищенаведених причин та чинників на фінансово-господарський стан підприємства є: втрата клієнтів та покупців готової продукції; зменшення кількості замовлень та контрактів з продажу продукції; підвищення собівартості та різке зниження продуктивності праці; збільшення розміру неліквідних оборотних засобів та наявність

понаднормових запасів; підвищення тиску на ціни; істотне зменшення обсягів реалізації та, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції.

В даній кваліфікаційній роботі було досліджено діяльність сільськогосподарського підприємства ТОВ «Агрофірма Ольвія».

Діяльність досліджуваного підприємства охоплює дві основні галузі агропромислового комплексу – рослинництво і тваринництво. Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є вирощування та реалізація худоби, овочевих, зернових та ефірно-масляних культур, оптова та роздрібна торгівля готовою продукцією, посередницька діяльність.

Слід зазначити, що збір інформації про діяльність ТОВ «Агрофірма Ольвія» був дещо ускладнений, оскільки керівництво і фахівці досліджуваного підприємства неохоче йшли на контакт.

На ТОВ «Агрофірма Ольвія» регулярно проводиться внутрішній аналіз фінансово-господарської діяльності.

Аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства було проведено за даними балансу підприємства (форма №1) і звіту про фінансові результати (форма №2).

Здійснені обчислення показали незабезпеченість підприємства відповідним обсягом фінансових ресурсів, необхідних для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасних грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями.

Аналіз фінансової стійкості вказав на кризовий фінансовий стан підприємства на початку звітного періоду, коли запаси і витрати не покривалися всіма видами можливих джерел їх забезпечення (власних, позикових тощо), тобто, підприємство перебувало на межі банкрутства, але за допомогою антикризових заходів підприємство змогло покращити своє становище до нестійкого.

Завдяки фінансовому аналізу напрямків діяльності підприємства було виявлено внутрішні резерви грошових коштів завдяки усуненню збиткових

видів продукції, на які з настанням кризи попит відсутній. Це допомогло знайти кошти на покращення стану підприємства.

Було звільнено працівників, дії яких дублюються, при цьому працівники, що залишилися, не відчули значного напруження, а саме, було звільнено чотири експедитори, а їх обов'язки перекладено на водіїв; звільнено комірника, обов'язки якого перекладено на завідуючого складом; звільнено бухгалтера, обов'язки якого перекладено на головного бухгалтера.

За допомогою адміністративних і соціально-психологічних методів менеджменту на підприємстві зміцнили виробничу дисципліну і згуртували колектив. Ці заходи дуже вплинули на клімат в колективі досліджуваного підприємства, настроїв працівників і відданість робочому процесу.

Відносно стратегічних заходів можна визначити наступне: аналіз і оцінка стану підприємства довела потребу зміни діючої стратегії. На підприємстві до кризи застосовували стратегію диференціації – розповсюджували широкий товарний асортимент. Але після скорочення попиту на деякі товари і купівельної спроможності покупців було прийнято рішення про зміну стратегії на фокусування. Стратегія фокусування орієнтує керівництво фірми на роботу з товарами найбільшого попиту.

Для більш глибокого аналізу також було досліджено вплив економічного спаду в Україні на ТОВ «Агрофірма Ольвія». Для цього було застосовано SWOT-аналіз діяльності підприємства.

Зіставивши сильні та слабкі сторони з можливостями та загрозами було зроблено висновок, що однією з конкурентних переваг досліджуваного підприємства над середнім та великим підприємством з аналогічною сферою діяльності є швидке прийняття рішень. У той час, коли власники великих підприємств змушені повертатися до оперативного управління компанією та вивчати бізнес-процеси за допомогою менеджерів, які їх створювали, власник невеликого підприємства швидко зреагує на зміну кон'юнктури, фінансових потоків тощо. Отже одним з вагомих чинників успіху сільськогосподарського підприємства ТОВ «Агрофірма Ольвія» є швидкий

пошук оптимальної стратегії виживання та стрімкого реагування на зміну бізнес-клімату.

Оскільки наведені бізнес-процеси цілком реальні та всебічно доступні, можемо зробити висновок, що розвиток досліджуваного підприємства в період економічної кризи можливий.

Для забезпечення сталого розвитку досліджуваного підприємства ми пропонуємо скористатися таким інструментом антикризового управління, як кризовий-менеджмент, за допомогою якого можливе оздоровлення діяльності підприємства.

