

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.012.32:330.33.01:338.124.4

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-6>

Головач К.С.

кандидат економічних наук,, викладач спеціальних дисциплін
Житомирський агротехнічний коледж
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8087-866X>

Головач О.П.

викладач вищої категорії, викладач-методист
Житомирський агротехнічний коледж
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2128-368X>

Семенчук Н.І.

викладач першої категорії
Житомирський агротехнічний коледж
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4572-9239>

Golovach Kateryna

PhD in Economics, Lecturer of Special Disciplines
Zhytomyr Agrotechnical College

Golovach Olena

Lecturer of the Highest Category, Lecturer-Methodologist
Zhytomyr Agrotechnical College

Semenchuk Natalia

Lecturer of the First Category
Zhytomyr Agrotechnical College

МОДЕЛЬ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Головач К.С., Головач О.П., Семенчук Н.І. Модель превентивного антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. У статті зазначено, що для заходів реагування на кризу характерні розмитість цілей, епізодичність здійснення, відсутність поєднання стратегічних, тактичних та оперативних дій щодо підтримки ефективного функціонування підприємств. Визначено теоретико-методологічні основи формування системи раннього попередження та реагування на кризу та безпосередньо стратегічного здійснення антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Приділено увагу своєчасному виявленню симптомів та ознак кризових явищ на основі використання та впровадження системи раннього попередження та реагування на кризу (СРПР). Визначено основні складові частини структурно-логічної схеми інформаційної СРПР для сільськогосподарського підприємства. Визначено, що взаємодія між елементами СРПР має бути чітко структурована за функціональними галузями організаційного середовища й може бути представлена у вигляді моделі превентивного антикризового управління.

Ключові слова: антикризове управління, криза, антикризові заходи, превентивне управління, сільськогосподарські підприємства.

Головач К.С., Головач О.П., Семенчук Н.И. Модель превентивного антикризисного управления в сельскохозяйственных предприятиях. В статье отмечено, что для мер реагирования на кризис характерны размытость целей, эпизодичность осуществления, отсутствие сочетания стратегических, тактических и оперативных действий по поддержке эффективного функционирования предприятий. Определены теоретико-методологические основы формирования системы раннего предупреждения и реагирования на кризис и непосредственно стратегического осуществления антикризисного управления в сельскохозяйственных предприятиях. Уделено внимание своевременному выявлению симптомов и признаков кризисных явлений на основе использования и внедрения системы раннего предупреждения и реагирования на кризис (СРПР). Определены основные составляющие структурно-логической схемы информационной СРПР для сельскохозяйственного предприятия. Определено, что взаимодействие между элементами СРПР должно быть четко

структуровано по функціональним областям організаційної середовища і може бути представлено в формі моделі превентивного антикризового управління.

Ключевые слова: антикризове управління, криза, антикризові заходи, превентивне управління, сільськогосподарські підприємства.

Golovach Kateryna, Golovach Olena, Semenchuk Natalia. Model of preventive crisis management in agricultural enterprises. The article notes that crisis response measures are characterized by blurred goals, episodic implementation, and lack of a strategic combination, tactical and operational actions to support the effective functioning of enterprises. The study reveals theoretical and methodological bases of formation of the system of early warning and response to the crisis and direct strategic implementation of crisis management in agricultural enterprises. Attention is paid to the timely detection of symptoms and signs of crisis phenomena based on the use and implementation of the system of early warning and response to the crisis. The main components of the structural-logical scheme of information system of early warning and response to the crisis for the agricultural enterprise are estimated and determined. It is suggested that the interaction between the elements of the system of early warning and response to the crisis should be clearly structured by functional areas of the organizational environment and can be presented as a model of preventive crisis management. Given the variety of factors, only professional and effective crisis management can take them into account and evaluate them. It is spoken in detail about the primary task which is to organize and structure information according to a certain integrated model that includes standard measures and restrictions. Factors operating in the external system of the model violate the company's ability to focus on strategic management in a crisis situation. Only if they are leveled (eliminated) the company is able to move to strategic management. Much attention is paid to the assessment of external and internal environments that involves identifying factors of negative impact on economic activity (macroeconomic, political, agro-climatic, etc.), as well as microeconomic. Diagnosis of the financial condition of the enterprise is carried out in the processes of operational control and internal audit monitoring. Monitoring allows tracking the signals of the external environment about the emergence of threats and opportunities in a preventive mode. The frequency of control measures should be consistent with the risk of possible consequences of non-compliance.

