


УДК 338.124.4:338.436

JEL O18, Q12, M11

Особливості діагностики як інструменту антикризового управління сільськогосподарським підприємством

Григорян Р.Х. 

Уманський національний університет садівництва

 Григорян Р.Х. E-mail: robertgrigoryan7474@gmail.com



Григорян Р.Х. Особливості діагностики як інструменту антикризового управління сільськогосподарським підприємством. Економіка та управління АПК. 2024. № 2. С. 140–149.

Hryhorian R. Features of diagnostics as a crisis management tool for agricultural enterprises. AIC Economics and Management. 2024. № 2. PP. 140–149.

Рукопис отримано: 16.09.2024 р.

Прийнято: 23.09.2024 р.

Затверджено до друку: 28.11.2024 р.

doi: 10.33245/2310-9262-2024-193-2-140-149

У статті розглядаються теоретичні та практичні підходи до проведення діагностики кризового стану сільськогосподарських підприємств у межах антикризового управління. Аргументовано, що антикризове управління є стратегічним процесом, який змінює діяльність підприємства на основі діагностики потенційних проблем, а також врахування особливостей інституціонального середовища за стадіями проходження кризи. Обґрунтовано, що для малих фермерських господарств та середніх сільськогосподарських підприємств доцільно поєднати розгляд загальної та локальної кризи, оскільки дуже часто вони співпадають. Доведено необхідність урахування окремих зовнішніх чинників при діагностуванні кризового стану сільськогосподарських підприємств, оскільки більшість із них не спроможні сформувати антикризовий потенціал, стійкості і суттєво залежать від навколишнього середовища.

Запропоновано використання комбінованого підходу до проведення діагностики кризи сільськогосподарського підприємства та аналізу зовнішніх факторів. Обґрунтовано, що розроблення моделей фінансового аналізу для прогнозування загроз для підприємства може розглядатися в межах системи раннього попередження кризи. Наголошено, що фінансові коефіцієнти є важливими інструментами для прогнозування проблем господарської діяльності підприємства, їх доцільно використовувати при розробленні прогностичних моделей. Обґрунтовано, що управління підприємством у період кризи є можливим лише за умови проведення діагностики потенційних проблем, оскільки її результати забезпечують високу обґрунтованість управлінських рішень щодо розроблення плану виходу з кризи та відновлення. Доведено, що комбіновану модель для проведення діагностики доцільно використати на стадії кризи, коли існує необхідність в оперативному прийнятті рішень.

Ключові слова: діагностика, антикризове управління, сільськогосподарське підприємство, стадії кризи, фінансові показники, зовнішні фактори.

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Сільськогосподарське підприємство є одним з важливих складових аграрного сектору економіки, які перебувають під впливом нестабільних чинників зовнішнього середовища, зокрема, ведення війни із російськими загарбниками, глобаль-

ними кліматичними змінами, мінливістю національного та світового агропродовольчих ринків, суттєвого підвищення цін на енергоносії, стрімкого поширення цифрових технологій у сільськогосподарському виробництві тощо. Прояви кризових явищ є характерними для всіх за величиною сільськогосподарських

підприємств, однак найбільше спостерігаються в господарствах у прифронтових територіях, де ускладнено вести діяльність, частіше відбуваються руйнації виробничих приміщень, технічних ресурсів, загибель сільськогосподарських тварин та птиці тощо [1].

Зазначимо, що доказом посилення кризових явищ у середовищі сільськогосподарських підприємств є динаміка їх прибутковості. Так, результати дослідження [2] переконують, що у 2023 р. відбулася позитивна тенденція щодо зниження збитків від вирощування зернових та олійних культур, однак, окремі культури залишилися збитковими. Дослідники наголошують, що вищий ризик втрати прибутковості спостерігається у малих фермерських господарствах та середніх сільськогосподарських підприємствах у прифронтовій зоні.

Не можна залишити поза увагою також той факт, що в умовах воєнного стану відбувається відмова від виконання окремих агротехнологічних операцій, скорочення внесення добрив, пестицидів, гербіцидів, що негативно впливає на урожайність сільськогосподарських культур та погіршує якісні показники сільськогосподарських угідь [3]. Як доводять результати опитування сільськогосподарських підприємств, внесення добрив відповідно до обґрунтованої потреби готові забезпечити лише великі та середні сільськогосподарські підприємства, а 47 % опитаних передбачають у 2024 р. використати добрива удвічі менше за потребу. Як переконують результати досліджень, посилення кризових явищ простежується у тваринництві, зокрема, м'ясо- та молочному скотарстві, де не призупинено скорочення чисельності поголів'я [5].

Очевидно, що така тенденція зумовить посилення кризових явищ саме в середовищі малих та середніх сільськогосподарських підприємств, у яких за роки ведення війни поступово втрачається внутрішній потенціал щодо самостійного подолання викликів порушення стійкості. За таких умов існує необхідність посилення державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників, а також використання ними такого антикризового інструментарію як діагностика його фінансового-економічного стану.

