

УДК 338.24: 334

**О. Г. Кубай,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри аграрного менеджменту та маркетингу,

Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця

ORCID ID: 0000-0001-5099-489X

**О. А. Заставнюк,**

студентка факультету менеджменту та права,

Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця

ORCID ID: 0000-0002-5038-9777

DOI: 10.32702/2306-6792.2022.4.68

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

O. Kubai,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department

of Agrarian Management and Marketing, Vinnytsia national agrarian university, Vinnytsia

O. Zastavniuk,

Student of the Department of Management and Law,

Vinnytsia national agrarian university, Vinnytsia of the Faculty of Management and Law

### **IMPROVEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

У статті проведено аналіз специфічних підходів формування фінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління аграрних підприємств. Встановлено мету забезпечення фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства в сучасних умовах. Розглянуто етапи ефективної програми управління ризиком в агроформуваннях. Встановлено причини криз у сільськогосподарських підприємствах, які часто криються у виникненні й перебігу специфічних, нетипових для інших сфер економіки, процесів та явищ. Наведено результати діяльності сільськогосподарських підприємств України за основними показниками, які демонструють факт динамічного зростання основних показників діяльності аграрних підприємств. Однак, наявність диспропорцій у структурі виробництва аграрної продукції створює передумови для розвитку кризових явищ, пов'язаних з потенційними загрозами зміни кон'юнктури ринку тощо. Розглянуто основні показники розміру та проведено оцінку фінансового стану фермерського господарства "Агро. Поділля.", що розташоване у Вінницькій області. Здійснено діагностику кризового стану та прогнозування банкрутства підприємства на основі моделі з застосуванням коефіцієнтів Альтмана та Спрінгейта, результати якої дають підстави вважати банкрутство фермерського господарства "Агро. Поділля." малоімовірним та прогнозувати значні перспективи розвитку. Встановлено, що в сучасних умовах система антикризового управління має забезпечувати стабільне функціонування підприємства завдяки своєчасному виявленню загроз зовнішнього та внутрішнього середовища та реагуванню на них, а у випадку погіршення діяльності підприємства негайно вживати заходів з нейтралізації кризових явищ. З цією метою було проведено SWOT-аналіз діяльності фермерського господарства "Агро. Поділля.", який свідчить про те, що функціонування системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства відбувається в умовах поєднання значної кількості сильних сторін та можливостей з слабкими сторонами та загрозами діяльності. Запропоновано напрями реалізації превентивного антикризового управління досліджуваного підприємства. Акцентовано увагу на необхідності розробки антикризової програми, метою якої має стати вихід із кризового стану і недопущення ймовірності банкрутства на основі організованого та скоординованого плану дій.

The article analyzes of specific approaches to the formation of financial and economic security in the system of crisis management of agricultural enterprises. The purpose of ensuring financial and economic security of the agricultural enterprise in modern conditions is established. The stages of an effective risk management program in agricultural formations are considered. The causes of crises in agricultural enterprises, which often lie in the emergence and course of specific, atypical for other areas of the economy, processes and phenomena. The results of the activity of agricultural enterprises of Ukraine according to the main indicators are shown, which demonstrate the fact of dynamic growth of the main indicators of activity of agricultural enterprises. However, the presence of imbalances in the structure of agricultural production creates the preconditions for the development of crisis phenomena associated with potential threats to changes in market conditions and so on. The main indicators of the size and assessment of the financial condition of the farm "Agro. Podillya. " Located in Vinnytsia region. The diagnosis of the crisis situation and forecasting the bankruptcy of the enterprise on the basis of a model using the coefficients of Altman and Springgate, the results of which give grounds to consider the bankruptcy of the farm "Agro. Podillya. " unlikely and predict significant development prospects. It is established that in modern conditions the crisis management system should ensure stable operation of the enterprise through timely detection of threats to the external and internal environment and respond to them, and in case of deterioration of the enterprise immediately take measures to neutralize crisis phenomena. For this purpose, a SWOT-analysis of the activity of the farm "Agro. Podillya. ", Which indicates that the functioning of the financial and economic security management system of the enterprise takes place in the conditions of combining a significant number of strengths and opportunities with weaknesses and threats of activity. The directions of realization of preventive anti-crisis management of the researched enterprise are offered. Emphasis is placed on the need to develop an anti-crisis program, the purpose of which should be to overcome the crisis and prevent the possibility of bankruptcy on the basis of an organized and coordinated action plan.

*Ключові слова: антикризове управління, фінансово-економічна безпека, превентивне управління, антикризова програма, ризик.*

*Key words: anti-crisis management, financial and economic security, preventive management, anti-crisis program, risk.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ризик є невід'ємною характеристикою здійснення господарської діяльності і не завжди залежить від підприємства та може управлятися ним. А тому у багатьох випадках ризик може переходити в кризу і нести негативні наслідки для організації. Цим викликана потреба у здійсненні антикризового управління, а оскільки ризик наявний від самого початку діяльності підприємства і протягом всього життєвого циклу, то і управляти ним необхідно на постійній основі. На жаль, не всі керівники це розуміють, ставлячи таким чином під загрозу економічну безпеку підприємства. Саме тому важливо розуміти міцність зв'язку між економічною безпекою та антикризовим управлінням.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми адаптації систем управління аграрними підприємствами до умов впливу кризових явищ, а також формування і реалізації специфічних підходів антикризового управління знайшли свої відображення у публікаціях вітчизняних і зарубіжних учених: Беялова Т.Е. [1], Гайворонської Ю.Є. [3], Деми Д.І. [20], Мельника О.І. [9], Пріб К.А. [9], Шиньковича А.В. [22], Deb Hileman [23] та інших.

