

*the possibilities of increasing sugar exports and increasing the export potential of Ukraine.*

*So, in 2000, the area under sugar beets amounted to 855.6 thousand hectares, and in 2021 the area under root crops was only 212.6 thousand hectares. Thus, the decrease in the sown area under sugar beet for the period 2000-2021. 4.02 times. Also, in 2020, 1,134 thousand tons of sugar were produced in Ukraine, and this is the smallest figure for the study period. The decrease in sugar production occurs gradually with some fluctuations. The reasons for this decline are a decrease in sugar beet production in Ukraine and low sugar prices in the Ukrainian and world markets during the study period.*

**Key words:** *sugar beets, crop area, gross harvest, yield, exports, sugar*

**УДК:** 005.334:338.24

**DOI:** 10.31395/2415-8240-2022-100-2-84-90

## **УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ ПРИ СЛАБКИХ СИГНАЛАХ**

**І. М. НОВАК**, *доктор економічних наук*

**К. В. СУХЕЦЬКА**, *аспірантка*

**Уманський національний університет садівництва**

*В статті аналізується поняття "антисипативного управління", досліджено принципи та механізми управління кризами аграрних підприємств. Визначено основні "слабкі сигнали" та фактори фінансової кризи. Наведено етапи, які допоможуть в процесі прийняття управлінських рішень при "слабких сигналах".*

**Ключові слова:** *управління, кризові ситуації, антисипативне управління, слабкі сигнали, механізми управління кризами, принципи, криза, фактори фінансової кризи, аграрний сектор.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні проблема збитковості та банкрутства набуває ще більшої актуальності, більшість підприємств працює не отримуючи прибутки. Таким чином, роль ефективних інструментів антисипативного управління підсилюється у періоди загострення економічних, політичних та соціальних криз в державі. Особливої актуальності в цих умовах набувають питання, пов'язані із прогнозуванням, ідентифікацією та оцінюванням кризи, визначенням її глибини, швидкості розгортання та можливих наслідків.

Розвиток антисипативного управління в Україні може бути здійснено шляхом адаптації світового досвіду під умови господарювання держави, що призведе до збереження поточного стану розвитку підприємства, призупинить загострення кризи, сприятиме подоланню кризового стану та через застосування антисипативних заходів недопущення його повторного прояву.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним, методологічним і практичним аспектам управління діяльністю підприємств в період

нестабільності та в період кризи присвячені праці таких зарубіжних авторів як Е. Альтмана, В. Бівера, М. Хаммера, Д. Чампі, Р. Хіта, Дж. Фулмера, І. Бланка, В. Кошкіна, Е. Короткова, Ю. Бригхема, Е. Уткіна, Г. Іванова, О. Ковальова, Г. Курошевої, О. Градова, Н. Родіонової та інших, що дозволяє опанувати цей досвід та використати його у вітчизняній практиці. Проблемам управління діяльністю підприємств в кризових ситуаціях присвячено ряд досліджень українських науковців, серед них слід зазначити праці таких учених, як О. Терещенка, Л. Лігоненко, М. Долішнього, С. Оборської, О. Кузьміна, Є. Бойка, І.Школи, О. Ареф'євої, В. Петренка, О. Мозенкова, В. Василенка, П. Беленького, О. Тридіда, Прохорової, І. Лукінова, О. Пушкаря, О. Проскури, Ю. Шембеля, А. Штангрета, В. Короля, В. Байцима, О. Іваниці та інших.

**Метою** даної статті є системне дослідження особливостей управління кризовими ситуаціями при слабких сигналах в аграрних підприємствах; оцінка можливостей виробників впливати на такі ситуації; вивчення основних рис і умов функціонування аграрних підприємств при кризових ситуаціях і на цій основі обґрунтування заходів для ефективного управління.