Відомо, що антикризове управління - це діяльність щодо розроблення та використання антикризових заходів підприємством щодо подолання кризи, яка здійснюється від етапу передбачення кризи, реагування на неї до відновлення стійкості підприєм-

ства [6]. Під антикризовим управлінням для сільськогосподарських підприємств доцільно розглядати стратегічний процес, який змінює їхню діяльність на основі діагностики потенційних загроз, а також враховує особливості зовнішнього середовища до прояву кризи, під час протікання кризи та після завершення.

У науковій літературі поняття криза, залежно від її масштабів, розглядається як глобальна криза, яка охоплює всі сторони економічного розвитку, а також локальна криза, що належить до конкретного господарчого суб'єкту [7]. Вважаємо, що, якщо для великих інтегрованих сільськогосподарських підприємств вертикального типу ці поняття можуть розглядатися самостійно, то в середовищі малих фермерських господарств та середніх сільськогосподарських підприємств досить часто співпадає загальна криза та локальна, що зумовлює необхідність детального вивчення проявів загальної кризи, яка зумовила (або може створити) загрози для дрібних товаровиробників.

Вважаємо, що заслуговує на увагу алгоритм розроблення послідовних дій щодо формування заходів антикризового управління, який складається із таких етапів: формування інформації в розрізі зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування сільськогосподарського підприємства; проведення діагностики діяльності організації, як фінансового, так і нефінансового характеру; систематизація проблем, які зумовлюють загрози із виявленням джерела їх походження, а саме бізнес-процесів, ланцюга створення вартості або зміна умов зовнішнього середовища, включаючи інституційний чинник; розроблення стратегічних програм змін; деталізація стратегічного процесу до конкретних заходів; розроблення управлінських заходів щодо зміни діяльності; проведення повторної діагностики з метою порівняння первинного стану та результатів цієї діагностики; накопичення досвіду в області прогнозування кризових ситуацій [8]. Можна зробити висновок, що проведенню діагностики господарської діяльності підприємства та моніторингу зовнішнього середовища в межах антикризового управління відводиться підвищена увага як у дослідженнях зарубіжних науковців, так і вітчизняних вчених, що доводить актуальність цього дослідження, однак посилення загроз у середовищі функціонування вітчизняних сільськогосподарських підприємств потребує подальшого вивчення.

Мета дослідження. Метою статті є узагальнення теоретико-методичних засад проведення діагностики в межах антикризового управління та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її подолання малими фермерськими та середніми сільськогосподарськими підприємствами.

Матеріал і методи дослідження. У якості теоретичної основи дослідження використано праці вітчизняних та зарубіжних науковців в області антикризового управління, діагностики стану економічних систем, у яких розроблено основні положення комплексу методів оцінювання, аналізу та прогнозування економічної діяльності підприємства, аспекти відображення важливої інформації в бухгалтерській (фінансовій) звітності. Проведення дослідження передбачало використання фундаментальних концепцій проведення діагностики кризового стану підприємства, представлених в працях сучасних дослідників з проблем антикризового управління.

З метою досягнення мети дослідження нами використано системний та комплексний підходи, загальнонаукові методи спостереження, аналізу та синтезу, причинно-наслідкового, сценарного підходів, методів фінансового аналізу.

Результати дослідження та обговорення. Вважаємо, що проведення діагностики сільськогосподарських підприємств у нинішніх умовах можливе як на основі використання фінансових, так і нефінансових індикаторів, оскільки нефінансові показники суттєво впливають на фінансові результати. Цю думку також знаходимо у науковій праці зарубіжних дослідників [9]. Очевидно, що нестача фінансових ресурсів у підприємства зумовлюється наслідками кризи, а саме: нестачею фінансування внаслідок зниження доходів через низьку продуктивність сільськогосподарських тварин та птиці, урожайність сільськогосподарських культур, збитків внаслідок ворожих дій російської орди, несприятливої кон'юнктури ринку, різкого подорожчання пальномасляних та енергетичних ресурсів, зростання виробничої собівартості тощо. Більшість проблем сільськогосподарських підприємств проявляється саме з моменту виникнення негативного чистого грошового потоку, що відводить питання фінансування до найбільш важливих напрямів антикризового управління.

У дослідженнях українських вчених при проведенні діагностики найбільша увага приділяється фінансовим показникам сільськогосподарських підприємств, борговому

фінансуванню, інструментам державної підтримки [10]. Водночас управління оборотним капіталом (управління оборотними активами та поточними зобов'язаннями) розглядається в межах фінансового стану підприємства та є важливим напрямом внутрішнього фінансового менеджменту підприємства, особливо для середніх та малих сільськогосподарських підприємств.

Так, управління сільськогосподарським підприємством під час кризи можливе лише на основі діагностики потенційних проблем. Це пояснюється тим, що точність результатів діагностики забезпечує вищі можливості того, що власник чи менеджмент підприємства від встановлення збитків та втрат може перейти до активних дій. Зазвичай діагностика проблем називається діагностикою банкрутства або діагностикою ризику банкрутства та базується на відповідній інформаційній базі та методах її проведення [11]. Крім того, існує два підходи до її проведення – детальне та поглиблене дослідження, які включають системну, комплексну та загальну діагностику, та попереднє оцінювання, так званий експрес-аналіз [12]. Проведення діагностики передбачає використання кількісних та якісних методів оцінювання. До переваг якісної оцінки слід віднести можливість врахування нефінансових показників.