Аналіз резервів збільшення суми прибутку ТОВ «Агрофірма Ольвія» показав наступне. Розрахунок можливого об'єму продажів, встановленого за результатами маркетингових досліджень з урахуванням існуючого темпу приросту та можливостей підприємства дозволив спрогнозувати збільшення обсягу реалізації продукції ТОВ «Агрофірма Ольвія» на 10% в наступному році.

Розрахунок резерву збільшення прибутку за рахунок збільшення об'єму реалізації продукції досліджуваного підприємства показав, що збільшивши об'єм реалізації продукції на 10% досліджуване підприємство збільшить свій прибуток на 185 830 грн.

Важливий напрям пошуку резервів зростання прибутку – зниження витрат. Для виявлення і підрахунку резервів зростання прибутку за рахунок зниження витрат був використаний метод порівняння. Порівнявши витрати за аналізований і попередній періоди було виявлено, що існують резерви зниження витрат за рахунок зменшення матеріальних затрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи, амортизаційних відрахувань та інших операційних витрат.

Можливе зниження витрат на гривню товарної продукції дорівнює майже 0,05 грн.

Витрати на гривню товарної продукції у звітному році склали 0,86 грн., зниження цієї суми на 0,05 грн. дозволить збільшити суму прибутку на

564916 грн. Це у свою чергу підвищить рентабельність продажів.

Фактична рентабельність продажів у 2019 році склала 15,13%.

Можлива рентабельність продажів при зниженні на 0,05 грн. витрат на 1 гривню реалізованої продукції складе 19,32%.

Таким чином, загальні резерви збільшення суми прибутку досліджуваного підприємства складуть 750746 грн.

Щоб поліпшити фінансові результати ТОВ «Агрофірма Ольвія», та сприяти реалізації виявлених резервів також можливо застосувати як в короткостроковому і середньостроковому, так і в довгостроковому періоді наступні заходи:

- розглянути і усунути причини виникнення перевитрат фінансових ресурсів на матеріальні та інші операційні витрати;
- впровадити на підприємстві систему управлінського обліку витрат по окремим групам товарної продукції;
- підвищити у складі реалізації питому вагу дрібнооптової товарної продукції;
- здійснити ефективну цінову політику, диференційовану по відношенню до окремих категорій покупців;
- удосконалити рекламну діяльність, підвищувати ефективність окремих рекламних заходів;
- розробити і ввести ефективну систему матеріального стимулювання персоналу, тісно пов'язану з основними результатами господарської діяльності підприємства і економією ресурсів;
- використовувати системи депреміювання працівників при порушенні трудової дисципліни;
- здійснювати постійний контроль за умовами зберігання і транспортування товарної продукції.

Впровадження зазначених заходів дозволить реалізувати виявлені резерви та покращить загальну якість функціонування підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; За заг. ред. З. Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.
2. Антоненко Л. А., Іванюта С. М., Іванюта В. Ф. Методичні рекомендації по проведенню ділової гри «Формування кризис-групи». Полтава: ПДАА, 2002. 31 с.
3. Афанасьєв М. В. Гончаров А. Б. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самост. вивчення дисципліни \ За ред. проф. М. В. Афанасьєва. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 410 с.
4. Байцим В. Ф. Механізми та інструменти ефективного антикризового управління корпораціями та підприємствами в умовах світової фінансової кризи. URL: [http://www.vofpp.lutsk.ua/vofpp/Baitsym\\_Antikriz](http://www.vofpp.lutsk.ua/vofpp/Baitsym_Antikriz). (дата звернення: 05.12.2020.).
5. Баєва О. В., Ковальська Н. І. Практичні аспекти менеджменту. К.: МАУП, 2006. Ч. 1 172 с.
6. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту: практикум: Навч. посіб., 2 ч. К.: Центр учбової літератури, 2007. 524 с.
7. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.
8. Бирюкова О. Ю. Приемы антикризисного менеджмента: Учеб. пособие / О. Ю. Бирюкова, Л. А. Бочкова. М.: Дашков и К, 2008. 270 с.
9. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2009. 504 с.
10. Виноградська А. М. Основи підприємництва: Навчальний посібник, 2-е видання. К.: Кондор, 2005. 544 с.

