УДК 631.163

О. В. Бінерт,
к. е. н., доцент, Львівський національний університет природокористування
ORCID ID: 0000-0001-5436-0106
Л. Я. Балаш,
к. е. н., доцент, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID ID: 0000-0002-5950-5236

DOI: 10.32702/2306-6792.2022.13—14.28

ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

O. Binert,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management named after prof. E.V. Hraplyvyy,
Lviv National Environmental university
L. Balash,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Law and Management in the Field of Civil Defense,
Lviv State University of Life Safety

FUNDAMENTALS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті розглянуто актуальні питання, які стосуються антикризового управління в сільськогосподарських підприємництвах.

Проаналізовано різні варіанти науковців як вітчизняних, так і закордонних щодо визначення сутності та змісту "антикризового управління" та "криза" і зауважено, що різноманітність у трактуванні сутності ключових понять зумовлена відносною новизною цього напряму управління в вітчизняній науці й практиці.

Зазначено, що причини виникнення кризи є наслідком певних об'єктивних чинників на будь-якому етапі розвитку підприємства або непередбачених ситуацій, що виникають у зовнішньому або внутрішньому середовищі. Розглянуто ризикоутворюючі фактори (в розподілі на зовнішні та внутрішні) в сільськогосподарських підприємствах, які в основному спричиняють виникнення ризикових ситуацій. Запропоновано, на які питання необхідно звертати увагу в ракурсі антикризового управління. Визначено основні ознаки кризових явищ зовнішнього та внутрішнього середовища. Зосереджено увагу на основних ознаках, як внутрішніх так і зовнішніх, виникнення криз у сільськогосподарських підприємствах. Запропоновано основні етапи в разі кризової ситуації та риси превентивного антикризового управління.

Також фундаментальну увагу зосереджено на важливості функціонування системи раннього попередження та реагування на кризову ситуацію та її роль у попередженні та подоланні кризи.

The article deals with topical issues related to anti-crisis management in agricultural enterprises.

Various options of both domestic and foreign scientists regarding the definition of the essence and content of "anti-crisis management" and "crisis" were analyzed, and it was noted that the diversity in the interpretation of the essence of key concepts is due to the relative novelty of this direction of management in domestic science and practice.

It is noted that the causes of the crisis are the result of certain objective factors at any stage of the enterprise's development or unforeseen situations arising in the external or internal environment. The risk-creating factors (divided into external and internal) in agricultural enterprises, which mainly cause the occurrence of risky situations, are considered. It is suggested which issues should be paid attention to from the perspective of crisis management. The main signs of crisis phenomena in the external and internal environment are defined. Attention is focused on the main signs, both internal and external, of crises in agricultural enterprises. The main stages in the event of a crisis situation and features of preventive anti-crisis management are proposed.

A number of various theories of scientists that explain and explain the causes of economic cycles and crises are considered. It is also stated that there are managed and unmanaged crises, and in order to determine which ones, it is necessary to investigate the circumstances of the emergence of crisis phenomena in the agricultural sector. It is noted that it is necessary to focus on the resource basis, which includes the personnel of agricultural enterprises, financial opportunities, as well as material and non-material resources. It is noted that when analyzing the resource potential, it is necessary to focus on the cycle of issues specified in the publication. The publication pays attention to the fact that the

Передплатний індекс 21847

actual development of agricultural enterprises depends on flexibility and general adaptability to the conditions of the unstable, uncertain external world.

Fundamental attention is also focused on the importance of the functioning of the system of early warning and response to the crisis situation and its role in preventing and overcoming the crisis.

Ключові слова: криза, антикризове управління, сільськогосподарські підприємства, ризик, зовнішні фактори, внутрішні фактори.

Key words: crisis, crisis management, agricultural enterprises, risk, external factors, internal factors.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Усі, без винятку, підприємства, а особливо сільськогосподарського призначення, надзвичайно вразливі до зовнішніх і внутрішніх чинників, спричинених кризовими явищами. Антикризове управління виконує важливі функції, воно дозволяє передбачати та здійснювати превентивні дії, що призводять до попередження негативних наслідків.