Key words: crisis management, crisis, crisis measures, preventive management, agricultural enterprises.

Постановка проблеми. Особливості антикризового управління залежать від організаційно-правової форми суб'єкта господарювання, специфіка якої визначає принципи механізму інвестування, залучення позикових коштів та державної підтримки. Спільним для різних організаційно-правових форм господарювання є алгоритм (послідовність) реагування на кризові явища, який включає їх попередження (прогнозування), здійснення антикризових процедур, розроблення програми фінансового оздоровлення, вироблення й прийняття управлінських рішень, координування та організацію їх виконання, запровадження стимулів, облік і контроль результатів.

Разом з об'єктивними чинниками виникнення кризових ситуацій сільськогосподарські суб'єкти господарювання не володіють достатньою мірою досвідом антикризового управління. Для них характерні низька обізнаність у питаннях методології і практики вжиття антикризових заходів, відсутність професійного кадрового забезпечення та комплексної операційної системи антикризового управління, недооцінка почуття соціальної відповідальності тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці адаптації формування механізму комплексного антикризового управління на підприємствах присвячені праці численних вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, зокрема роботи В. Амбросова [1], Д. Брайсона [2], В. Василенка [3], С. Еша [4], Л. Лігуненко [5], Ф. Найта [6], Л. Планкетта [7], К. Пріб [8], Г. Спрінгейта [9]. Проте недостатнього практичного впровадження набувають заходи щодо попередження виникнення кризових явищ та розроблення виваженого комплексного механізму антикризового управління на підприємствах, отже, потребують подальшого глибокого аналізу та поглиблення досліджень.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є визначення теоретико-методологічних основ формування системи раннього попередження та реагування на кризу й безпосередньо стратегічного здійснення антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- своєчасне виявлення симптомів та ознак кризових явищ на основі використання та впровадження системи раннього попередження та реагування на кризу (СРПР);
- вироблення ефективних управлінських рішень превентивного антикризового характеру за допомогою моделі превентивного антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Створення адаптованої моделі антикризового менеджменту сільськогосподарських підприємств з урахуванням світового досвіду диктує необхідність формування виваженої системи формування управлінських рішень, диференційованих залежно від стадії кризи: попередження – нівелювання – вихід. До кожної із зазначених стадій необхідно застосовувати протидіючі, адаптуючі та наступальні важелі й інструменти, здатні не тільки запобігати кризі й долати її, але й перетворювати її на додаткові можливості та посткризовий результат.

Основа механізму антикризового управління сільськогосподарських підприємств має складати своєчасне виявлення симптомів та ознак кризових явищ. Задля проведення ранньої ідентифікації кризи, виявлення її причин, розроблення напрямів виходу з неї, визначення пріоритетних завдань та цінностей підприємства, скоординованої реалізації управлінських рішень та заходів з оптимізації діяльності використовується система раннього попередження та реагування на кризу (СРПР). СРПР являє собою специфічну інформаційну систему

на підприємстві, яка здійснює інформування про виникнення проблем і ризиків зовнішнього та внутрішнього характеру, які загрожують діяльності сільськогосподарського підприємства. Система має потенційні можливості щодо виявлення й окреслення прихованих проблем або подій, виникнення чи настання яких може призвести до появи кризових ситуацій або втрати здатності підприємства до подальшого розвитку.

У широкому розумінні СРПР можна визначити як комплекс антикризових управлінських заходів та рішень, які містять превентивні механізми діагностики, виявлення й подолання кризових явищ. Система охоплює всі рівні розвитку кризового процесу, визначаючи основними превентивні та профілактичні заходи попередження кризи на фазі її раннього виникнення. СРПР має плановий характер та можливості для подолання тимчасових проблем, сприяє поліпшенню конкурентоспроможності та рейтингу підприємств на ринку сільськогосподарської продукції; при цьому всі управлінські рішення та антикризові заходи здійснюються у жорстких часових обмеженнях. Головним завданням такої системи є життя комплексу антикризових заходів щодо попередження кризи.

Структурно-логічна схема інформаційної СРПР для сільськогосподарського підприємства наведена на рис. 1.

Інформаційне забезпечення СРПР сприяє створенню бази знань і формує обізнаність щодо наявної ситуації та її аналізу. На його основі, використовуючи новітні інформаційні технології та налагоджуючи інформаційні мережі й комунікації, кризові менеджери приймають управлінські рішення та розробляють антикризову програму.