У той же час недостатньо досліджені в науковій літературі проблеми організації управління фінансово-економічною безпекою в системі антикризового управління аграрного підприємства.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз поточного стану фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства та перспектив подальшого його функціонування для виявлення проблем, що спричиняють кризові явища та обґрунтування напрямів їх попередження в системі антикризового управління підприємством.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Невід'ємною складовою успішної діяльності та стабільного економічного розвитку вітчизняних підприємств є належний рівень фінансово-економічної безпеки. Метою забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є досягнення найвищої ефективності, стабільності його функціонування і створення передумов для подальшого розвитку шляхом своєчасного виявлення, а також запобігання зовнішнім і внутрішнім небезпекам і загрозам [1, с. 235].



**Рис. 1. Підходи до визначення сутності поняття "фінансово-економічна безпека" підприємства**

Джерело: [18, с. 168].

В. Столбов та Г. Шаповал під фінансово-економічною безпекою розуміють стан захищеності його ресурсів та інтелектуального потенціалу від наявних та потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування, який характеризується високими фінансовими показниками діяльності та перспективою економічного розвитку в майбутньому [17, с. 105]. І. Мойсеєнко та О. Марченко акцентують увагу на тому, що фінансово-економічна безпека підприємства це такий його фінансово-економічний стан, який забезпечує захищеність його фінансово-економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку в поточному та довгостроковому періодах. [10, с. 28].

Фінансово-економічну безпеку розглядають як систему, яка дасть змогу виявити потенційні загрози і ризики, оперативно знаходити ефективні шляхи протидії, що гарантує стійкий фінансовий стан суб'єктів господарювання, можливість подальшого розвитку та виживання. Для цього необхідно постійно здійснювати аналіз середовища функціонування суб'єктів господарювання та визначення факторів, які впливають на фінансово-економічну безпеку [11].

Фінансово-економічна безпека підприємства залежить передусім від наявності правової системи його захисту та ефективного механізму забезпечення її реалізації. Важливим фактором безпеки підприємства є методи економічного регулювання з боку держави, і в першу чергу — податкова політика та податкова система. Основна умова безпеки підприємства — стабільність податкової політики [4].

Під організацією управління системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємницької діяльності, суб'єкта господарювання розуміють сукупність заходів організаційноправового та організаційно-економічного характеру, що передбачає визначення основних завдань, методів, інструментів, засобів, об'єктів та суб'єктів економічної безпеки, а також створення нормативного та інформаційного забезпечення для комплексної протидії загрозам з метою забезпечення стійкої реалізації економічних інтересів суб'єкта господарської діяльності. Зрозуміло, що підприємства різних розмірів, типів, обсягів діяльності володіють неоднаковими організаційними та фінансовими можливос-

тями [14, с. 385].

Мета забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування зараз і високий потенціал розвитку в майбутньому. Розрізняють такі критерії визначення фінансово-економічної безпеки підприємства: функціональний, статичний і ресурсний (рис. 1).

Управління фінансово-економічною безпекою підприємства спрямоване на виконання таких завдань: встановлення системи фінансових інтересів підприємства, які потребують захисту в процесі функціонування підприємства, зокрема пошук ефективних методів максимізації ринкової вартості підприємства; ідентифікація та прогнозування внутрішніх і зовнішніх загроз реалізації фінансових інтересів підприємства; забезпечення ефективної нейтралізації загроз фінансовій безпеці підприємства [2, с. 70].

У той же час зарубіжні дослідники зазначають, що важливою умовою ефективного управління ризиком є готовність до кризової ситуації. В рамках ефективної програми управління ризиком ними пропонується 5 кроків [24]:

1. Оцінка корпоративного управління, управління ризиками та внутрішнього контролю. Саме ці три компоненти розглядаються як основа сильної програми управління ризиком.
2. Визначення найбільш ймовірних криз та оцінювання їх потенційного впливу.
3. Створення та підготовка команди з управління кризою — кризової групи.
4. Розробка та реалізація плану комунікацій з кризою.
5. Розробка плану реагування на кризу.

Таблиця 1. Основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств України, 2010–2020 рр.

Показники	Роки						2020 р. у % до 2010 р.
	2010	2015	2017	2018	2019	2020	
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	17320,5	101996,1	68606,5	70770,2	93553,6	81596,7	471,1
Чистий прибуток (збиток), млн грн	17253,6	101912,2	68276,8	70461,8	92892,9	81032,6	469,7
Підприємства, які одержали чистий прибуток у відсотках до загальної кількості	69,6	88,9	86,7	86,7	83,5	83,1	×
фінансовий результат, млн грн	22094,9	127525,5	88673,3	93249,0	115197,6	107547,0	486,7
Підприємства, які одержали чистий збиток у відсотках до загальної кількості	30,4	11,1	13,3	13,3	16,5	16,9	×
фінансовий результат, млн грн	4841,3	25613,3	20399,5	22787,2	22304,7	26514,4	547,6
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	17,5	30,4	16,5	14,2	16,6	13,9	×
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	24,5	43,0	23,2	18,9	19,8	19,0	×

Джерело: сформовано авторами за даними [16].