Сільське господарство є однією з найбільш ризикованих галузей народного господарства, стратегічно важливим для населення та для керівництва держави [3]. У сучасних умовах система ліквідності набуває все більшого значення і спрямована на те, щоб залишатися постійним гравцем на ринку, застосовуючи певні заходи, методи і правила, спрямовані на запобігання непередбачених ситуацій, які негативно впливають на об'єкт. Також негативні чинники, економічна та політична криза в країні, однозначно визначають потребу у кваліфікованих управлінських кадрах, що забезпечують фінансову стабільність та адаптивність суб'єктів аграрного господарства. Тому головною умовою успішного функціонування сільськогосподарських підприємств стає здатність підприємств і менеджменту протидіяти зовнішнім і внутрішнім факторам, що викликають кризу.

Основними факторами, що впливають на кризовий стан підприємств, є недосконалість законодавчої бази та постійні зміни правил гри в бізнесі. Економічна ситуація в країні також негативно впливає на діяльність підприємств, зміна вартості грошової одиниці, невизначеність у веденні бізнесу тощо, змушують постійно дотримуватись принципів антикризового управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ

Окремі питання, пов'язані із становленням та формуванням антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, незважаючи на достатню кількість наукових досліджень у різних сферах економіки, не зовсім висвітлені.

Науковими дослідженнями факторів виникнення криз у сільськогосподарських підприємствах займалися як закордонні так і вітчизняні вчені, а саме: Д. Кейнс, Д. Рікардо, Е. Альтман, В. Ніценко, Л. Балаш [1, 2], С. Онисько [7], О. Остапенко, О. Скібіцький, Л. Лігоненко [5; 6], В. Василенко [4], М. Кондратьєв, та ін.

Дослідженню питань виникнення ризиків, що пов'язані з господарською діяльністю і є причинами породження кризи, присвячені статті наступних вітчизняних науковців: Губені Ю. Е., Матвійчука А. В., Терещенка О. О., Тивончука І. О.

Також недостатньо висвітленими залишаються питання обгрунтування кризових тенденцій у сільськогосподарській галузі, підтримки виявлення певних стадій криз, а також розробки системи заходів антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою досліджень є комплексний аналіз впливу на сільськогосподарські підприємства зовнішніх та внутрішніх факторів. Також визначення системи заходів антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Війна російської федерації щодо України, пандемія COVID-19, динамічність і нестабільність змін, які постійно діють у ринковому середовищі є основою для розвитку багатьох негативних факторів, що прямо чи опосередковано впливають на розвиток сільськогосподарських підприємств. На даний час, ще можна виділити основну причину вищезазначених проблем, це малокомпетентний професійний рівень управлінського персоналу, метою якого є своєчасне виявлення та реагування на проблеми й кризові ситуації, а також швидке прийняття рішень щодо розпізнавання кризової ситуації і її вирішення. Якщо реакція буде запізнілою,

Передплатний індекс 21847

або непрофесійною це може призвести навіть до банкрутства будь-якої організації.

Якщо умови розвитку підприємства на всіх стадіях його функціонування є грамотно забезпечені керівництвом, то тільки в тому випадку можна претендувати на цілісність системного функціонування і ефективність його розвитку. Вплив факторів на розвиток сприятливих умов є різноплановою, характеризуються специфічністю для окремого суб'єкта господарювання, впливають систематично. Причини виникнення кризи є наслідком певних об'єктивних чинників на певному етапі розвитку підприємства або непередбачених ситуацій, що виникають у зовнішньому або внутрішньому середовищі. Отож, аби запобігти виникненню кризових ситуацій необхідно використовувати системний моніторинг і планування, аби передбачати і гарантувати можливий майбутній розвиток підприємства. Використовуючи такі методи можна не тільки впливати і запобігти кризовим явищам, але і антикризове управління підприємством буде ефективнішим і результативнішим.

В науковій літературі термін "антикризове управління" та поняття "криза" мають широкі значення. Отож, проаналізуємо сутність та зміст даної термінології з огляду різними науковцями. Так, В.О. Василенко [4] зазначає, що це "таке управління, яке передбачає загрозу кризи, аналізує її симптоми, пропонує заходи для зменшення дії негативних наслідків кризи та застосовує використання цих наслідків для позитивного розвитку". Вчений економіст Л.О. Лігоненко [5] стверджує, що антикризове управління це "спеціальне, постійно діюче управління, спрямоване на найоперативніше виявлення прикмет кризового стану, для створення відповідних умов, щоб його своєчасно подолати і забезпечити відновлення життєздатності підприємства та недопущення його банкрутства". Науковець О.М. Скібіцький [5] розглядає зміст антикризового управління та зазначає, що воно "спрямоване на запобігання ймовірним серйозним ускладненням діяльності підприємства, забезпечення його успішного функціонування".

Безумовно погоджуємося з думкою О. В. Василенко [4], стверджує, що причинами кризи є внутрішні та зовнішні фактори. Але більш загрозливими та впливовими є, звичайно, зовнішні чинники.

У широкому розумінні антикризове управління сільськогосподарських підприємств повинно включати аналіз мікро- та макросередовища для вибору кращої лінії поведінки, оперативну оцінку фінансового стану підприємства для виявлення можливості настання неплатоспроможності, тобто банкрутства, врахування виробничих ризиків та розробку заходів щодо зниження, контролінг тощо.

Вченими, які формують економічну науку розроблено ряд різноманітних теорій, що пояснюють причини економічних циклів і криз:

— запропоновано грошову теорію Хоутрі, яка пояснює цикл експансією банківського кредиту;

— психологічну теорію Пігу, Беджгота та ін., що трактує цикл як наслідок хвиль в психології песимістичного й оптимістичного настрою людей та явищ, що охоплюють населення;

— теорію нововведень, представниками якої є Шумпетер, Хансен, пояснює цикл використанням у реальному виробництві важливих для цього ж виробництва інновацій;

— теорію надмірного інвестування Хайєка, Мізеса, які вважали, що причиною рецесії є, швидше, надмірне, аніж недостатнє, інвестування;

— теорію недоспоживання Гобсона, Фостера, Кетчінгса й ін., що вбачає основну причину циклу в занадто крупній частці доходу, яка припадає значній категорії людей, у порівнянні з тою, що може бути інвестована;

— теорію сонячних плям — погоди — врожаю Джевонса Мура. Як особливо необхідний засіб нівелювання проблем криз й безробіття Дж. М. Кейнс обстоював ідею підтримання обов'язково державного втручання в економіку з метою постійного стимулювання ефективного сукупного попиту.

Розглянемо ризикоутворюючі фактори в сільськогосподарських підприємствах, які в основному спричиняють виникнення ризикових ситуацій на рисунку 1.

Ефективна система управління сільськогосподарського підприємства формується в результаті загальної оптимізації кількості найнятого управлінського та виробничого персоналу з певним урахуванням встановлених норм та нормативів.

Слід особливо акцентувати, що виробництво сільськогосподарської продукції не є можливим без ресурсного підгрунтя, яке охоплює фінансові ресурси підприємства, персонал підприємства, а також матеріальні і нематеріальні ресурси. Ця виробнича система є дієвою і може давати гарний результат за умови, якщо всі її елементи знаходяться у тісній органічній взаємодії. А от порушення гармонійної єдності, нехватка або хаотичне існування хоча б одного з складових системи значною мірою впливає на кінцевий результат роботи і слугує причиною виникнення кризових становищ.

Роблячи оцінку ресурсного потенціалу підприємства в ракурсі антикризового управління необхідно орієнтуватися на наступні запитання рис. 2 [2].

Передплатний індекс 21847

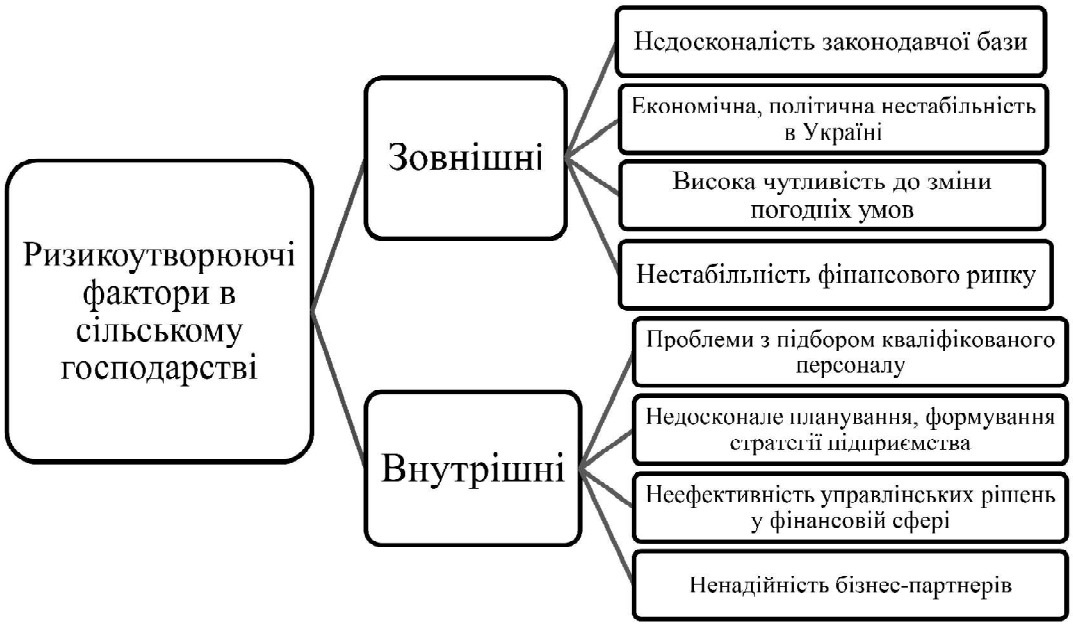

Рис. 1. Ризикоутворюючі фактори в сільському господарстві

Кризи у сільськогосподарських підприємствах не виникають спонтанно, а мають свої зовнішні, що безпосередньо не залежать від діяльності підприємства, і внутрішні причини, які залежать від самого об'єкта. Отож, усі кризові явища можна визначити за наступними ознаками (див. рис. 3).

Основне підгрунтя виникнення кризових явищ є на мікро і макрорівнях системи господарювання. У самій системі взаємозалежать переплетені невизначені умови господарювання, непередбачені споживчі орієнтації, гнучкість систем підприємства до ринкових вимог.

Рис. 2. Процес здійснення аналізу ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства

Неминучість кризи, у діяльності підприємств на сьогодні залишається найактуальнішим і дискусійним питанням. Сутність циклічності кризи передбачає розвиток підприємства за умови проходження кризи. Але слід зауважити, що здійснюючи аналіз практичної діяльності сільськогосподарських підприємств, стадія кризи є завершальною у їх діяльності. Отож, дискусійне питання про зовнішні чи внутрішні причини кризи підприємства, її циклічність результативно розв'язується, якщо взаємодіють економічні системи і системи підприємства більш високого рівня.

Розвинутість сільськогосподарського підприємства залежить від його гнучкості і пристосування його до умов нестабільного зовнішнього середовища. Тому, загалом, напрошується висновок, що ринкове середовище і є причиною появи кризових явищ у діяльності сільськогосподарських підприємств.

Для визначення причин виникнення криз через вплив внутрішнього і зовнішнього середовища у сільськогосподарських підприємствах потрібно провести дослідження їх ознак. Дослідження і діагностика ознак кризових явищ дозволить успішно виявити причини зародження кризи у діяльності підприємства. Специфічними ознаками виникнення криз у

Передплатний індекс 21847

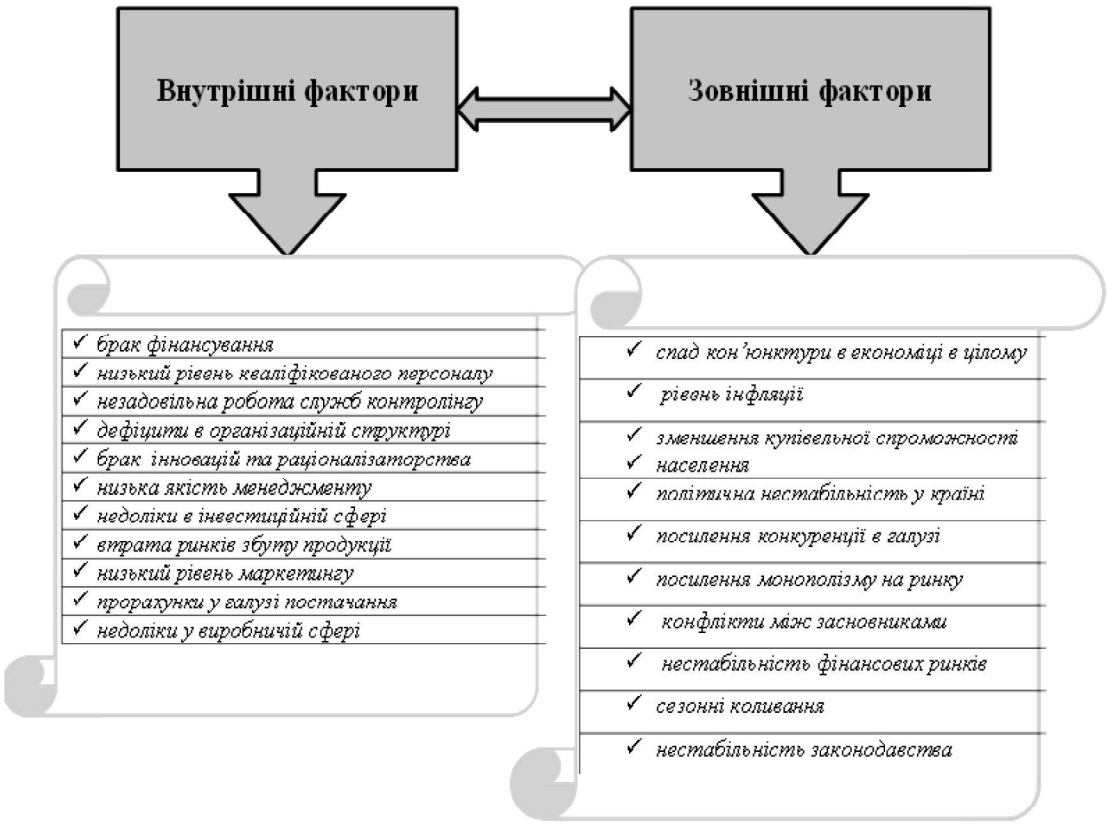

Рис. 3. Зовнішні та внутрішні змінні

сільськогосподарських підприємствах є наступні (рис. 4).

Враховуючи циклічний характер кризових явищ, управлінському персоналу необхідно вчасно передбачати і результативно впроваджувати антикризове управління підприємством. Його завданням є розуміння можливості використання наслідків криз і їх подолання. Кризи можуть бути керовані і не керовані, а щоб збагнути рівень її керованості у сільськогосподарському підприємстві, необхідно досліджувати обставини виникнення кризових явищ саме в агросфері. Криза, що обумовлена факторами зовнішнього середовища, вкрай важко прогнозується і практично не керована адміністрацією підприємства. ЇЇ усунення потребує загальнодержавних засобів управління економікою. Але, якщо криза є наслідками непрофесійного управління адміністративного персоналу, то ситуація може бути керованою завдяки швидким, професійним і своєчасним діям керівників.

Рис. 4. Риси кризових ознак в сільськогосподарських підприємствах

Однак, спричинення кризових ситуацій у сільськогосподарських підприємствах базуються сукупно на дії факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Основні етапи в разі кризи повинні включати:

— складання переліку потенційних загроз для діючого підприємства;

— призначення певних завдань, пов'язаних із плануванням заходів у кризовій ситуації;

— кваліфікація та підготовка персоналу, відпо-

Передплатний індекс 21847

відального за управління кризовими ситуаціями. У разі кризової ситуації необхідно не уникати контактів із особами, які звертаються за інформацією.

Одним із чільних правил управління кризовою ситуацією є надання інформації якомога швидше, як для співробітників, так і для керівництва.

ВИСНОВКИ

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Сьогодення українських реалій диктує для сільськогосподарських підприємств динамічну форму управління. Ефективна діяльність підприємств зумовлена реактивною реалізацією управлінських рішень на виникнення непередбачених проблем. Слід зазначити, що результативність дії управлінських рішень залежить від середовища функціонування підприємства і здатності його швидко і своєчасно реагувати на зміни, що виникають у зовнішньому світі.

Отже, у теперішніх умовах невизначеної політичної, економічної ситуації і прямої загрози державності України виникає гостра потреба у конструктивному менеджменті, підгрунтям якого є стратегічні підходи і превентивні заходи.

Передбачення кризи та профілактичні заходи здійснені керівниками — є першорядним завданням стратегічного управління. Враховуючи це, нами можна виділити спільні риси стратегічного менеджменту і превентивного антикризового управління, а саме: часова перспектива, пріоритетність при формуванні напрямку дій для отримання бажаного результату, цілеспрямованість та готовність до можливостей настання подій з розрахунком ймовірності їх виникнення та можливих наслідків від прийняття несвоєчасних антикризових заходів.

Література:

1. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 3 (14). С. 136—140.

2. Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК. 2020. № 27. С. 44—47.

3. Binert O., Sodoma R., Sadovska I., Begun S., Balash L. Shmatkovska T.. (2021). Mechanisms for improving economic relations in the milk subcomplex of the agricultural sector: a case study of Ukraine. Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development" Volume 21, Issue 2/2021. p. 101—110.

4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 507 с.

5. Лігоненко Л.А. Антикризове управління: Теоретико методологічні засади та практичний інструментарій [Текст]: монографія. М.: КНТЕУ, 2001. 580 с.

6. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.

7. Онисько С.М. Фінансова санація і банкрутство підприємств: 2-ге вид., виправлене і доповнене. Підручник. Львів: "Магнолія 2006", 2009. 268 с.

8. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

References:

1. Balash, L. Ya., Binert, O. V. and Lysyuk, O. V. (2019), "Peculiarities of anti-crisis management of enterprises", Pryazovsky Economic Bulletin, vol. 3 (14), pp. 136—140.

2. Balash, L., Binert, O. and Lysyuk, O. (2020), "The system of early warning and response as an element of the anti-crisis management system of the enterprise", Bulletin of the Lviv National Agrarian University: the economy of agriculture, vol. 27, pp. 44—47.

3. Binert, O., Sodoma, R., Sadovska, I., Begun, S., Balash, L. and Shmatkovska, T. (2021), "Mechanisms for improving economic relations in the milk subcomplex of the agricultural sector: a case study of Ukraine", Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, Volume 21, Issue 2/2021, pp. 101—110.

4. Vasylenko, V. O. (2005), Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom. [Anti-crisis management of the enterprise], Center of Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

5. Ligonenko, L.A. (2001), Antykryzove upravlinnia [Anti-crisis management. Theoretical and methodological principles and practical tools], KNTEU, Kyiv, Ukraine.

6. Ligonenko, L. O., Tarasyuk, M. V. and Khilenko, O. O. (2005), Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom [Anti-crisis management of the enterprise], national trade and economy University, Kyiv, Ukraine.

7. Onysko, S.M. (2009), Finansova sanatsiia i bankrutstvo pidpryiemstv [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises], 2nd ed., corrected and supplemented, Magnolia 2006, Lviv, Ukraine.

8. Skibits'kyy, O. M. (2009), Antykryzovyy menedzhment. [Anti-crisis management], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 11.07.2022 р.

Передплатний індекс 21847