УДК 338.246.87
JEL M 21

СИСТЕМА РАННЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА РЕАГУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Л. Балаш, к. е. н.
ORCID ID: 0000-0002-5950-5236
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
О. Бінерт, к. е. н.
ORCID ID: 0000-0001-5436-0106
О. Лисюк, к. е. н.
ORCID ID: 0000-0001-5121-359
Львівський національний аграрний університет

https://doi.org/110.31734/economics2020.27.044

Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством

Основну увагу зосереджено на важливості функціонування системи раннього попередження та реагування на кризу та її ролі у попередженні, визначенні й подоланні кризових ситуацій. Вивчено, що стабільне функціонування і розвиток підприємства можливі лише за умов захищеності суб'єкта господарювання на усіх стадіях його існування і залежать від впливу багатьох чинників, які є характерними для кожного суб'єкта господарювання, взаємозалежать між собою, діють системно, збільшуючи при цьому негативний вплив на діяльність підприємства. Висвітлено основні етапи системи раннього попередження та реагування, дано оцінку імовірності виникнення кризових ситуацій та здійснено аналіз можливих наслідків їхнього впливу. Розглянуто причини виникнення кризи, властиві саме аграрній сфері, для розуміння рівня її керованості сільськогосподарським підприємством. Досліджено, що кризові ситуації є наслідком дії певних чинників середовища існування підприємства, які можна поділити на внутрішні й зовнішні. Обґрунтовано результативність та ефективність використання системи раннього попередження та реагування в аграрному підприємстві в кризовій ситуації. Досліджено, що для реалізації антикризового управління в аграрних підприємствах варто керуватися його комплексним механізмом, базою системи раннього попередження та реагування на кризу закладено циклічність, що зумовлено змінами у середовищі підприємства й несталістю індикаторів. З метою дієвого управління кризою слід здійснювати моніторинг усіх змін у практиці підприємства з ретельним подальшим аналізом вжитих управлінських заходів і прийнятих рішень, у разі необхідності здійснювати корективи раніше сформованого плану виходу з кризової ситуації. Така циклічність управлінських впливів сприятиме ефективному прогнозуванню та попередженню виникнення кризових явищ на підприємстві, ґрунтуючись на відповідних заходах превентивного управління кризою.

Ключові слова: системи раннього попередження та реагування, антикризове управління, криза, кризові явища, кризова ситуація, превентивне антикризове управління.

Balash L., Binert O., Lysiuk O. The system of early warning and response as an element of anti-crisis management of enterprises

In this article, the main attention is paid to importance of functioning of the system of early warning and response to the crisis and also its role in warning determination and resolving crisis situation. In fact, stable enterprise working and development are available only under security conditionals of the entity on all degrees of its existence and depend on the influence of lots of factors, that are typical for every entity, and interdependent, works systemically, increasing negative effect on business activity. The main stages of the system of early warning and response are shown, the rating of probability of the crisis situation are given and the analysis of possible consequences of their influence is carried out. The reasons of occurrence of the crisis situation in the agricultural sector are considered for understanding its controllability by agricultural enterprise. It is explored, that crisis situation are the consequent of effect of some habitat factors of the enterprise, that can be distinguished into internal and external. The effectiveness and efficiency of using the system of early warning and response (SEWR) at the agricultural enterprise in a crisis situation is substantiated in the work.

The basis of the system of early warning and response to the crisis is cyclical due to changes in the environment of the enterprise and the instability of indicators. In carrying out the current management, the crisis should be monitored when it worked in practical enterprises in compliance with the presented experts who carried out management actions and decisions. If it is necessary, one can make adjustments to the previously formed plan to overcome the crisis. Such a cycle of managerial influences will contribute to the effective forecasting and prevention of crises in the enterprise, based on appropriate measures of preventive crisis management.

Thus, it is impossible to discard the probability of emergence of a crisis at an enterprise completely, because it is related to economic development. However, it is possible to resist the crisis and if the crisis is identified and onset of the crisis is diagnosed sooner, the company's losses will be smaller.

Key words: system of early warning and response, anti-crisis management, crisis, crisis phenomena, crisis situation, preventive anti-crisis management.

Постановка проблеми. У будь-якому підприємстві як економічній системі інколи виникають кризові ситуації, що можуть нести загрозу існуванню цієї системи. Щоб запобігти непоправному впливу таких процесів на організацію, застосовують антикризове управління як процес управління, що дає змогу менеджерам здійснювати свої функції так, аби оптимально усувати невідкладні проблеми. Якщо керівництво уміє забезпечити для підприємства умови розвитку на усіх етапах життєвого циклу, то лише тоді можна гарантувати його стійке функціонування.