**Методика досліджень.** Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження були праці вітчизняних і зарубіжних науковців, провідних вчених та практиків у сфері розвитку антикризового менеджменту. Під час досліджень використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, метод аналізу та синтезу, абстрактно-логічний метод для обґрунтування і викладу висновків та пропозицій стосовно комплексу заходів для ефективного управління.

**Результати досліджень.** В умовах становлення антисипативного управління на теоретичному та прикладному рівні виникає необхідність у формуванні уніфікованих та обґрунтованих концептуальних засад реалізації антисипативної управлінської діяльності в аграрних підприємствах [1]. Сільське господарство характеризується рядом особливостей, що зумовлюють прояв дії чинників ризику, зокрема, виробництво продукції відбувається під впливом природних чинників: не відповідність тривалості робочого періоду і періоду виробництва, відчутна залежність від регіональних, економічних, транспортних, майнових та інших особливостей. Вказані вище фактори впливають на прийняття і реалізацію управлінських рішень та є важливим чинником формування ефективності сільськогосподарського виробництва [2].

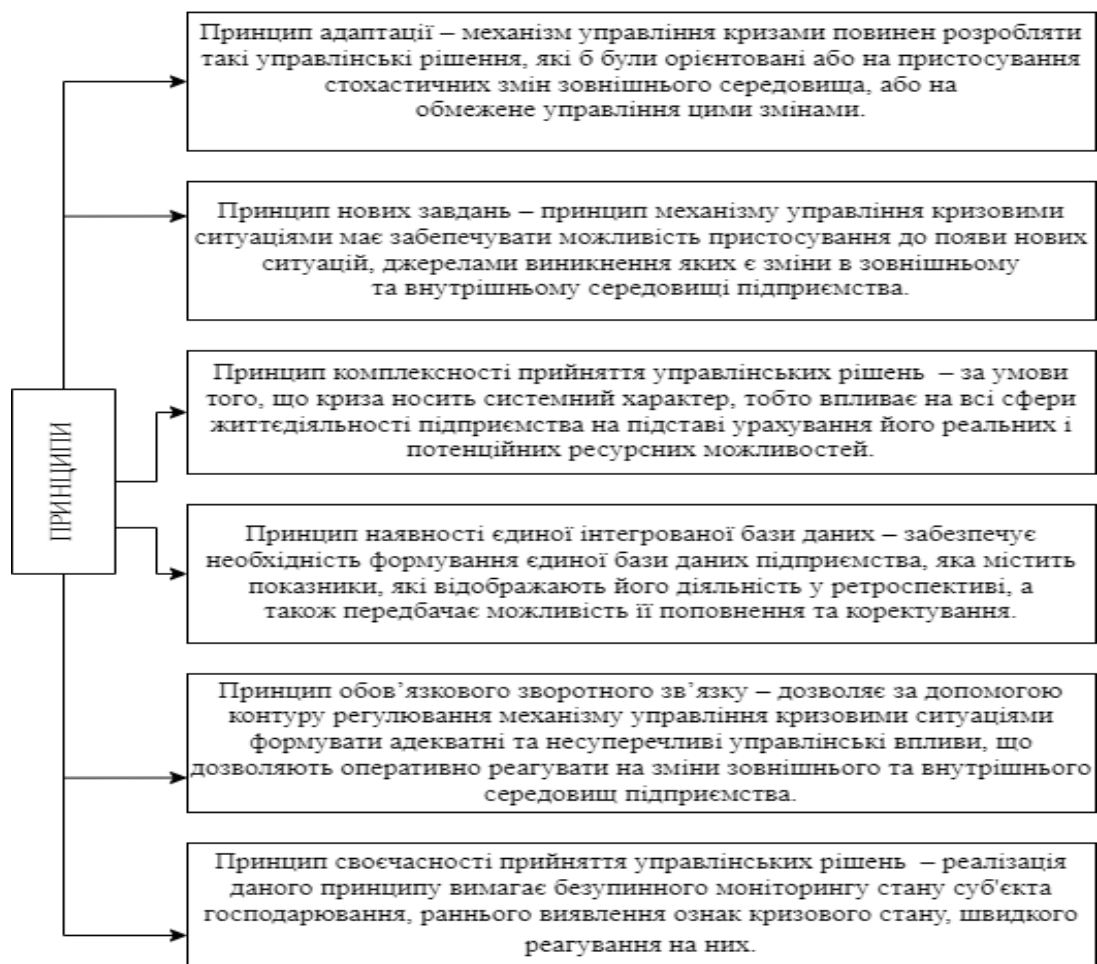
Оскільки, антисипативне управління спрямоване на стабілізацію діяльності підприємства воно має забезпечити гнучкість та підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, у тому числі і до тих, що негативно впливають на ринкову та фінансову його стійкість. Крім того, антисипативне управління повинно бути спрямоване на ефективне використання всіх внутрішніх ресурсів господарського суб'єкту – фінансових, матеріальних, людських, виробничих. Тобто антисипативне управління повинно носити комплексний характер і охоплювати не лише фінансову, а всі сфери діяльності підприємства, забезпечуючи їх збалансованість та