Незважаючи на важливість антикризового управління для підприємств, дослідження зарубіжних науковців показують, що серед малих підприємств більшість керівників не розуміють сутності антикризового управління, як може розвиватися криза та як нею управляти (знайомі з цим лише 37% респондентів, які були опитані) [24, с. 47; 5].

У сільськогосподарських підприємств причини криз часто криються у виникненні й перебігу специфічних, нетипових для інших сфер економіки, процесів та явищ. Передусім: порушення соціально-економічних відносин на селі; нераціональність бізнес-рішень й технологій, що застосовуються як самими підприємствами, так і їхніми сусідами; окремі випадки рейдерства; особливості сільськогосподарського виробництва, що ускладнюють маневреність технологічних операцій; сезонність; коливання врожайності; до певної міри інертність сільського господарства тощо. Виділені та деякі інші чинники призводять до виникнення й поглиблення кризових явищ у діяльності сільськогосподарських підприємств [15, с. 54].

Провісником кризових явищ у підприємствах є, зазвичай, їх фінансовий стан. Перші ознаки кризи проявляються саме у фінансовій

підсистемі. Тому основним інвестиційним ресурсом та фінансовим "запобіжником" кризової ситуації в діяльності сільськогосподарських товаровиробників є прибуток. Результати діяльності сільськогосподарських підприємств України за основними показниками наведені у таблиці 1.

Наведені в таблиці розрахунки демонструють факт динамічного зростання основних показників діяльності аграрних підприємств. У той же час, бажання товаровиробників максимізувати прибуток спричинило утворення диспропорцій у структурі виробництва аграрної продукції, зокрема, продукції рослинництва, що протирічить засадам сталого розвитку сільського господарства, і, як наслідок, збалансованого землекористування. Спеціалізація на вирощуванні обмеженої

кількості культур вплинула на виникнення такого явища, як монокультуризація, що зумовлює поглиблення не лише соціально-економічних, але й екологічних проблем, які потребують вирішення, ставить підприємство в сильну залежність від будь-яких змін кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції [6, с. 83; 7, с. 86]. Така ситуація також створює передумови для розвитку кризових явищ.

Таким чином, особливості функціонування ринкової економіки в сільському господарстві накладають свій відбиток і на формування системи антикризового управління в аграрній сфері. Антикризове управління агроформувань — це особливо організоване гнучке стратегічне комплексне управління, яке опирається на сукупність стратегічних управлінських рішень і заходів, які зорієнтовані на виявлення, діагностику, превенцію, нейтралізацію та мінімізацію кризових проявів з метою зменшення руйнівних впливів і ефектів для подальшого конкурентного розвитку агроформування та забезпечення його економічної стабільності, недопущення банкрутства та ліквідації. Саме, таке визначення антикризового управління агроформувань розкриває два його важливі аспекти: превенцію кризових процесів і явищ, та

**Таблиця 2. Основні показники розміру  
ФГ "Агро. Поділля.", 2018–2020 рр.**

Показники	Роки			Відх. ± 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	абсол.	%
Площа с.-г. угідь, га	934	1323	1510	576	161,7
Чистий прибуток, тис. грн	3161,3	16863,3	16427,9	13266,6	519,6
Чистий дохід, тис. грн	6197,5	28815,0	36811,8	30614,4	594,0
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	16	26	27	11	103,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2675,7	10453,0	19318,7	16643,0	722,1
Витрати на управління, тис. грн	923,6	1156,4	1350,5	426,9	146,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1573,5	6754,3	18758,8	17185,3	1192
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	10367,5	21256,6	31957,9	21590,4	308,2

Джерело: власні розрахунки за даними ФГ "Агро. Поділля."

**Таблиця 3. Оцінка фінансового стану  
ФГ "Агро. Поділля.", 2018–2020 рр.**

Показники	Роки			Відх. ± 2020 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020	
Оцінка ліквідності (платоспроможності)				
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,86	1,40	1,30	-0,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	0,30	0,40	-0,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,004	0,017	0,016
Оцінка фінансової стійкості				
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,51	0,57	0,59	0,08
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	1,05	1,3	1,43	0,38
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,77	0,36	0,33	-0,44
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,80	0,30	0,21	-0,59
Оцінка ділової активності				
Коефіцієнт оборотності активів	0,35	0,64	0,53	0,18
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,39	1,07	0,99	0,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,69	1,14	0,91	0,22

Джерело: власні розрахунки за даними ФГ "Агро. Поділля."

ухвалення стратегічних рішень і заходів щодо мінімізації їх наслідків [22, с. 69].

На думку М. О. Плєскача, побудову системи антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах необхідно здійснювати "на принципах проблемно-орієнтованого підходу, сутність якого полягає у забезпеченні постійної і довготермінової здатності підприємства до сприйняття трансформацій, взаємоадаптації антикризових нововведень у всіх сферах діяльності; створенні механізмів для здійснення фронтальних ефективних заходів у кризовій зоні; запровадженні антикризових

заходів на основі методів сценарного моделювання з узгодженістю і логічним взаємозв'язком антикризових стратегій з впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [13].