У сільськогосподарських підприємствах кризи не виникають раптово, вони мають як свої ознаки, так і причини, як внутрішні, так і зовнішні. Фактично основа появи кризових явищ є в самій ринковій системі та її середовищі. У ній тісно переплетені невизначеність умов функціонування, мінливі орієнтації споживачів, постійне пристосування систем і підсистем підприємства стосовно вимог ринку.

З'ясувати загальну причину виникнення кризи у діяльності підприємства можна через проведення діагностики її ознак. Отже, для передбачення і відвертання виникнення можливих кризових ситуацій вкрай необхідно застосовувати в управлінні аналіз і планування, щоб забезпечити подальші перспективи розвитку підприємства. Такі дії дадуть змогу не тільки запобігти кризі, а й підвищити ефективність антикризового управління підприємством. Усі зазначені чинники засвідчують актуальність дослідження умов виникнення кризи у сільськогосподарських підприємствах та використання системи антикризового управління для відвертання й подолання їхніх згубних наслідків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні основи формування систем і механізмів антикризового управління стали предметом наукових досліджень низки відомих учених, як закордонних, так і вітчизняних. Проблематика й основні питання антикризового управління підприємствами висвітлені у працях класиків світової наукової економічної думки, серед яких: Дж. М. Кейнс, М. Д. Кондратьєв, М. Фрідмен, Й. Шумпетер, а також у сучасних публікаціях вітчизняних та іноземних учених: І. О Александрова, П. С. Березівського, М. О. Кизима, О. М. Ковалюка, І. К. Ларіонова, Л. О. Лігоненко, О. В. Манойленко, Г. С. Одінцової, О. В. Синюк, Л. С. Ситник, О. М. Тридіда Я. О. Фоміна та ін. Однак деякі аспекти цієї проблеми залишаються малодослідженими, а саме питання антикризового управління у сільськогосподарській сфері. Окремі питання, пов'язані з формуванням системи антикризового управління в аграрних підприємствах, незважаючи на велику кількість досліджень в інших сферах економіки, практично не висвітлені.

Постановка завдання. Ми ставили за мету дослідити теоретичні питання антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами, а також інформаційну систему раннього реагування і попередження кризи та її участь у забезпеченні передчасного діагностування і миттєвій реакції на перші ознаки або симптоми кризових явищ та ефективного виходу підприємства з кризи.

Виклад основного матеріалу. Щомиті аграрні підприємства підпадають під вплив найрізноманітніших проблем, однак не кожна проблема в майбутньому призводить до кризи. Процеси, що проходять в організаціях, поділяються на керовані й некеровані. Керовані процеси змінюються у потрібному напрямі згідно із запрограмованим впливом на них, а некеровані неможливо змінити за будь-яких причин. Підприємство постійно перебуває під впливом таких процесів, тому антикризовий розвиток повинен відповідати організаційним цілям і тенденціям, здійснюватися у формі керованого процесу з відвертання чи подолання кризових явищ.

Щоби менеджмент підприємства міг успішно здійснювати антикризове управління, він повинен розуміти, як долати (керувати) кризу. Щоб зрозуміти рівень керованості кризи сільськогосподарського підприємства, слід вивчити причини її виникнення та властиві саме аграрній сфері ознаки (рис. 1).

Якщо криза має об'єктивні характеристики, які зумовлені впливом зовнішнього середовища, то вона значно важче піддається антикризовим зусиллям керівництва підприємства і потребує більшою мірою залучення загальнодержавних

важелів керівництва економікою. Але, якщо кризу спричинили суб'єктивні чинники, наприклад, помилки управлінського персоналу, чи його недостатня професійність, то ситуація може бути врятована умілими й своєчасними діями керівництва.

Рис. 1. Основні ознаки кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах.

Вплив кризових ситуацій на сучасне аграрне підприємство є завжди ймовірним. Ці ситуації – наслідок дії певних чинників середовища існування підприємства, які можна поділити на внутрішні й зовнішні. На зовнішні чинники виникнення криз підприємство не може впливати, але має змогу вчасно розпізнати і послабити їх або частково запобігати руйнівним наслідкам.

Основними причинами виникнення внутрішніх негативних впливів можуть бути: низька кваліфікація працівників юридичної служби відповідного суб'єкта господарювання та помилки у підборі персоналу цієї служби; недостатнє фінансування юридичного забезпечення підприємницької або іншої діяльності [3, с. 48].

Для антикризового управління аграрних підприємств базою має слугувати передчасне діагностування і миттєва реакція на перші ознаки або симптоми кризових явищ. З цією метою доцільно використовувати СРПР (систему раннього попередження та реагування на кризу). Запровадження такої системи допоможе керівникам виявити та орієнтувати їх на невидимі, на перший погляд, проблеми, що можуть мотивувати виникнення кризи або негативно впливати на результати підприємства від ведення господарської діяльності.