ефективність. Під тиском заходів антисипативного управління організацією система повинна швидко повертатися до рівноваги після збурень.

Механізм управління кризами аграрних підприємств представляє собою сукупність [3] :

- засобів управління, які включають інструменти та важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору і оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;
- методів організаційно-економічного управління, що представляють собою способи, прийоми та технології приведення в дію і використання засобів управління.

Формування механізму управління кризами аграрних підприємств має базуватися на принципах (рис. 1).



**Рис. 1. Принципи формування механізму управління кризами аграрних підприємств**

*Примітка: побудовано авторами за матеріалами [3]*

Для визначення адекватної можливості підприємства реагувати на дії чинників зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування, необхідно визначити, в чому ж полягає сенс сильних та слабких сигналів їх впливу. Одні настільки очевидні та конкретні (сильні сигнали), що фірма в

зможі дати оцінку значущості проблеми і вжити відповідних заходів для її вирішення. Про інші відомо лише за слабкими сигналами – ранніми і неточними ознаками настання важливих подій. Такі слабкі сигнали з часом зміцнюються і перетворюються на сильні.

Залежно від рівня нестабільності підприємство може собі дозволити чекати більш сильного сигналу, оскільки у нього вистачить часу підготувати рішення до моменту, коли проблема назріє. Проте, у зв'язку з тим, що ситуація може змінюватися швидко, підприємство, чекаючи сильного сигналу, може або спізнитися з рішенням, або виявитися не в змозі прийняти його в той момент, коли проблема, що виникла, може завдати удару інтересам фірми [4].

До переліку основних "слабких сигналів", які можуть на ранній стадії зародження фінансової кризи на підприємстві сигналізувати про порушення пропорцій у фазах циклу кругообігу капіталу відносять: наявність та зростання обсягу кредиторської заборгованості, кредитів і позик в т.ч. прострочених; наявність та зростання обсягу дебіторської заборгованості, в т.ч. простроченої; наявність та зростання збитків; зниження обсягу нерозподіленого прибутку; зниження вартості основних засобів; необґрунтоване зростання виробничих запасів, незавершеного виробництва та капітальних інвестицій і інше.

Ризик у діяльності сільськогосподарських підприємств (з точки зору негативних наслідків) можна охарактеризувати як ймовірність (загрозу) втрати підприємством частини свого виробничого потенціалу, наявних ресурсів, недоотримання прибутку або виникнення додаткових витрат в результаті здійснення фінансово-виробничої діяльності. Таким чином, варто виділити основні фактори фінансової кризи на підприємствах (табл. 1).