Результатом реалізації аграрної реформи в Україні є створення і функціонування фермерських господарств, які є однією з найпоширеніших форм підприємництва в аграрному секторі. Питомо вага фермерських господарств у структурі суб'єктів господарювання агропромислового комплексу складає 67%. Становлення та особливості розвитку цієї форми господарювання відбувається в період, що характеризується поведінням доленосних реформ в аграрному секторі економіки України [19].

Дослідження вітчизняних та зарубіжних учених свідчать, що однією із сильних сторін фермерських господарств є їхня стійкість. Усі вони працюють в умовах ризику й невизначеності, які характерні для сільськогосподарської галузі, але при цьому зберігають свою структуру, функції та самоідентичність [4, с.93].

Розглянемо стан фінансово-економічної безпеки підприємства на матеріалах фермерського господарства "Агро. Поділля.", яке було створене у 2016 році та знаходиться у Шаргородському районі Вінницької області. Площа сільськогосподарських угідь підприємства складає 1510 га, середньооблікова чисельність працівників 27 осіб (таблиця 2).

ФГ "Агро. Поділля." створене з метою одержання прибутку, досягнення економічних і соціальних результатів, виробництва товарів, виконання робіт, надання послуг та збільшення робочих місць. Предметом діяльності ФГ "Агро. Поділля." є: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Розміри землекористування ФГ "Агро. Поділля." за досліджувані роки суттєво зросли. Всі землі є орендованими. Вся площа сільськогосподарських угідь є розораною і використовується для вирощування сільськогосподарських культур.

У ФГ "Агро. Поділля." середня чисельність працівників у звітному році становить 27 осіб і в порівнянні з базовим роком зросла на 11 осіб, оскільки підприємство розширює масштаби своєї діяльності.

Отже, як свідчать дані таблиці, основні фінансово-господарські показники, які характеризують діяльність підприємства ФГ "Агро-

Таблиця 4. Визначення ймовірності банкрутства ФГ "Агро. Поділля." за п'ятифакторною моделлю Альтмана

Показники та порядок їх розрахунку	Роки		
	2018	2019	2020
$X_1$ – Власні оборотні кошти / Всього активів	0,4	0,17	0,12
$X_2$ – Нерозподілений прибуток / Всього активів	0,51	0,38	0,47
$X_3$ – Балансовий прибуток / Всього активів	0,18	0,37	0,23
$X_4$ – Балансова вартість власного капіталу / Позиковий капітал	1,05	1,32	1,43
$X_5$ – Чиста виручка від реалізації / Всього активів	0,35	0,65	0,53
$Z_A$	2,07	2,67	2,31
Інтерпретація даних	Перевищення граничного значення Z за даною моделлю (1,23) свідчить про стійкий фінансовий стан підприємства, здатність продовжувати свою діяльність, тоді як менші значення вказують на високу ймовірність його банкрутства		

Джерело: власні розрахунки за даними ФГ "Агро. Поділля."

.Поділля." в цілому є позитивними і мають тенденцію до збільшення, що є передумовою зростання та розвитку в майбутньому.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх та зовнішніх факторів, оцінка фінансового стану підприємства забезпечує відповідність його фінансово-економічних можливостей умовам, що склалися на ринку товарів. Фінансовий стан є найважливішою характеристикою ділової активності і надійності підприємства. Він визначає конкурентоспроможність підприємства та його потенціал у діловому співробітництві, є гарантом ефективною реалізації економічних інтересів як самого підприємства, так і його партнерів. Проведемо аналіз фінансового стану ФГ "Агро. Поділля." (таблиця 3).

Приведені показники наочно демонструють зниження показників фінансової стійкості, що є ознакою збільшення залежності ФГ "Агро. Поділля." від зовнішніх джерел фінансування. Зокрема, коефіцієнт автономії (нормативне значення  $> 0,5$ ) у 2020 році склав 0,59. Ріст коефіцієнта фінансової стабільності (норматив  $> 1$ ) у звітному році проти базисного на 0,38 свідчить про перевищення власного капіталу над залученим, що в умовах високої вартості кредитних ресурсів є природним явищем, оскільки керівництво підприємства майже не використовує позикові ресурси для забезпечення фінансово-господарської діяльності.

Щодо коефіцієнта маневреності власного оборотного капіталу, то за період дослідження відмічаємо його тенденцію до зростання, що є підтвердженням достатньо налагодженої політики підприємства у сфері управління фінансовими ресурсами. Суттєву позитивну динаміку можемо відмітити також по групі показників ділової активності, що є свідченням

того, що підприємство є інвестиційно привабливим, фінансово стійким та кредитоспроможним.

Слід зауважити, що ФГ "Агро. Поділля." не має можливості нормально здійснювати свою діяльність через наявність надмірної дебіторської заборгованості, яка відволікає оборотні кошти. Така ситуація змушує підприємство наращувати кредиторську заборгованість, що веде до зростання витрат підприємства, а це, в свою чергу, зменшує прибуток або збільшує збиток. При цьому суттєве перевищення дебіторської заборгованості зумовлює загрозу фінансовій стійкості господарства, а що робить його небажаним і ненадійним і партнером банківських установ.