Процес втілення системи СРПР в агропідприємствах повинен охоплювати п'ять етапів.

1. Зосередження на об'єктах внутрішнього і зовнішнього середовищ для дослідження і розроблення ретельного аналізу.

2. Діагностування і виокремлення індикаторів, котрі хоча б найменшим чином можуть негативно вплинути і спричинити проблеми у виробничо-господарській діяльності. Слід звернути увагу, що потрібно ретельно проаналізувати індикатори негативного впливу на діяльність підприємства у внутрішньому середовищі, для чого класифікувати останні. У науково-практичній літературі здебільшого виокремлюють такі блоки індикаторів зовнішнього кризового поля: загальноекономічні індикатори, які дають змогу своєчасно виявити зміни в тенденціях розвитку кон'юнктури економіки загалом (використовують результати досліджень відповідних науково-дослідних економічних і соціологічних інститутів); ринкові індикатори, що допомагають виявити тенденції на ринках, де здійснює свою діяльність підприємство; технологічні індикатори, які інформують про появу на ринку нових продуктів, методів, процесів тощо; соціальні індикатори, що характеризують демографічну ситуацію в країні, вартість робочої сили, рівень мінімальної заробітної плати тощо; політичні індикатори впливу на діяльність підприємств, які мають політичну

природу, зокрема, відображають тенденції в економічному законодавстві, політику протекціонізму тощо; внутрішні індикатори.

3. Аналіз показників фінансового стану агропідприємств (показники рівня ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності та ін).

4. Формування достовірних потоків та їхнє виокремлення для акумуляції і передачі інформації.

Структурно-логічна схема інформаційної СРПР для аграрних підприємств показана на рис. 2. Як бачимо, вона формується із взаємозалежних елементів – збір даних та їхнє збереження, аналітична обробка даних та прийняття рішень для реалізації антикризових заходів.

5. Оцінка результатів моніторингу і на цій основі розробка пропозицій для вживання превентивних заходів на підприємстві.

Базою для СРПР є циклічність, що зумовлено змінами у середовищі підприємства та несталістю індикаторів. З метою дієвого управління кризою слід здійснювати моніторинг усіх змін у практиці підприємства з ретельним подальшим аналізом вжитих управлінських заходів і прийнятих рішень. У разі необхідності належить вносити корективи до раніше сформованого плану виходу з кризової ситуації. Така циклічність управлінських впливів сприятиме ефективному прогнозуванню та попередженню виникнення кризових явищ на підприємстві, ґрунтуючись на відповідних заходах превентивного управління кризою.

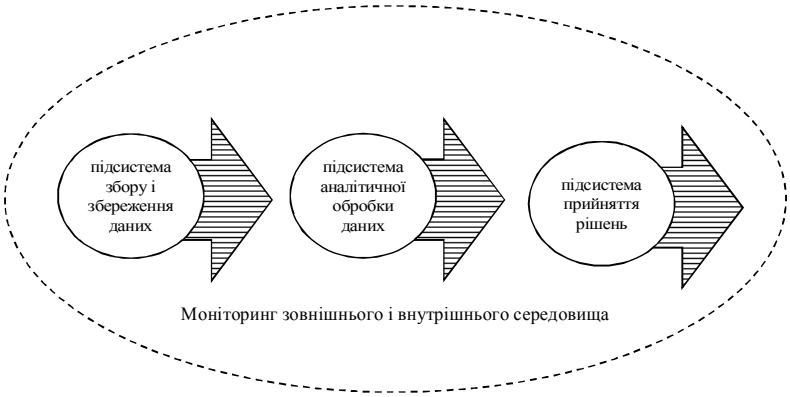

Рис. 2. Структурно-логічна схема інформаційної системи раннього попередження та реагування на кризу.

Висновки. Отож, відкинути ймовірність виникнення кризи у діяльності підприємства неможливо, оскільки вона є дотичною до економічного розвитку. Однак кризовим явищам можна протистояти, і чим швидше відбудеться розпізнавання кризових ситуацій і діагностування настання кризи, тим збитки підприємства будуть менш масштабними.

Для реалізації антикризового управління в аграрних підприємствах варто керуватися його комплексним механізмом, основою якого є система раннього попередження та реагування на кризу. Узагальнення структурних елементів такої системи дає змогу сформувати ефективні антикризові заходи.

Бібліографічний список

1. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Житомир, 2016. 211 с.

2. Горбаль Н. І., Колодій М. В. Антикризовий маркетинг як складова антикризового управління підприємства. *Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2014. № 790. С. 3–7.