Відомо, що найбільш поширені інструменти кризового управління в аспекті подолання загроз та відновлення стійкості підприємства розробляються за такими напрямками: розроблення нової стратегічної програми; залучення інвестицій, боргового фінансування; зміни інституціонального середовища (посилення державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників тощо). На основі виділених напрямів впливу на розвиток кризи нами обґрунтовано послідовність проведення діагностики діяльності підприємства (рис. 1). Очевидно, що подолання проблем, які зумовили кризову ситуацію, багато в чому залежить від результативності діагностики, яку рекомендують проводити не лише на основі економіко-фінансових показників діяльності підприємства, а також із урахуванням соціальної, економічної та управлінської сфер [13].

Вважаємо, що діагностика сільськогосподарського підприємства повинна включати в себе комплекс заходів, які відрізняються від поширених в антикризовому управлінні. Аналіз динаміки грошових потоків як основного джерела грошових коштів, їх збільшення є інтегральним критерієм, який використову-

ється для розуміння проблем фінансування; аналіз індивідуальних особливостей бізнесу (структури виробничої програми (рослинництво, тваринництво) з метою визначення стійкості до кризових ситуацій (здатності залучення необхідних ресурсів та використання можливостей щодо їх ефективного використання) найчастіше відображаються у стратегічному баченні власника або менеджменту підприємства; аналіз інституціонального

середовища та можливостей сільськогосподарського підприємства на основі врахування впливу інструментів державних програм підтримки; аналіз готовності підприємства до змін в організації виробничої діяльності, удосконаленні окремих бізнес-процесів на основі провадження цифрових технологій, готовності до цифрових перетворень середовища функціонування підприємства та цифрових і комунікаційних перетворень споживача.