**Табл. 1. Фактори фінансової кризи на підприємстві**

<b>Зовнішні фактори</b>	<b>Внутрішні фактори</b>
спад кон'юнктури в економіці в цілому	низька якість менеджменту
зменшення купівельної спроможності населення	дефіцити в організаційній структурі
значний рівень інфляції	низький рівень кваліфікації персоналу
нестабільність господарського та податкового законодавства	недоліки у виробничій сфері
нестабільність фінансових ринків	прорахунки у галузі постачання
посилення конкуренції в галузі	низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції
криза окремої галузі	прорахунки в інвестиційній сфері
сезонні коливання	брак інновацій та раціоналізаторства
посилення монополізму на ринку	дефіцити у фінансуванні
політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах – постачальників сировини (споживачів продукції)	відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль)
конфлікти між засновниками (власниками)	

*Примітка: побудовано авторами за матеріалами [5]*

Слід зазначити, що всі вище зазначені фактори фінансової кризи взаємопов'язані між собою і разом представляють комплекс причинно-наслідкових зв'язків. Однак, у кожному випадку фінансової кризи окремого суб'єкта господарювання виявляється ряд своїх специфічних причин фінансової неспроможності, але всі вони відносяться до перерахованих вище.

Важливим аспектом в управлінні кризовими ситуаціями при слабких сигналах є їх моніторинг. Він дозволить аграрним підприємствам використати часовий проміжок між подіями та їх наслідками для прийняття відповідних антисипативних заходів, які усувають небезпеку на ранній стадії виникнення кризи.

Головною метою формування системи моніторингу є не тільки накопичення сигналів, а й їх систематизація, упорядкування та відбір для обґрунтування процесу прийняття управлінських рішень шляхом здійснення кількох головних етапів [6]:

- отримання сигналів із зовнішнього і внутрішнього середовищ. Слід врахувати, що одночасно, навіть упродовж одного робочого дня на підприємство надходить значна кількість таких сигналів. Інформаційний потік заповнений, окрім сильних і слабких сигналів, зайвою інформацією, або так званим шумом, що ускладнює процес сканування;

- в інформаційному потоці потрібно визначити та ідентифікувати слабкі й сильні сигнали. Кожне підприємство повинно створити власну систему пріоритетів у сфері економічної безпеки за ключовими функціональними складовими;

- серед сукупності сигналів слід вибрати актуальні для гарантування безпеки підприємства в поточному періоді та у стратегічному вимірі;

- важливо ранжувати отримані сигнали за пріоритетністю для реалізації сукупності антисипативних рішень;

- здійснювати формування інформаційної бази для розроблення, прийняття та реалізації антисипативних рішень.

**Висновки.** В умовах динамічності та невизначеності зовнішнього середовища діяльність підприємств відбувається під впливом різноманітних чинників, що зумовлюють непередбачуване виникнення потенційних загроз і можливостей. Актуальність впровадження превентивного антикризового управління обумовлюється тим, що за таких обставин підприємство отримує здатність раннього розпізнавання можливих змін середовища функціонування, а також передбачення їхнього ймовірного розвитку з метою превентивного подолання виявлених загроз або використання можливостей для підвищення ефективності діяльності. Основним завданням превентивного управління є упередження настання будь-якої негативної зміни середовища функціонування з метою забезпечення стабільної та ефективної діяльності організації. Превентивне антикризове управління повинно бути систематичним цілеспрямованим процесом, що комплексно охоплює фінансову, організаційну, інноваційно-інвестиційну сфери діяльності підприємства на будь-якій стадії

його функціонування та виступає невід'ємною складовою частиною загального процесу управління підприємством.

Отже, у сучасних умовах господарювання управління економічною безпекою аграрних підприємств при слабких сигналах за рахунок поліпшення якості й оперативності використання інформаційних потоків уможливило прийняття оперативних заходів, результатом чого є швидка адаптація до зміни середовища функціонування та можливість збереження прийнятної для подальшого розвитку рівня безпеки.

### **Література:**

1. Загородна О. М., Серединська В. М. Формування механізму діагностики фінансового стану підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29613/1/233.PDF> (дата звернення 02 травня 2022 р.).

2. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae\\_2019\\_r01\\_a08.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae_2019_r01_a08.pdf) (дата звернення 05 травня 2022 р.).