У систему раннього попередження та реагування на кризу закладено циклічність, що обумовлено змінами у середовищі підприємства та мінливістю індикаторів. Задля ефективного управління кризою необхідно здійснювати моніторинг усіх змін у діяльності підприємства з подальшим аналізом вжитих управлінських заходів. За потреби слід здійснювати корективи раніше сформованого плану виходу з кризової ситуації. Така

циклічність управлінських впливів сприятиме ефективному прогнозуванню та попередженню виникнення кризових явищ на підприємстві з огляду на відповідні заходи превентивного управління кризою.

З практичної точки зору система раннього виявлення та подолання кризи реалізується через механізм її впровадження на підприємстві. Головним завданням механізму є включення системи в організаційну діяльність підприємства для ефективного вирішення проблем виявлення кризових ситуацій та ліквідації кризи. СРПР може бути включена в антикризовий механізм сільськогосподарського підприємства як елемент управління та контролінгу. Для цього створюється спеціальна група на чолі з антикризовим менеджером. До складу цієї групи мають бути включені внутрішні працівники підприємства (які розуміють специфіку діяльності у галузі) та (або) залучений кваліфікований спеціаліст (який володіє методологією ефективного вирішення проблем в умовах кризи та знає специфіку антикризового менеджменту). Критеріями відбору спеціаліста з антикризового управління мають бути досвід практичної діяльності, характер освіти та соціально-психологічний стиль управління. Ключовим завданням антикризової групи буде її консультативна підтримка керівництва впродовж усього життєвого циклу підприємства.

Крім інформаційної підсистеми, СРПР включає операційну, яка визначається структурними характеристиками підприємства та особливостями його виробничого процесу. Вона передбачає програмно-цільове планування розвитку виробництва (інвестиційні програми, бізнес-плани), оцінювання виробничих потужностей, стандартизацію та сертифікацію.

Метою антикризового операційного менеджменту є створення передумов для подолання кризових явищ у операційній діяльності (виробництво та реалізація продукції) через жорстке оперативне управління, застосування організаційних важелів оздоровлення підприємства, технічну політику, виробничі антикризові стратегії. Мотиваційна антикризова складова частина



Рис. 1. Схема інформаційної СРПР для сільськогосподарського підприємства

Джерело: узагальнено та адаптовано авторами на основі джерел [1–9]

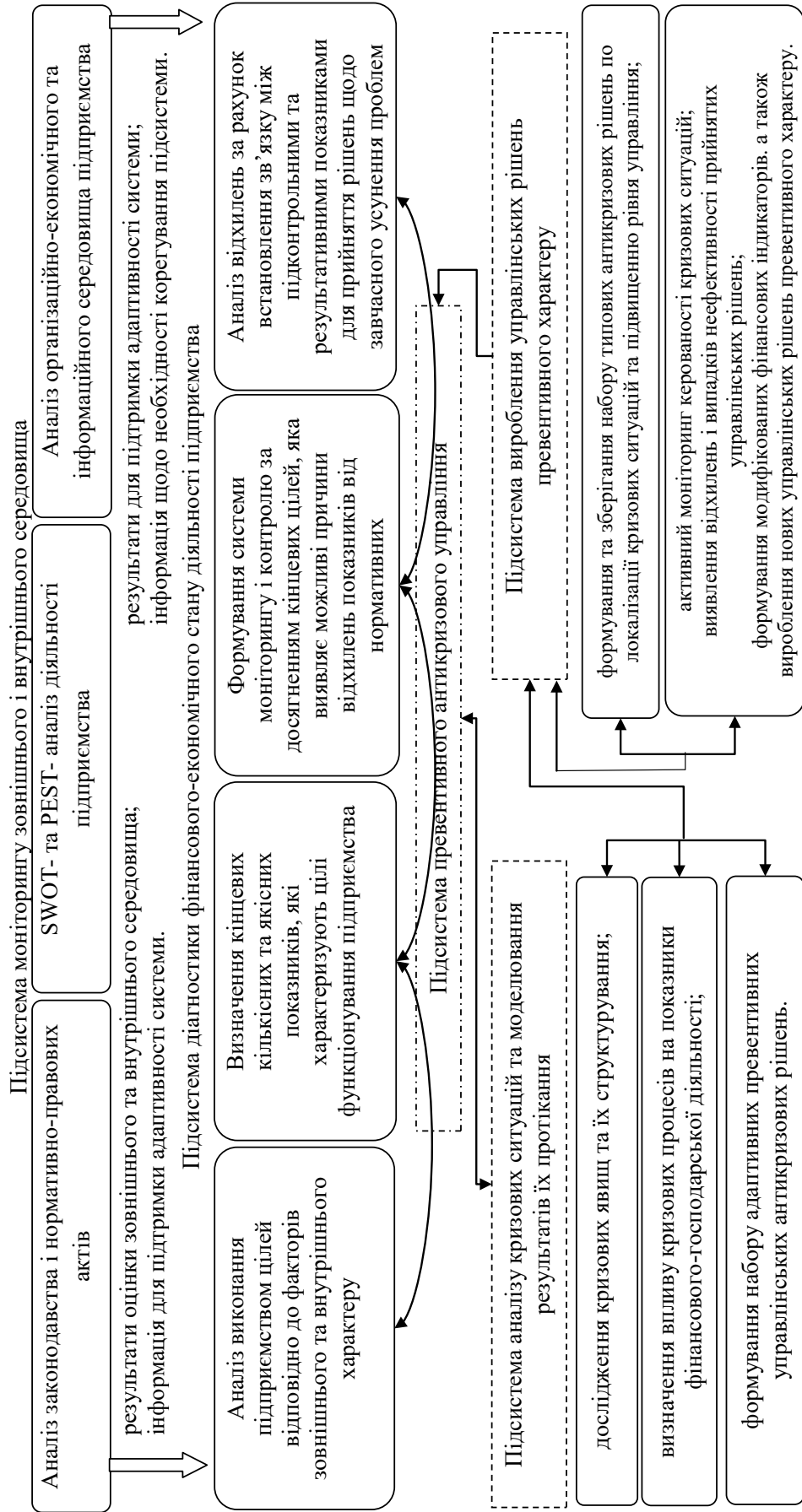


Рис. 2. Модель превентивного антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах

Джерело: власні дослідження

управління спрямована на раціональне функціонування сільськогосподарського підприємства щодо економії ресурсів, уникнення помилок, прийняття виважених рішень, глибокого аналізу кризової ситуації.

Охарактеризовані елементи СРПР мають адміністративну природу впливу й мають на рівні суб'єкта господарювання обов'язковий характер. Їх взаємодія і взаємовплив спричинюють синергетичний ефект, який забезпечує потенціал міцності протистояння підприємства кризовим викликам. Взаємодія між елементами СРПР має бути чітко структурована за функціональними галузями організаційного середовища й може бути представлена у вигляді моделі превентивного антикризового управління (рис. 2).

Одним з найважливіших завдань спільної роботи всіх елементів системи є вироблення ефективних управлінських рішень превентивного антикризового характеру. На початковому етапі розроблення таких рішень основне функціональне навантаження лягає на підсистеми контролінгу зовнішнього й внутрішнього середовища та фінансово-економічної діяльності підприємства. Слід зазначити, що призначення цих підсистем полягає у вирішенні завдань раннього виявлення непередбачених та очікуваних подій, передусім за допомогою моніторингу зовнішнього оточення.

Моніторинг дає змогу у превентивному режимі відслідковувати сигнали зовнішнього середовища про виникнення загроз і можливостей. Періодичність контрольних заходів слід узгоджувати з ризиком можливих наслідків їх невиконання. Під час установалення зовнішніх і внутрішніх факторів, здатних вплинути на можливий розвиток кризових процесів, перш за все необхідно керуватися нормами законодавства, що регулює діяльність господарюючих суб'єктів. Важливість вивчення цих документів в контексті превентивного антикризового управління полягає в тому, що вони становлять необхідну правову основу прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективність механізму раннього попередження.

Оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ передбачає виявлення факторів негативного впливу на господарську діяльність (макроекономічних, політичних, агрокліматичних, мікроекономічних тощо). Діагностика фінансового стану підприємства здійснюється у процесі оперативного контролю та внутрішнього аудиторського моніторингу. За її результатами формується «кризове

поле» з параметрів фінансового стану сільськогосподарських підприємств, тобто встановлюється група об'єктів спостереження, за негативного значення яких функціонування підприємства має високу схильність до кризи. У розрізі кожного параметра фінансового стану сільськогосподарських підприємств формується система «індикаторів кризового розвитку». Сукупність індикаторів з «кризового поля» можуть становити як загальноприйняті фінансові показники, так і спеціально розраховані коефіцієнти результатів того чи іншого виду діяльності, галузі тощо. Для отримання значень «індикаторів кризового розвитку» вибирають оптимальний часовий період, впродовж якого здійснюється порівняльний аналіз фактичних значень показників з плановими. Далі щодо кожного параметра «кризового поля» визначаються ступінь відхилень та чинники, які їх обумовлюють, а також оцінюються можливі наслідки цих відхилень для результатів діяльності сільськогосподарських підприємств. На підставі проведених оцінок визначається фінансова стійкість сільськогосподарського підприємства й приймається відповідне рішення щодо її поліпшення.

На практиці не може бути єдиного підходу до попередження кризи. Кожне підприємство унікальне, має різний потенціал протидії кризовим явищам та різні адаптаційні можливості щодо реалізації наявних антикризових моделей. Вибір моделі антикризового управління для суб'єктів сільськогосподарського виробництва має враховувати такі їх особливості, як специфічні фактори й сезонність виробництва, висока залежність від мінливої ринкової кон'юнктури, складність проблем матеріально-технічного забезпечення виробничих потреб, обмеженість фінансових ресурсів, відсутність кваліфікованих менеджерів-управлінців.

Висновки. Таким чином, у сучасних умовах невизначеності і високої ймовірності появи кризових явищ антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами потребує конструктивного менеджменту, заснованого на стратегічних підходах і попереджувальних заходах. Обґрунтована системна модель антикризового управління окреслює поле цілеспрямованої діяльності менеджерів підприємств, а в процесі їх використання має наповнюватись як інформаційно, так і конкретними методами та прийомами уникнення, нівелювання й подолання кризових ситуацій.

Список використаних джерел:

1. Амбросова В., Приймак Н. Деякі підходи до адаптивного моделювання стратегічних можливостей гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4. С. 54–60.
2. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / пер. з англ. А. Кам'янець. Львів : Літопис, 2004. 352 с.
3. Василенко В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для вищих навчальних закладів. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
4. Еш С. Система антикризового управління та методологічні підходи до її формування. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2012. № 1. Ч. 2. С. 103–107.
5. Лігоненко Л. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
6. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль / пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 360 с.
7. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений / сокр. пер. с англ. Москва : Экономика, 1984. 356 с.
8. Пріб К. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 51–59.
9. Springate Gordon L.V. Predicting the Possibility of Failure in a Canadian Firm. Unpublished M.B.A. Research Project. *Simon Fraser University*. 1978. № 1. P. 150–164.
10. Головач К. Основні аспекти антикризового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2016. № 22. С. 62–66.

References:

1. Ambrosova V., Pryimak N.S. (2009) Deiaki pidkhody do adaptivnoho modeliuвання stratehichnykh mozhlyvostei hirn-ycho-zbahachuvalnykh pidpriemstv Kryvbasu [Some approaches to adaptive modeling of strategic capabilities of mining and processing enterprises of Kryvbas]. *Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnoho instytutu KNEU*, no. 4, pp. 54–60.
2. Bryson J. (2004) *Stratehichne planuvannia dlia derzhavnykh ta neprybutkovykh orhanizatsij* [Strategic planning for government and nonprofit organizations]. L'viv: Litopys. (in Ukrainian)
3. Vasylenko V. (2003) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management of the enterprise]. Kyiv: TsUL. (in Ukrainian)
4. Esh S. (2012) Crisis management system and methodological approaches to its formation. *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, no. 2, pp. 103–107.
5. Lighonenko L. (2016) Antykryzove upravlinnja pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znanj ta intelektualizaciji menedzhmentu [Crisis management of the enterprise in the conditions of knowledge economy and intellectualization of management]. *Ekonomichnyj forum*, no. 1, pp. 161–170.
6. Najt F. (2003) *Risk, neopredelennost' i pribyl'* [Risk, uncertainty and profit]. Moscow: Delo. (in Russian)
7. Plankett L., Hejl G. (1984) *Vyrabotka i prinjatie upravlencheskih reshenij* [Development and management decisions]. Moscow: Jekonomika. (in Russian)
8. Prib K. (2019) *Praktyka antykryzovogho upravlinnja v siljsjoghospodarsjkykh pidpriemstvakh* [The practice of crisis management in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, no. 10, pp. 51–59.
9. Springate Gordon. L.V. (1978) Predicting the Possibility of Failure in a Canadian Firm. Unpublished M.B.A. Research Project. Simon Fraser University, no. 1, pp. 150–164.
10. Golovach K. (2016) Osnovni aspekty antykryzovogho menedzhmentu v siljsjoghospodarsjkykh pidpriemstvakh [The main aspects of crisis management in agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, no. 22, pp. 62–66.