3. Михалюк Н. І., Балаш Л. Я., Войнича Л. Й. Економічний механізм розвитку приватних підприємств. *Вісник Львівського національного аграрного університету*: *економіка АПК*. 2016. № 23 (1). С. 46–52.

4. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту*. *Сер. Економічні науки*. 2014. Вип. 7 (2). С. 68–71.

5. Шапурова О. О. Моделі оцінки банкрутства та кризового стану підприємств. *Економічні науки*. 2008. № 7. С. 59–64.

Стаття надійшла 23.03.2020.

УДК 656.658:339
JEL O 18; Q 17

ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Я. Янишин, к. е. н.
ORCID ID: 0000-0002-8693-1484
Львівський національний аграрний університет

https://doi.org/110.31734/economics2020.27.048

Янишин Я. Логістичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності

Існує чимало способів удосконалити процес виробництва у сільськогосподарському підприємстві і кожен зі способів може знайти своє застосування на практиці. Одним із найефективніших шляхів створення нових і закріплення існуючих конкурентних переваг суб'єктів аграрного ринку є впровадження, оптимізація та застосування системи логістичного забезпечення сільськогосподарського виробництва. Система логістичного забезпечення виробництва посідає неабияке місце серед дієвих інструментів інтенсивного розвитку сільськогосподарських підприємств. Обсяг логістичних витрат займає до 25% в структурі витрат підприємства, що за сучасних умов господарювання ставить логістику у перелік найпріоритетніших завдань менеджменту. Розуміння суті функціонування логістичних систем ставить за необхідне проведення оптимізації такої системи та постійного контролю і аудиту логістичної діяльності підприємства. Логістика лежить всередині всіх виробничих і допоміжних процесів та є зв'язуючим чинником ефективного функціонування всіх підрозділів підприємства. Логістика – невід'ємна складова зовнішньоекономічної діяльності, а отже, ефективне використання інструментарію та методології логістики в менеджменті ЗЕД може стати запорукою успіху на міжнародному ринку.

Ринкова ситуація, яка характеризується нестабільністю, безперервними змінами технологічних процесів, а також постійним зростанням вимог суспільства щодо характеристик товарів та послуг зумовлює необхідність впровадження інноваційних і вдосконалення існуючих методик менеджменту. Підхід акцентування уваги на логістичному забезпеченні сільськогосподарського виробництва, зокрема, зовнішньоекономічної діяльності, необхідний задля збереження позиції підприємства на ринку, а також підвищення показників ефективності діяльності виробників відповідно до їхніх стратегічних цілей, а відтак потенційного захоплення додаткових ніш ринку.

Розглянуто та проаналізовано стан логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарського підприємства «АГРО ЛВ ЛІМІТЕД», проаналізовано структуру логістики підприємства й складено логістичний ланцюг із виділенням ключових зовнішньоекономічних партнерів. Запропоновано модель вдосконалення системи логістич-ного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності на прикладі сільськогосподарського підприємства «АГРО ЛВ ЛІМІТЕД».

Ключові слова: логістичне забезпечення, логістичний ланцюг, логістична ланка, канал збуту, сфера виробництва.

Yanyshyn Ya. Logistical support of foreign economic activity

There are many ways to improve the production process at agricultural enterprises, and each of these methods can be practically applied. One of the most effective ways to create new and consolidate the existing competitive advantages of agricultural market entities is to implement, optimize and apply the system of logistic support for agricultural production. The system of logistical support of production occupies a prominent position among the effective tools of intensive development of agricultural enterprises. The value of logistics costs is up to 25% in the cost structure of the enterprise, which, under the current conditions of management puts logistics in the list of the primary management tasks. Understanding the basement of the functioning of logistics systems makes it necessary to carry out the optimization of such system and constant control and audit of logistic activity of the enterprise. Logistics lies within all production and support processes and can be a key factor in the effective functioning of all business units. Logistics is an integral part of foreign economic activity, and thus the effective use of logistics tools and methodology in the management of foreign economic activities can be a key to success in the international marketplace.

The market situation, characterized by instability, continuous changes in technological processes, as well as constant growth of society's requirements for the characteristics of goods and services, causes the requirement of innovative and improvement of existing management techniques. An approach of focusing on logistical support for agricultural production, and in particular foreign economic activity, is necessary to maintain the position of the enterprise at the market, as well as to increase the performance indicators of producers in accordance with their strategic goals, and from this - the potential capture of additional niches of the market.

In the research, the author considered and analyzed the state of logistics provision of foreign economic activity of the agricultural enterprise «Agro LV Limited», analyzed the structure of the logistics enterprises and logistics chain by select the main foreign trade partners, created the model of improving the system of logistic support of foreign economic activity on the example of the agricultural enterprise «Agro LV Limited».

Key words: logistic support, logistic chain, logistics link, distribution channel, production area.