11. Вовк Д. Банкрутство підприємства / Ред. Я. Кавторєва. Х.: Фактор, 2009. 368 с.
12. Економічний аналіз діяльності підприємства. Навч. посіб / За ред. Савицької Г. В. К.: Знання, 2006. 654 с.
13. Економіка підприємства: Підручник. / За ред. Й. М. Петровича. Львів : «Магнолія 2006», 2007. 580 с.
14. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болюх, В. В. Бурчевський, М. І. Горбатюк / За ред. Акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. К.: КНЕУ, 2010. 346 с.
15. Захарін С. В. Інвестиційне забезпечення економічного розвитку \ Фінанси України. 2007. №10. С. 22-25.
16. Іванюта С. М. Антикризове управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
17. Карпенко О. А. Основи антикризового управління: Навч.-метод. посіб. К.: Вид-во НАДУ, 2006. 208 с.
18. Карпунь І. Н. Фінансова санація та банкрутство підприємств (в модулях): Навчальний посібник. Львів: «Магнолія 2006», 2008. 432 с.
19. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності. Х.: Фактор, 2008. 423 с.
20. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под. ред. Н. Г. Данилочкиной. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2008. 297 с.
21. Коротков Э. М. Антикризисное управление: Учебник. 2-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2008. 620 с.
22. Кузнецова Н. В. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності: Навч. посібник. К.: Знання, 2009. 50 с.
23. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. К.: КНТЕУ, 2005. 376 с.
24. Лиходій В. Г. Сучасна концепція маркетингу та економічна криза / В. Г. Лиходій. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 12. С. 6-12.
25. Митрофанов Г. В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. К.: КНТЕУ, 2010. 356 с.



26. Мороз О. В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством / О. В. Мороз, І. В. Шварц. Вінниця: УНІВЕРСАМ, 2006. 137 с.
27. Овсак О. П. Антикризове управління підприємством: Курс лекцій / О. П. Овсак, І. В. Брага, О. О. Давидюк. К.: Нац. авіац. ун-т, 2007. 90 с.
28. Олексенко Р. І., Кондрашов О. М., Шишкін В. О., Ортіна Г. В., Застрожніков А. Г. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2010. 244 с.
29. Орехов В. И. Антикризисное управление: Учебник / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Н. П. Гапоненко. М. : ИНФРА-М, 2006. 544 с.
30. Перерва П. Г. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика / П. Г. Перерва, А. В. Косенко, О. П. Косенко. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012\\_25/statti/16Pererv.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf). (дата звернення: 05.12.2020.).
31. Рибалка О. Формування системи показників фінансового стану підприємства для оцінки ймовірності банкрутства / Економіст: Літопис подій, особистості, ідеї, аналітика й дослідження. № 9, вересень 2005. С. 63-65.
32. Сміяна Л. С. Правове регулювання банкрутства: Підручник. К.: КНТ, 2009. 464 с.
33. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Сучасний менеджмент організацій. К.: МАУП, 2007. 488 с.
34. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. М.: Закон и право: ЮНИТИ, 2005. 469 с.
35. Титов М. І. Банкрутство: Матеріально-правові та процесуальні аспекти / За наук. ред. В. М. Гайворонського. Х.: Консум, 2005. 49 с.
36. Туленков Н. Маркетинговая стратегия фирмы в антикризисном управлении / Н. Туленков. Персонал. 2006. № 6. С. 19-25.
37. Усик С. П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін. Актуальні проблеми економіки. 2009. №6. С. 142-150.

38. Федулова Л. І., Федоренко В. Г., Гриньов В. Ф. Бізнес-менеджмент. К.: МАУП, 2007. 632 с.
39. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання: Підручник. К.: Кондор, 2009. 380 с.
40. Чумак О. Оцінка ймовірності банкрутства. Головбух: Всеукраїнська бухгалтерська газета, перший щотижневик для головного бухгалтера. №15(566), березень 2008. С. 34-39.
41. Шаповал В. М., Аврамчук Р. Н., Ткаченко О. В. Економіка підприємства: уведення в спеціальність: Навч. посібник / За ред. В. А. Ткаченка. К.: Центр навч. літератури, 2008. 288 с.
42. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства. Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал. № 8 (86), 2008. С. 147-153.
43. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. К.: Знання, 2007. 196 с.
44. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. К.: Знання, 2007. 335 с.
45. Щокін Г. В., Головатий М. Ф., Антонюк О. В., Сладкевич В. П. Менеджмент: Навч. посібник. К.: МАУП, 2007. 816 с.
46. Cornall, R. (2005), 'New Levels of Government Responsiveness for 'All-Hazards': the Management of Natural Disasters and Emergencies', Australian Journal of Public Administration, Vol. 64, No. 2, pp. 27-30.
47. Choi J. H., Kim J. B., Lee J. J. Value relevance of discretionary accruals in the Asian financial crisis of 1997-1998 // Journal of Accounting and public policy. 2011. Т. 30. №. 2. С. 166-187.
48. Dayton B. W. Managing Crises in the Twenty-First Century // International studies review. 2004. Т. 6. №. 1. С. 165-194.
49. Kharisova L. M. Effective enterprise risk management and crisis management. Economics and innovations management. 2015. № 4 [Electronic journal]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/en/2015/04/8547>. (дата звернення: 05.12.2020.).