Отже, проведений аналіз свідчить про відносно стійкий фінансовий стан ФГ "Агро. Поділля.", можливість вчасно погасити заборгованість і платоспроможність, а також відсутність залежності від зовнішніх джерел фінансування. В цілому підприємство є досить потужним і характеризується зростаючими показниками розміру і розвитку. Однак, для визначення перспектив функціонування підприємства, проведемо дослідження ймовірності банкрутства в умовах, що склалися.

Серед найбільш відомих і використовуваних багатофакторних моделей діагностики кризового стану та прогнозування банкрутства підприємств оберемо моделі на основі коефіцієнтів Альтмана та Спрінгейта [12, с.42].

Перевіримо різні моделі діагностики банкрутства на матеріалах ФГ "Агро. Поділля.". Розпочнемо з модифікованої п'ятифакторної моделі Е. Альтмана (таблиця 4), яка представлена формулою:

$$Z_A = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5 \quad (1).$$

Як бачимо, розрахований показник  $Z_A$  значно перевищує граничне значення, що свідчить про стабільний і стійкий фінансовий стан

**Таблиця 5. Визначення ймовірності банкрутства  
ФГ "Агро. Поділля." за моделлю Г. Спрінгейта**

Показники та порядок їх розрахунку	Роки		
	2018	2019	2020
$X_1$ – робочий капітал / загальна вартість активів	0,4	0,17	0,12
$X_2$ – прибуток до сплати податків та відсотків / загальна вартість активів	0,18	0,37	0,23
$X_3$ – прибуток до сплати податків / короткострокова заборгованість	0,37	0,89	0,57
$X_4$ – обсяг продажу / загальна вартість активів	0,35	0,65	0,53
$Z_c$	1,34	2,16	1,42
Інтерпретація даних	Критичним значенням рахунку Спрінгейта є рівень 0,862, якщо $Z < 0,862$ , то підприємство є потенційним банкрутом		

Джерело: власні розрахунки за даними ФГ "Агро. Поділля."

**Таблиця 6. Матриця SWOT— аналізу організації  
управління фінансово-економічною безпекою ФГ  
"Агро. Поділля."**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Значна питома вага власного капіталу. 2. Систематичне планування діяльності та процесу фінансування. 3. Стійкий фінансовий стан. 4. Отримання сабінного прибутку. 5. Досконале володіння інноваційними технологіями що зумовлює отримання високоякісної продукції та зниження її собівартості	1. Концентрація діяльності на виробництві зернових і технічних культур. 2. Відсутність позикових коштів. 3. Відсутність ефективної системи фінансового менеджменту
Можливості	Загрози
1. Стабільний попит на продукцію. 2. Отримання додаткових інвестицій від стратегічних партнерів. 3. Диверсифікація діяльності	1. Політична та соціально-економічна нестабільність в країні. 2. Зростання цін на ресурси. 3. Недосконалість і неоднозначність проведення земельної реформи

Джерело: сформовано авторами на основі даних ФГ "Агро. Поділля."

підприємства, для якого загрози банкрутства нині не існує.

Відомою і популярною в західних країнах є модель Г. Спрінгейта (таблиця 5), яка передбачає визначення інтегрального показника оцінки кредитоспроможності і враховує чотири коефіцієнти:

$$Z_c = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4 \quad (2).$$

Значення показника  $Z_c$  змінюється в межах 1,34—1,42, що також переконує у фінансовій стійкості і кредитоспроможності підприємства, тобто підприємство повною мірою здатне погашати свої боргові зобов'язання.

Таким чином, у ФГ "Агро. Поділля." функціонує висококваліфікована управлінська команда, що здатна досягати поставлених цілей та забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу, може слугувати прикладом застосування результатів управлінських, організаційних та наукових здобутків.

Результати проведеної за різними моделями діагностики ФГ "Агро. Поділля." це підтвер-

джують. Підприємство є прибутковим та високо-рентабельним, має високий рівень ділової активності, отже, платоспроможне, ліквідне та фінансово стійке. Отриманий прибуток використовується підприємством на розвиток виробничої діяльності, що зумовлює високий рівень платоспроможності і дає підстави вважати його банкрутство малоімовірним та

прогнозувати значні перспективи розвитку. У той же час будь-які відхилення коефіцієнтів і  $Z$ -показників від стандартних значень в подальшому мають сприйматися як сигнал небезпеки і забезпечити проведення поглибленого аналізу з метою пошуку причин і нейтралізації загроз.

Сільськогосподарським підприємствам галузі АПК притаманний прояв різних видів фінансових кризових явищ, зокрема фінансової стійкості та майнового стану, ліквідності та платоспроможності, ділової активності та рентабельності. Всі вони можуть стати поштовхом до появи ознак банкрутства. За будь-яких обставин розроблення і запровадження адекватних антикризових заходів потребує проведення аналізу фінансового стану підприємства для оцінки подальшої загрози банкрутства [3, с. 51].

На сучасному етапі розвитку економіки країни, в умовах фінансовоекономічної нестабільності та складних трансформаційних процесів значно ускладнюються умови господарювання вітчизняних підприємств. Ефективність діяльності суб'єктів господарювання зумовлюється переважно станом їх фінансів, що призводить до необхідності розгляду проблеми забезпечення фінансової безпеки підприємств.