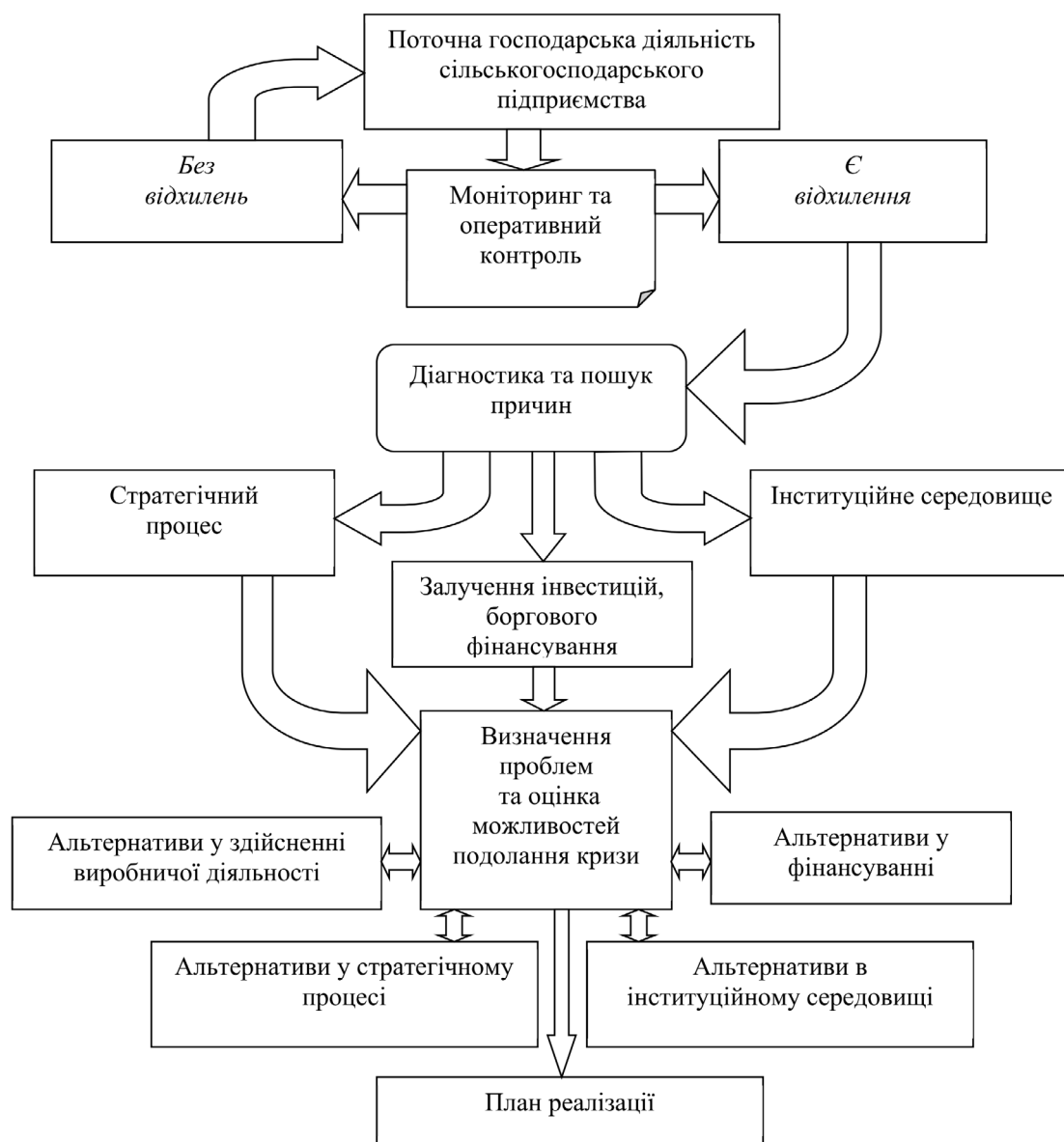


Рис. 1. Алгоритм проведення діагностики кризової ситуації на підприємстві

Джерело: розроблено автором.

У ході проведення діагностики кризи сільськогосподарського підприємства необхідно врахувати такі групи чинників: бізнес-процеси і фінансування – інструменти державної підтримки та регулювання сільськогосподарського виробництва; конкуренти; власники земельних паїв; постачальники; посередники; галузеві асоціації; цифрові платформи та екосистеми; соціальні мережі; інституціональне середовище – цільові програми та програми державної підтримки; пільги та галузеві преференції тощо; стратегічний процес – політико-правові, економічні, науково-технічні, конкурентні, соціально-культурні, демографічні, міжнародні, екологічні чинники.

Постає питання, чи існує необхідність у розробленні спеціального плану відновлення стійкості підприємства, якщо у короткий проміжок часу подолано прояви кризових явищ. Вважаємо, що розроблення плану відновлення необхідно здійснювати за будь-яких умов, оскільки антикризова діяльність на більшості підприємств починається із відновлення економічної стійкості.

У науковій літературі поширеними є різні підходи до інтерпретації поняття діагностики кризового стану, а саме: «... ідентифікація проблеми» [14]; «... ідентифікація наслідків проблеми» [15]; «... ідентифікація певних сигналів» [16]; «... специфічна функція антикризового управління – це відправний пункт для прогнозу альтернативного розвитку підприємства» [17]. Зазначимо, що кризова діагностика з'явилася як дослідницьке завдання у 1932 р., коли Р. Фіцпатрік проаналізував та порівняв 20 діючих компаній і 20 провальних [18]. Безсумнівно, важливе місце в діагностиці кризи відводиться фінансовій діагностиці, яка дозволяє зробити висновок про майбутній фінансовий крах підприємства, оскільки ведення господарської діяльності можливо доти, доки є грошове забезпечення виробничих витрат. Водночас саме фінансова діагностика піддається критиці через її найбільше поширення у практичному використанні та неоднозначність висновків за її результатами. Це зумовлено тим, що використовуються різні фінансові моделі, які призводять до відмінних висновків. Відповідно, такі моделі можуть мати лише рекомендаційний характер.

Узагальнюючи дослідження, зазначимо, що найбільшого поширення набули такі моделі фінансового оцінювання:

1) оцінювання платоспроможності підприємства дозволяє одержати відповідь на запитання про можливість вчасно та в пов-

ному обсязі забезпечити погашення боргових зобов'язань. Таке оцінювання може бути проведене як на основі даних бухгалтерської звітності (при розрахунку відповідних показників), так і на основі прогнозування грошових потоків. Однак, забезпечити точне прогнозування грошових потоків можливо лише на короткий проміжок часу в період загальної кризи, а не локально для конкретного підприємства, що може бути ускладнено через високий рівень невизначеності, яку, на відміну від ризику, неможливо оцінити. Наприклад, в умовах нинішньої загальної кризи відсутня можливість провести оцінювання дати закінчення війни, так само як і можливості повтору ситуації з початку повномасштабного вторгнення росіян. У процесі визначенні цього показника необхідно розрахувати ліквідаційну вартість активів, що в нинішніх умовах є ускладненим, оскільки на сьогодні відбувається завищення вартості багатьох видів активів, особливо у віддалених від ведення бойових дій регіонах. Така ситуація за розрахунку показника платоспроможності, з одного боку, може показувати високе забезпечення боргових зобов'язань, а з іншого – в момент продажу демонструвати неможливість продати ці активи за завищеною ціною.

2) оцінювання покриття боргових зобов'язань вартістю активів на відміну від попереднього показника, який оцінює сумарно грошові потоки і ліквідаційну вартість, дозволяє оцінити достатність оборотних коштів для погашення боргових зобов'язань. Розрахунок цього показника не потребує врахування майбутніх доходів, а вартість оборотних активів може бути визначена експертно або розрахована на основі даних бухгалтерської звітності;

3) оцінювання достатності капіталу, яке дозволить уточнити окремі аспекти одержаних значень попередніх двох показників.

Вважаємо, що з метою оцінювання кризи фінансового стану сільськогосподарських підприємств доцільно використовувати комбіновану систему показників фінансового аналізу, яка повинна включати статичні та трендові моделі, зокрема, показники структури капіталу, кредитоспроможності підприємства, динаміки показників виробничої діяльності, прибутковості. Це пояснюється тим, що оцінювання фінансового стану сільськогосподарського підприємства, що базується на даних бухгалтерського балансу, не може об'єктивно відобразити особливостей фінансово-економічного розвитку підприєм-

ства. Саме тому пропонуємо використовувати комбіновану систему або доповнювати фінансову діагностику нефінансовими показниками.