50. Lam J. Line Management // Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls, Second Edition. 2014. C. 83-98.
51. McConnell, A. and A. Stark (2002), 'Foot and mouth 2001: the politics of crisis management', Parliamentary Affairs, Vol. 55, No. 4, pp. 664-681.
52. Mitroff I. I., Alpaslan C. M., O'Connor E. S. Reflections: What's Wrong with Business Schools and Why they Need to Change. Journal of Change Management. 2015. №. ahead-of-print. C. 1-7.
53. Smart, C. and I. Vertinsky (2006), 'Designs for crisis decision units', in D. Smith and D. Elliott (eds), Key Readings in Crisis Management, London: Routledge, pp. 321-342.
54. Taneja S. et al. Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention. Journal of Management. 2014. T. 15. №. 1. C. 79.
55. Thiessen A., Ingenhoff D. Safeguarding reputation through strategic, integrated and situational crisis communication management: Development of the integrative model of crisis communication. Corporate Communications: An International Journal. 2011. T. 16. №. 1. C. 8-26.
56. Weick, K. E. (2006), 'The collapse of sensemaking in organisations: the Mann Gulch disaster', in D. Smith and D. Elliott (eds), Key Readings in Crisis Management, London: Routledge, pp. 258-283.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## БАЛАНС

ТОВ «Агрофірма Ольвія» на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	10	2345	3107
первісна вартість	11	2345	3107
Накопичена амортизація	12		
Незавершене будівництво	20	6627	5785
Основні засоби:			
залишкова вартість	30	29384	35425
первісна вартість	31	31438	38538
Знос	32	2054	3113
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	40		
інші фінансові інвестиції	45	6521	8221
Довгострокова дебіторська заборгованість	50		
Відстрочені податкові активи	60		564
Інші необоротні активи	70		
Усього за розділом I	80	44877	53102
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	11684	8894
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120	12457	13128
готова продукція	130	14862	3982
товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	4057	9018
первісна вартість	161	4057	9018
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		

## Продовження додатку А

1	2	3	4
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220	1841	2452
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	2585	1457
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260	47486	38931
III. Витрати майбутніх періодів	270	11545	11545
Баланс	280	103908	103578
Пасив			
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	32312	38248
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	13045	19912
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	45357	58160
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	769	461
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420	1537	1645
Усього за розділом II	430	2306	2106
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	13782	4487
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470	4994	4994
Усього за розділом III	480	18776	9481
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	13641	14253
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		

## Продовження додатку А

1	2	3	4
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	16507	12257
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550	3045	3045
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570		
з оплати праці	580	3652	3652
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610		
Усього за розділом IV	620	36845	33207
V. Доходи майбутніх періодів	630	624	624
Баланс	640	103908	103578

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**  
**ТОВ «Агрофірма Ольвія» за 2019 р.**

Стаття	Код	За звітний	За
	рядка	період	попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10	134678,00	143547,00
Податок на додану вартість	15	22446,33	23924,50
Акцизний збір	20		
	25		
Інші вирахування з доходу	30		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35	112231,67	119622,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40	91858,00	97908,00
Валовий:			
прибуток	50	20373,67	21714,50
збиток	55		
Інші операційні доходи	60	2306,00	1645,00
Адміністративні витрати	70	4328,00	3945,00
Витрати на збут	80	2306,00	1645,00
Інші операційні витрати	90		
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	16045,67	17769,50
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110	521,00	624,00
Інші фінансові доходи	120	307,00	461,00
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	16873,67	18854,50
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	5534,00	4458,00
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	11339,67	14396,50
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		

## Продовження додатку Б

1	2	3	4
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	11339,67	14396,50
збиток	225		
<b>II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	230	42072	44877
Витрати на оплату праці	240	38157	43684
Відрахування на соціальні заходи	250	12292	15600
Амортизація	260	2107	2487
Інші операційні витрати	270	2358	2648
Разом	280	96986	109296