Саме тому важливий ґрунтовний аналіз системи фінансово-економічної безпеки підприємства, що має на меті визначення рівня безпеки, виявлення ризиків, деструктивних чинників та загроз, фомування оптимальної фінансової стратегії підприємства, спрямованої на досягнення його стійкості в короткостроковому та довгостроковому періоді.

Проведений аналіз фінансового стану та визначення безпечного рівня фінансової безпеки ФГ "Агро. Поділля." дозволили виокремити проблемні моменти функціонування дослі-

джуваного підприємства та акцентувати увагу на заходах їх мінімізації чи ліквідації.

В сучасних умовах система антикризового управління має забезпечувати стабільне функціонування підприємства завдяки своєчасному виявленню загроз зовнішнього та внутрішнього середовища та реагуванню на них, а у випадку погіршення діяльності підприємства негайно вживати заходів з нейтралізації кризових явищ.

З цією метою було проведено SWOT-аналіз діяльності ФГ "Агро. Поділля.", який свідчить про те, що функціонування системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства відбувається в умовах поєднання значної кількості сильних сторін та можливостей з слабкими сторонами та загрозами діяльності (таблиця 6).

Отже, на даному етапі функціонування підприємству слід застосувати стратегію поступового розвитку, сутність якої полягає в забезпеченні ефективнішого використання залучених коштів та наявних ресурсів. Ключовим етапом такої стратегії є глибокий аналіз господарської діяльності підприємства та його фінансово-економічного стану, внаслідок чого виявляються прорахунки і упущення, резерви покращення ефективності господарювання. У результаті коригувань і удосконалення управління підприємство, як правило, матиме змогу дуже швидко покращити результати своєї діяльності і активізувати свій розвиток [9, с. 215].

Антикризове управління має ґрунтуватися на ранній діагностиці кризових явищ і розробленні запобіжних антикризових заходів як інструментарію запобігання банкрутству [8, с. 278].

В цих умовах кризи можна уникнути, так як раннє попередження кризи дає змогу вирішити проблеми, що виникають, ще до того часу, коли ця проблема може перетворитись у мас-

**Таблиця 7. Напрями реалізації превентивного антикризового управління у ФГ "Агро. Поділля."**

Сфера	Мета	Методи
Виробнича	Переорієнтації на інноваційне виробництво	Комплексна диверсифікація виробництва; посилення ролі маркетингових груп і переорієнтація на перспективні ринки збуту; розробка превентивних програм розвитку підприємства; прогнозування результатів розвитку підприємства з врахуванням індикаторів настання кризових явищ; підтримання обсягів виробництва та реалізації продукції, достатніх для підтримання ринкової стійкості підприємства
Інституційна	Трансформації організаційної структури і системи управління у відповідності до вимог ефективного функціонування підприємства	Регламентация періодичності проведення аудиту управлінської підсистеми підприємства, що дасть можливість своєчасно корегувати стратегічні ініціативи та оптимізувати роботу підприємства; перехід від низькоефективних традиційних форм і принципів управління до превентивних управлінських технологій; економічно доцільна реструктуризація підприємства; орієнтація на ресурсозберігаючі технології виробництва; провести аудит маркетингу з метою виявлення можливості реструктуризації або оптимізації маркетингової системи підприємства
Управління кадрами	Досягнення максимально ефективного кадрового потенціалу за умови збереження принципів справедливості та оптимального співвідношення темпів зростання продуктивності праці й оплати праці	Регламентация трудових відносин і системи оплати праці; використання широкого спектра економічних інструментів стимулювання високопродуктивної праці; заохочення трудової активності та інноваційної сприйнятливості трудових кадрів; створення сприятливих умов для зростання продуктивності праці
Фінансово-економічна	Забезпечення стійкого фінансового стану та економічної діяльності підприємства	Підтримання обсягів виробництва та реалізації продукції, достатніх для підтримання ринкової стійкості підприємства; підтримання активів підприємства на рівні достатньої ліквідності, що досягається оптимізацією структури пасивів та активів балансу; забезпечення достатнього рівня платоспроможності за рахунок оптимізації джерел фінансування діяльності підприємства; підтримання визначеного рівня ефективності діяльності підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [21, с. 266; 11, с. 65] та власних досліджень.

штабні проблеми, що зумовлюють порушення ринкової та фінансової стійкості підприємства та зниження ефективності його функціонування. Однак, рання діагностика кризи на підприємстві ускладнена, що надає актуальності заходам превентивного антикризового управління.

Превентивне антикризове управління — це підсистема антикризового управління підприємством, в якій на основі використання засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього і зовнішнього середовища розробляються та реалізуються управлінські рішення в плановому порядку і на постійній основі у всіх сферах діяльності підприємства спеціально підготовленим фахівцем в умовах невизначеності, недостатнього інформаційного забезпечення та різноманітності альтернативних варіантів управлінських рішень з метою своєчасного реагування на можливі загрози та створення сприятливих умов для подовження стабільного функціонування та розвитку підприємства [21, с. 265].



Для мінімізації ризиків ФГ "Агро. Поділля." при прогнозуванні та виникненні кризової ситуації головне не допустити, щоб сфера управління кризовими ситуаціями перетворилась на посередницький кризовий контроль, оскільки складові та оточення будь-якої кризової ситуації є складними, тому не слід їх недооцінювати (таблиця 7).