Вважаємо, що використання комбінованого підходу фінансового аналізу з метою прогнозування майбутніх проблем діяльності сільськогосподарського підприємства є одним з основних методів оцінювання підприємницьких ризиків і/або невизначеностей. Водночас розроблення моделей фінансового аналізу для прогнозування загроз для підприємства може розглядатися в межах системи раннього попередження, яке буде корисним для власників та менеджменту.

Фінансові коефіцієнти є важливими інструментами для прогнозування проблем господарської діяльності підприємства, зазвичай вони використовуються для розроблення прогностичних моделей. Фінансовий аналіз включає у себе фінансові показники та статистичне прогнозування, які дозволяють оцінити поточний фінансовий стан сільськогосподарського підприємства та послідовно прогнозувати тенденції його майбутніх змін.

Процес розроблення фінансових показників вимагає формування відповідної інформаційної бази на основі налагодження систематичного збирання та аналізу інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства [19-21]. Характеристикою статистичної моделі фінансового аналізу є те, що вона включає найбільш значимі фінансові коефіцієнти, описує взаємозв'язок між ними та очікуваними прогнозними показниками. З іншого боку, трендові (динамічні) моделі фінансового аналізу передбачають відстеження за однією або декількома значеннями коефіцієнтів. Кожен із цих підходів до аналізу фінансового стану підприємства характеризується як перевагами, так і недоліками, які можливо нівелювати за їх спільного використання, що сприятиме одержанню більш точного прогнозу.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок про те, що комбінований підхід доцільно використовувати на стадії кризи, оскільки на цій стадії існує необхідність розроблення та ухвалення оперативних управлінських рішень. Водночас немає потреби використовувати комбінований підхід на докризовому етапі, оскільки внутрішня його суперечливість може призвести до необґрунтованих управлінських рішень щодо скорочення чи згорання виробничої діяльності, що априорі погіршить майбут-

ні результати. Щодо стадії відновлення, комбінована модель буде також показувати гірші результати, оскільки буде базуватися на даних кризових несприятливих спадних періодів у розвитку підприємства, а, відповідно, може нівелювати позитивні тренди у розвитку підприємства. Вважаємо, що за умови наявності негативної динаміки фінансових показників надалі необхідно здійснити комплексний фінансовий аналіз, оскільки ані діагностика, ані експрес-аналіз не забезпечують точного розуміння причин виявлених негативних тенденцій, а також не дозволяють встановити причинно-наслідкові зв'язки між показниками, включаючи врахування й нефінансових показників. Саме тому до представлених вище підходів доцільно додати також врахування нефінансових факторів, перелік яких наведено у таблиці 1, які необхідно включити до проведення діагностики, оскільки вони впливають на протікання кризи на сільськогосподарських підприємствах. Зазначити, що нами не виділено внутрішні чинники, оскільки вони враховані у фінансовій моделі. Крім того, необхідно виключити розгляд тих чинників, які в докризовому стані зумовлювали загрози. Безперечно, це завдання є складним, однак його можна реалізувати у процесі проведення діагностики.

Відомо, що зарубіжні дослідники визначають різні стадії кризи для підприємства, а саме: зародження, гостру фазу, стабілізацію та відновлення [22; 23]. Так, зародження кризи пов'язано з тим, що діагностика дозволяє визначити ознаки кризи (симптоматику) до її входження в гостру фазу. Необхідно зазначити, що для поточної кризи роль нефінансової діагностики істотно перевищує значення фінансової. На цій фазі кризи, за результатами проведеної превентивної діагностики показників діяльності сільськогосподарського підприємства, доцільно підготувати план антикризових заходів. Тому на цьому етапі актуально провести діагностику кризової ситуації.

На етапі гострої кризи відсутні можливості відновити всі втрати, а обсяг нанесеної шкоди визначає дієвість управління кризою, тому на цій фазі існує висока ймовірність руйнування структури підприємства. У зв'язку із цим необхідно використати оперативне управління на основі поточної інформації та із урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Адекватна реакція та чітко сплановані дії дозволяють пом'якшити її наслідки та уникнути банкрутства.

Таблиця 1 – Перелік нефінансових факторів, які сприяють розвитку кризи сільськогосподарських підприємств

Фактори		Характеристика і вплив
Зовнішнє середовище	Ринкові умови	Зміна (зменшення) ємності ринку окремих видів сільськогосподарської продукції, продовольства, посилення конкуренції, зниження ринкового попиту та платоспроможності споживачів; спадна, зростаюча кон'юнктура ринку землі, висока ціна землі одиниці площі сільськогосподарських угідь.
	Інструменти державного регулювання аграрного ринку	Низька дієвість економічних інструментів державного економічного регулювання, ліцензування окремих видів діяльності, обмеження, сертифікація, інструменти регулювання ведення діяльності в сільському господарстві, харчової промисловості та організацій інфраструктури в умовах воєнного стану.
	Мезоекономіка	Низький соціально-економічний рівень розвитку регіону, несприятливий інвестиційний клімат, екологія, рівень воєнного ризику.
	Макроекономіка	Високий рівень інфляції, висока облікова ставка НБУ, дефіцит бюджету країни, девальвація національної валюти щодо провідних валют світу, імпортозалежність (структура імпорту аграрної продукції, матеріальних ресурсів (мінеральні добрива, гербіциди, пестициди, племінна худоба та птиця тощо) та техніко-технологічного обладнання для агропродовольчої сфери), спадна демографічна динаміка чисельності населення, структура населення за місцем проживання (місто, село), віком тощо.
	Постачальники	Практика розрахунку ціни постачальників, залежність від імпортних поставок, умови розрахунків (лізинг, попередня оплата, товарний кредит тощо), несумлінність постачальників, перевищення термінів погашення кредиторської заборгованості.
	Посередники	Зниження якості продукції, безнадійна дебіторська заборгованість, несприятливі комерційні умови продажу.
Майно/активи	Необоротні активи	Виведення/продаж майна, наявність майна, яке не використовується у господарській діяльності, збільшення термінів незавершеного будівництва, поломка техніко-технологічних ресурсів, що не піддається відновленню, наявність невстановленого обладнання, відносини із орендодавцями землі, величина орендної плати тощо.
	Оборотні активи	Дефіцит запасів, підвищення цін на енергоносії, відносини з постачальниками насінневого матеріалу, кормів, мінеральних добрив тощо, понаднормові надлишки виробничих запасів, затрати на зберігання виробничих запасів та готової продукції.
Працівники		Нераціональна структура персоналу за чисельністю та кваліфікацією, нестача кадрів, високі витрати на менеджмент.
Організація виробничої діяльності (бізнес-процеси)		Наявність неузгодженості в побудові вертикалі прийняття управлінських рішень, дублювання функцій, відсутність стратегічного та фінансового планування, неоптимальна виробнича програма та продажів, відсутність рішень з цифровізації.

Джерело: узагальнено автором.

Відновлення є кінцевою метою антикризового управління, яке вимагає від менеджменту підприємства, що проходить стадії кризи, розробити план управління на основі реалістичного оцінювання сценарію прийняття рішень. На цьому етапі реалістичні показники сценаріїв виходу з кризи розраховуються за обґрунтованими вище методичними підходами. Очевидно, як тільки криза буде подолана, розпочинається зростання підприємства, стабілізуються виробничі та фінансово-економічні показники його діяльності, які дозволяють досягнути запланованих результатів.

Узагальнюючи характеристики кризи, можна дійти до висновку, що підхід спостереження за кризовою ситуацією необхідно використовувати на будь-якому підприємстві. Діагностика кризи дозволяє передбачити, яку стратегію доцільно використати: оборонну чи наступальну. Зазначимо, що проведення діагностики кризового стану підприємства вимагає додержання таких вимог: новизни одержаних даних про поточну кризу; достовірності отриманих результатів; проведення діагностики на безперервній основі.

Висновки. Антикризове управління розглядається нами як стратегічний процес, який змінює діяльність підприємства на основі діагностики потенційних проблем, а також врахування особливостей інституціонального середовища до кризи, під час кризи та після її завершення. Обґрунтовано, що для малих фермерських господарств та середніх сільськогосподарських підприємств доцільно поєднати розгляд загальної та локальної кризи, оскільки дуже часто вони співпадають. За такого підходу в подальшому доцільно дослідити ті прояви загальної кризи, які зумовили (або можуть створити) труднощі для сільськогосподарського підприємства. Урахування чинників зовнішнього середовища функціонування дрібних сільськогосподарських підприємств антикризовим управлінням пояснюється тим, що ці суб'єкти господарювання самостійно неспроможні сформулювати антикризовий потенціал стійкості і суттєво залежать від навколишнього середовища.

Обґрунтовано, що управління підприємством в період кризи є можливим лише за умови проведення діагностики потенційних проблем. Залежно від точності та об'єктивності результатів діагностики буде залежати обґрунтованість розроблення заходів та ухвалення управлінських рішень щодо відновлення стійкості підприємства. Наголошено, що оцінювання фінансового стану підприємства на основі фінансової звітності не може ві-

добразити в цілому особливостей зростання підприємства. З цією метою доцільно використати комбіновану модель або доповнити діагностику нефінансовими факторами.

Доведено, що комбіновану модель для проведення діагностики доцільно використати на стадії кризи, коли існує необхідність у оперативному прийнятті рішень. Однак на етапі докризового стану та стадії відновлення цю модель використовувати не варто, оскільки це може призвести до необґрунтованих рішень щодо доцільності продовження господарської діяльності підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of an a t i o n - wide rural household survey, December 2022. FAO. URL: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>
2. Вплив війни на прибутковість сільськогосподарського виробництва», проведене Міністерством аграрної політики та продовольства України за підтримки Глобального фонду зі зменшення ризиків катастроф і відновлення (GFDRR), який адмініструється Світовим банком, та у співпраці з Українським клубом аграрного бізнесу (УКАБ). URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/viyini-na-prib...>
3. Рекомендації Комітетських слухань на тему: «Забезпечення функціонування АПК у 2023 році та особливості проведення весняно-польових робіт в умовах воєнного стану» / Комітет Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики. 2023. 10 квіт. URL: <https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/74841.html>
4. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryny-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
5. Тенденція скорочення поголів'я ВРХ в грудні 2023 року продовжилась. АВМ. 2024. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/tendencia-skorocenna-pogoliva-vrh-v-grudni-2...>
6. Benaben F. A formal framework for crisis management describing information flows and functional structure // *Procedia Engineering*, 2016, vol. 159, pp. 353-356.
7. Кулиняк І. Я. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Випуск 51. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure51-27>
8. Mikusova M., Horvathova P. Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic Research*. 2019, vol. 32, no. 1, pp. 1844-1868.
9. Lekmat L., Chelliah J. Surviving the next economic crisis: Corporate entrepreneurship strategies of Thai Automotive SMEs. *Journal of International Management Studies*. 2011, vol. 6, no. 3, pp. 18-35.

10. Косова Т. Д., Ярошевська О. В., Соломіна Г. В. Фінансова діагностика і регулювання потенціалу стратегічного вартісно-орієнтованого розвитку корпоративних підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.2

11. Кобець С. П., Власенко Н. С. Підхід до систематизації методів діагностики ймовірності настання банкрутства підприємства. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 266-270. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/47.pdf

12. Прус Ю., & Сосніна К. Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством. Молодий вчений. 2020. Вип.12 (88), 159-165. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-33>

13. Meiste R., Jakstiene S. Crisis Diagnosis in Anti-Crisis Management Process in a Company. *Oeconomia Copernicana*, 2015. Vol. 6(4). Pp. 49-58. DOI:10.12775/OeC.2015.028

14. Darling J. R., Kash T. Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership & Organization Development Journal*. 1998. Vol. 19, No. 4. Pp. 179-186.

15. Smith R. Analysis of Earth-Moving Using Discrete-Event Simulation. *Journal of Construction Engineering and Management*. 1995. Vol. 121(4). Pp. 388-396.

16. Gouillart J., Kelle N. Business Transformation. Gemini Consulting. Wien: Uberreuter, 1995.

17. Кукоба В. П. Управління антикризовою діяльністю підприємства: [навч. посіб.]. К.: КНЕУ, 2008. 400 с.

18. Murphy P. Chaos Theory As A Model For Managing Issues And Crises // *Public Relations Review*. 1996. Vol. 22(2). Pp. 95-113. Vol. 22(2). 95-113 pp.

19. Damodaran A. Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset (2nd ed.). Addison Wiley, 2002. 318 p.

20. Mulford C. W., Comiskey E. E. The financial numbers game: Detecting creative accounting practices. Addison Wiley, 2002. 416 p.

21. Penman S. Financial statement analysis and security valuation (2nd ed.). McGraw-Hill, 2003. 740 p.

22. MacKenze A. Dealing With Disaster. *Asian Business*, 1994. 20-24 pp.

23. Fink S. Decision Making in Crisis: The Piper Alpha Disaster. In: *Managing Crisis: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Charles C. Thomas Publisher, 2002. Vol. 6, 103-118 pp.

REFERENCES

1. FAO (2022). Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey. Available at: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>

2. Вплив війни на прибутковист сільськогосподарського виробництва», проведене Міністерством аграрної політики та продовольства України за підтримки Глобального фонду зі зменшення ризиків катастроф і відновлення (GFDRR), які адмініструє Сві-

товим банком, та у співпраці з Українським клубом аграрного бізнесу (UKAB) [The impact of the war on the profitability of agricultural production”, conducted by the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine with the support of the Global Fund for Disaster Risk Reduction and Recovery (GFDRR), which is administered by the World Bank, and in cooperation with the Ukrainian Agrarian Business Club (UKAB)]. Available at: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/viyni-na-prib...>

3. Rekomendatsii Komitetskykh slukhan na temu: «Zabezpechennia funktsionuvannia APK u 2023 rotsi ta osoblyvosti provedennia vesniano-polovykh robit v umovakh voiennoho stanu» [Recommendations of the Committee Hearings on the topic: «Ensuring the functioning of the agricultural complex in 2023 and the peculiarities of conducting spring field work under martial law»]. Komitet Verkhovnoi Rady Ukrainy z pytan ahrarnoi ta zemelnoi polityky [Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on Agrarian and Land Policy]. 2023. Available at: <https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/74841.html>

4. Ahrarnyi sektor Ukrainy u 2023 rotsi: skladovi stiikosti, problemy ta perspektyvni zavdannia [The agricultural sector of Ukraine in 2023: components of sustainability, problems and future tasks]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiikosti-problemy-ta>

5. Tendentsiia skorochennia poholivia VRKh v hrudni 2023 roku prodovzhylas AVM [The trend of reducing the cattle population in December 2023 continued AVM]. 2024. Available at: <https://avm-ua.org/uk/post/tendencia-skorocenna-pogoliva-vrh-v-grudni-2...>

6. Benaben, F. (2016). A formal framework for crisis management describing information flows and functional structure. *Procedia Engineering*. Vol. 159, 353-356 pp.

7. Kulyniak, I. Ia. (2021). Kryzovi sytuatsii na pidpriemstvakh: sutnist, klasyfikatsiia, zahrozy vynyknennia ta zakhody reahuvannia [Crisis situations in enterprises: essence, classification, threats of occurrence and response measures]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy* [Economics and enterprise management]. Issue 51. Available at: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-27>

8. Mikusova, M., Horvathova, R. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic Research*. Vol. 32. No. 1, 1844-1868 pp.

9. Lekmat, L., Chelliah, J. (2011). Surviving the next economic crisis: Corporate entrepreneurship strategies of Thai Automotive SMEs. *Journal of International Management Studies*. Vol. 6. No. 3, 18-35 pp.

10. Kosova, T. D., Yaroshevska, O. V., Solomina, H. V. (2020). Finansova diahnozyka i rehulivannia potentsialu stratehichnoho vartisno-orientovanoho rozvytku korporatyvnykh pidpriemstv [Financial diagnostics and regulation of the potential of strategic value-oriented development of corporate enterprises]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy]. No. 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.2

11. Kobets, S. P., Vlasenko, N. S. (2017). Pidkhd do systematyzatsii metodiv diahnostryky umovirnosti nastannia bankrutstva pidpriumstva [An approach to systematizing methods for diagnosing the probability of enterprise bankruptcy]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*. No. 10. 266-270pp. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/47.pdf

12. Prus, Yu., Sosnina, K. (2020). Diahnostryka yak instrument antykrizovoho upravlinnia pidpriumstvom [Diagnostics as a tool for anti-crisis management of an enterprise]. *Molodyi vchenyi [Young Scientist]*. Issue 12 (88), 159-165 pp. Available at: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-33>

13. Meiste, R., Jakstiene, S. (2015). Crisis Diagnosis in Anti-Crisis Management Process in a Company. *Oeconomia Copernicana*. Vol. 6(4). 49-58 pp. DOI:10.12775/OeC.2015.028

14. Darling, J. R., Kash, T. (1998). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 19, No. 4. 179-186 pp.

15. Smith, R. (1995). Analysis of Earth-Moving Using Discrete-Event Simulation. *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol. 121(4). 388-396 pp.

16. Gouillart, J., Kelle, N. (1995). Business Transformation. Gemini Consulting. Wien: Uberreuter.

17. Kukoba, V. P. (2008). Upravlinnia antykrizovoiu diialnistiu pidpriumstva [Management of anti-crisis activities of an enterprise]. *Navch. Posib [teaching manual]*. KNEU. 400 p.

18. Murphy, P. (1996). Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public Relations Review*. Vol. 22(2). 95-113 pp.

19. Damodaran, A. (2002). Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset (2nd ed.). Addison Wiley. 318 p.

20. Mulford, C. W., Comiskey, E. E. (2002). The financial numbers game: Detecting creative accounting practices. Addison Wiley. 416 p.

21. Penman, S. (2003). Financial statement analysis and security valuation (2nd ed.). McGraw-Hill, 740 p.

22. MacKenze, A. (1994). Dealing With Disaster. *Asian Business*. 20-24 pp.

23. Fink, S. (2002). Decision Making in Crisis: The Piper Alpha Disaster. In: *Managing Crisis: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Charles C. Thomas Publisher. Vol. 6, 103-118 pp.

Features of diagnostics as a crisis management tool for agricultural enterprises

Hryhorian R.

The article considers theoretical and practical approaches to diagnosing the crisis state of agricultural enterprises within the framework of anti-crisis management. It is argued that anti-crisis management is a strategic process that changes the activities of the enterprise based on the diagnosis of potential problems, as well as taking into account the features of the institutional environment at the stages of the crisis.

It is substantiated that for small farms and medium-sized agricultural enterprises it is advisable to combine the consideration of the general and local crisis, since they very often coincide. The need to take into account certain external factors when diagnosing the crisis state of agricultural enterprises is proven, since most of them are unable to form anti-crisis potential, the potential for stability and are more dependent on the environment.

The use of a combined approach to conducting a crisis diagnosis of an agricultural enterprise and analyzing external factors is proposed. It is substantiated that the development of financial analysis models for predicting threats to the enterprise can be considered within the framework of the early crisis warning system. It is emphasized that financial ratios are important tools for predicting problems in the economic activity of the enterprise, and it is advisable to use

them when developing predictive models. It is substantiated that managing an enterprise during a crisis is possible only if a diagnosis of potential problems is carried out, since its results provide a high justification for management decisions regarding the development of a plan for overcoming the crisis and recovery. It is proved that the combined model for conducting diagnostics is advisable to use at the stage of the crisis, when there is a need for prompt decision-making.

Key words: diagnostics, anti-crisis management, agricultural enterprise, stages of the crisis, financial indicators, external factors.



Copyright: Григорян Р.Х. © This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.



ORCID iD:
Григорян Р.Х.

<https://orcid.org/0009-0004-5119-1748>