3. Криворучкіна О. О., Маньківська Н. П. Адаптація світового досвіду антикризового управління до практики функціонування вітчизняних підприємств. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32618417.pdf> (дата звернення 07 травня 2022 р.).

4. Волчек Р. М. Ідентифікація сильних та слабких сигналів прояву фінансової кризи на підприємстві. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1257/1/Ідентифікація%20сильних%20та%20слабких%20сигналів%20прояву%20фінансової%20кризи%20на%20підприємстві.pdf> (дата звернення 10 травня 2022 р.).

5. Гринько Т. В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2981> (дата звернення 10 травня 2022 р.).

6. Кузьмін О. Є., Ліпич Л. Г., Мельник О. Г., Адамів М. Є., Хілуха О. А. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/7311> (дата звернення 12 травня 2022 р.).

### **References:**

1. Zagorodna, O. M., Seredinskaya, V. M. Formation of a mechanism for diagnosing the financial condition of the enterprise. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29613/1/233.PDF> (accessed on 02 May 2022)

2. Mostenskaya, T. L., Yuriy, E. O. (2019). Crisis management tools. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae\\_2019\\_r01\\_a08.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae_2019_r01_a08.pdf) (accessed on 05 May 2022)

3. Krivoruchkina, O. O., Mankivska, N. P. Adaptation of the world experience of anti-crisis management to the practice of functioning of domestic enterprises. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32618417.pdf> (accessed on 07 May 2022).

4. Volchek, R.M. Identification of strong and weak signals of the financial crisis in the enterprise. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1257/1/Ідентифікація%20сильних%20та%20слабких%20сигналів%20прояву%20фінансової%20кризи%20на%20підприємстві.pdf> (accessed on 10 May 2022).
5. Grinko, T. V. The essence and role of preventive crisis management in industrial enterprises. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2981> (accessed on 10 May 2022).
6. Kuzmin, O. E., Lipich, L. G., Melnik, O. G., Adamiv, M. E., Hilukha, O. A. Antisipative management of machine-building enterprises on the basis of weak signals. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/7311> (accessed on 12 May 2022).

### **Annotation**

**Novak I. M., Suhetska K. V.**

#### ***Crisis situation management for weak signals***

*The economic activity of any enterprise can be considered as economically safe, in which there are no significant threats to its stable and efficient functioning, and crisis, characterized by a violation of the state, unprofitability and a lack of resources necessary for the development of a market entity. Modern difficult conditions for the development of the domestic economy and companies, in particular, require the search for sources of effective management. An important role in such a situation is played by antisipative management.*

*The key features of the economic activity of agricultural enterprises is a high level of uncertainty in the operating environment, which is manifested both in a systematic change in the legislative field, unbalanced state policy, weakness in the financial sector, and in the growth of international competition and pressure on the domestic market. At the same time, the imperfection of the system of economic security of most enterprises in the agricultural sector does not contribute to active counteraction to the implementation of external and internal threats, which entails the development of crisis processes. Timely and justified adoption of antisipative decisions based on tracking the appearance of weak signals is designed to provide the level of economic security necessary for development in the face of destabilizing effects of the external and internal environment.*

*Management by weak signals is one of the options for an enterprise to act in the event of a threat, that is, the approaching manifestation of a financial crisis, which makes it possible to localize it with the least expenditure of resources and time. In order to respond in a timely manner to incoming signals both from the outside and from the internal environment, monitoring of a large number of parameters that are indicators of the effectiveness of the enterprise should be organized.*

*Therefore, for the effective application of the weak signals management model, it is important to identify the most significant indicators that affect the enterprise, as well as to develop a methodology for determining the impact of expected changes and develop a mechanism for using potential opportunities and neutralizing possible threats.*

**Key words:** *management, crisis situations, anticipatory management, weak signals, crisis management mechanisms, principles, crisis, factors of financial crisis, agricultural sector.*