У зв'язку з цим постає необхідність розробки антикризової програми, метою якої має стати вихід із кризового стану і недопущення ймовірності банкрутства на основі організованого та скоординованого плану дій.

Антикризова програма ФГ "Агро. Поділля." має бути представлена у вигляді документа, який міститиме наступні характеристики:

— завданням програми, які полягають у аналізі масштабності фінансової кризи, діагностування ризиків та прогнозування їх наслідків, оцінка сильних та слабких сторін при нових умовах діяльності;

— складові діагностики фінансового стану: майновий стан, платоспроможність, стійкість, ліквідність, рентабельність та ділова активність підприємства;

— показники інноваційної складової відбору антикризових заходів: є норма прибутковості, інноваційний потенціал, період окупності, коефіцієнт впровадження нових видів продукції, частка інтелектуальної власності у загальній вартості майна [9, с.148].

### ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних та практичних аспектів проблем управління фінансово-економічною безпекою аграрного підприємства в системі антикризового управління засвідчує, що основою формування засад ефективного антикризового управління сільськогосподарських підприємств мають бути не лише заходи щодо подолання та виходу з кризи, але й заходи, завданням яких є відвернення кризових ситуацій. Ефективність системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств залежить від чіткого визначення суб'єкта та об'єкта антикризового управління, мети і головних завдань, основоположних принципів, функцій та процесу управління на стадії кризи, виокремлення методологічної основи відвернення та подолання кризових ситуацій, головних критеріїв оцінки ефективності антикризових дій.

Для успішного впровадження антикризового управління у діяльність фермерського господарства "Агро. Поділля." необхідно забезпечити розробку антикризової програми підпри-

мства у формі низки заходів на підставі запропонованих положень, що у майбутньому забезпечить ефективний економічний розвиток, сприятиме зменшенню кількості негативних наслідків від впливу кризових ситуацій в сільськогосподарському підприємстві, забезпечить його фінансову стабільність, конкурентоспроможність на довгострокову перспективу, зміцнить фінансовий стан в умовах динамічних змін зовнішнього середовища і створить умови для переходу підприємства на інноваційно-інтенсивний тип розвитку на засадах диверсифікації діяльності.

### Література:

1. Белялов Т.Е., Корінь І. В. Фінансово-економічна безпека підприємства та напрями її підвищення. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Вип. 2 (07). 2017. С. 235—238.
2. Васильців Т.Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2012. 386 с.
3. Гайворонська Ю.Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством: дис.... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ: Національний транспортний ун-т., 2006. 185 с.
4. Дудник О.С. Перспективи розвитку фермерства в Україні. Економіка АПК. 2016. № 3. С. 92—97.
5. Іванова Т., Крукеберг Дін. Криза. Саме час задуматися над тим, яким чином потрібно змінити корпоративну стратегію компанії не просто для того, щоб вижити, але щоб отримати з кризи вигоду. URL: [https://dt.ua/ECONOMICS/korporativna\\_strategiya\\_kompaniyi\\_v\\_period\\_krizi.html](https://dt.ua/ECONOMICS/korporativna_strategiya_kompaniyi_v_period_krizi.html) (дата звернення: 07.02.2022).
6. Кубай О.Г. Проблеми та перспективи розвитку галузі рослинництва в контексті збалансованого використання земель сільськогосподарського призначення. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 2 (56). С. 79—94.
7. Кубай О.Г., Денєга Ю.В. Диверсифікація діяльності як фактор збалансованого розвитку аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 85—92.
8. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 278—281.
9. Мельник О.І., Молчанова Т.В., Врабіє Н.В. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств. Електронне наукове фахове видання з еконо-

мічних наук "Modern Economics". 2018. № 12. С. 146—151.

10. Мойсеєнко І., Марченко О. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.

11. Мостенська Т.А., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 1. С. 64—72.

12. Муляр Т.С. Імплементация методик та моделей діагностики кризового стану в практику аграрних підприємств. Економіка та держава. 2017. № 4. С. 41—45.

13. Плєскач М.О. Удосконалення механізмів антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/udoskonalennya-mehanizmi-vantikrizovogo-upravlinnya-diyalnistyu-silskogospodarskihpidpriemstv.html>. (дата звернення 06.02.2022).

14. Преображенська О.С. Особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 384—387. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/81.pdf>.

15. Приб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2019. № 10. С. 51—59.

16. Сільське господарство України: статистичний збірник. 2020. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/09/zb\\_sg\\_20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/09/zb_sg_20.pdf) (дата звернення: 07.02.2022).

17. Столбов В., Шаповал Г. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки будівельних підприємств. Комунальне господарство міст: Зб. наук. праць. 2013. Вип. 111. С. 103—107.

18. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навчальний посібник / за загальною редакцією С.М. Фролова. Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2015. 332 с.

19. Фермерське господарство — прогресивна форма господарювання на селі <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/fermerstvo-i-kooperaciya/fermerstvo-ta-kooperaciya>

20. Фінансова політика аграрному секторі економіки: стан та перспективи: монографія. За ред. проф. Д. І. Деми. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 364 с.

21. Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 5. С. 264—268.

22. Шинькович А.В. Сутнісні характеристики антикризового управління агроформувань.

Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 7. С. 66—73.

23. Deb Hileman Effective Enterprise Risk Management Includes Crisis Preparedness. 2017. URL: <http://www.preparedex.com/effective-enterprise-risk-managementincludes-crisis-preparedness/>

24. Mikusova M. (2011) 'Small Enterprises vs. Crisis Management', 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR. Vol. 12 IACSIT Press, Singapore. URL: <http://www.ipedr.com/vol12/9-C009.pdf>

#### References:

1. Bielialov, T.E. and Korin', I.V. (2017), "Financial and economic security of the enterprise and directions of its increase", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 2 (07), pp. 235—238.

2. Vasylytsiv, T.H. (2012), *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia* [Financial and economic security of Ukrainian enterprises: strategy and support mechanisms], Liha-Pres, Lviv, Ukraine.

3. Hajvorons'ka, Yu.Ye. (2006), "Methodical bases of functioning of the mechanism of anti-crisis management of the enterprise", Ph.D. Thesis, Economy, Natsional'nyj transportnyj un-t., Kyiv, Ukraine.

4. Dudnyk, O.S. (2016), "Prospects for the development of farming in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 3, pp. 92—97.

5. Ivanova, T. and Krukeberh, D. (2009), "Crisis. It's time to think about how to change the company's corporate strategy not just to survive, but to benefit from the crisis", available at: [https://dt.ua/ECONOMICS/korporativna\\_strategiya\\_kompaniyi\\_v\\_period\\_krizi.html](https://dt.ua/ECONOMICS/korporativna_strategiya_kompaniyi_v_period_krizi.html) (Accessed 07.02.2022).

6. Kubaj, O.H. (2019), "Problems and prospects for the development of crop production in the context of sustainable use of agricultural land", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 2 (56), pp. 79—94.

7. Kubai, O. and Deneha, Yu. (2021), "Diversification of activity as a factor of balanced development of agricultural enterprises", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 85—92.

8. Ladunka, I.S. and Andriushyna, O.I. (2017), "Crisis management of enterprises", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 8, pp. 278—281.

9. Mel'nyk, O.I. Molchanova, T.V. and Vrabiiie, N.V. (2018), "Features of the development of anti-crisis programs of agricultural enterprises", *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk "Modern Economics"*, vol. 12, pp. 146—151.

10. Mojseienko, I. and Marchenko, O. (2011), Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Management of financial and economic security of the enterprise], Lviv, Ukraine.
11. Mostens'ka, T.L. and Yuriy, E.O. (2019), "Anti-crisis management tools", Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky, vol. 4, no. 1, pp. 64—72.
12. Mulyar, T. (2017), "Implementation of methods and models of diagnostics of crisis condition into a practice of agrarian companies", Ekonomika ta derzhava, vol. 4, pp. 41—45.
13. Pleskach, M.O. (2008), "Improving the mechanisms of crisis management of agricultural enterprises", Oblik i finansy APK: bukhalters'kyj portal, available at: <http://magazine.faa.org.ua/udoskonalennya-mehanizmi-vantikrizovogo-upravlinnya-diyalnistyusilskogospodarskihpidpriemstv.html> (Accessed 06.02.2022).
14. Preobrazhens'ka, O.S. (2015), "Peculiarities of the enterprise financial and economic security management", Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, vol. 3, pp. 384—387, available at: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/81.pdf> (Accessed 06.02.2022).
15. Prib, K.A. (2019), "Practice of crisis management in agricultural enterprises", Ekonomika APK, vol. 10, pp. 51—59.
16. State Statistics Service of Ukraine (2021), "Agriculture of Ukraine", available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/09/zb\\_sg\\_20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/09/zb_sg_20.pdf) (Accessed 07.02.2022).
17. Stolbov, V. and Shapoval, H. (2013), "Features of management of financial and economic security of construction companies", Komunal'ne gospodarstvo mist, vol. 111, pp. 103—107.
18. Frolov, S.M. (2015), Upravlinnia finansovoju bezpekoju ekonomichnykh sub'iektiv [Management of financial security of economic entities], DVNZ "UABS NBU", Sumy, Ukraine.
19. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2022), "Farming is a progressive form of rural management", available at: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/fermerstvo-i-kooperaciya/fermerstvo-ta-kooperaciya> (Accessed 06.02.2022).
20. Dema, D.I. (2015), Finansova polityka aharnomu sektori ekonomiky: stan ta perspektyvy [Financial policy in the agricultural sector of the economy: status and prospects], ZhNAEU, Zhytomyr, Ukraine.
21. Shevchuk, V.V. (2015), "The use of preventive crisis management to stabilize the market position of the enterprise", Biznes Inform, vol. 5, pp. 264—268.
22. Shyn'kovych, A.V. (2019), "Essential characteristics of anti-crisis management of agroformations", Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky, vol. 7, pp. 66—73.
23. Hileman, D. (2017), "Effective Enterprise Risk Management Includes Crisis Preparedness", available at: <http://www.preparedex.com/effective-enterprise-risk-managementincludes-crisis-preparedness/> (Accessed 06.02.2022).
24. Mikusova, M. (2011), "Small Enterprises vs. Crisis Management", 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR, vol. 12, IACSIT Press, Singapore, available at: <http://www.ipedr.com/vol12/9-C009.pdf> (Accessed 06.02.2022).

*Стаття надійшла до редакції 10.02.2022 р.*

## **ПЕРЕДПЛАТА**

**ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!**

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"  
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА