

20. Sabluk, P.T., Karich, D.Ya., Kovalenko, Yu.S. (1997). *Fundamentals of the Agricultural Market Organization*. Kyiv: DOP IAE UAAN [in Ukrainian].
21. Savoshchenko, A.C. (2004). *Infrastructure of the commodity market: Textbook*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
22. Samuelson, P., & Nordhaus, V. (2009). *Macroeconomics* (O. Pelyavskii, Trans). Moskva : Vil'yams [in Ukrainian].
23. Strashinskaya, L.V. (2008). *Strategy of food market development in Ukraine: monograph*. Kyiv: Profi [in Ukrainian].
24. Stukanova, I.P. (2009). *Regional Food Market Management: Marketing Approach*. Moscow: Information and Innovation Center "Marketing" [in Russian].
25. Sukharsky, V.S. (2002). *Economic dictionary-directory*. Ternopil: Bogdan [in Ukrainian].
26. Shpiculyak, O.G. (2009) *Agrarian Market Institutions*. Kyiv: NSC "IAE" UAAS [in Ukrainian].

Інформація про авторів

ГУЦАЛЕНКО Оксана Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри аудиту та державного контролю, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна 3, e-mail: 557555@ukr.net).

ПАВЛЮК Микола Миколайович – аспірант кафедри аудиту та державного контролю, Вінницький національний аграрний університет (м. Вінниця, вул. Сонячна 3, e-mail: nik.pavlyuk@ukr.net).

HUTSALENKO Oksana - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Audit and State Control, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, Soniachna St., e-mail: 557555@ukr.net).

PAVLYUK Mykola - postgraduate student of the Department Audit and State Control, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, Soniachna St., e-mail: nik.pavlyuk@ukr.net).

ГУЦАЛЕНКО Оксана Александровна - кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой аудита и государственного контроля, Винницкий национальный аграрный университет (21008, г. Винница, ул. Солнечная 3, e-mail: 557555@ukr.net).

ПАВЛЮК Николай Николаевич – аспірант кафедри аудита та державного контролю, Вінницький національний аграрний університет (г. Винница, ул. Солнечная 3, e-mail: nik.pavlyuk@ukr.net).



УДК 658.012:338.242

DOI: 10.37128/2411-4413-2019-7-8

**СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
АГРОФОРМУВАНЬ ©**

ШИНЬКОВИЧ А.В.,
*аспірант кафедри бухгалтерського обліку
Вінницький національний
аграрний університет
(м. Вінниця)*

Розглянуто дискусійні питання щодо сутнісних характеристик антикризового управління агроформувань, досліджено генезис поняття антикризового управління агроформувань та обґрунтовано мету, функції, основні принципи, завдання та етапи ланцюга його здійснення. Нині використання результативного антикризового управління є актуальним, навіть для тих агроформувань, які вважаються успішними на українському і конкурентоспроможними на міжнародному ринках, тому правильне окреслення сутнісних характеристик антикризового управління агроформувань дасть змогу побудувати результативну систему проактивних методів та інструментів протидії й попередження кризи в агроформуваннях в сучасних нестабільних умовах глобальних економічних дисбалансів.

Ключові слова: антикризове управління, агроформування, сутнісні характеристики антикризового управління.

Літ.: 13.

© ШИНЬКОВИЧ А.В., 2019

ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AGROFORMATIONS

SHINKOVICH Andriy,
PhD student of accounting department
Vinnitsia National Agrarian University
(Vinnitsia)

Discussion questions on the essential characteristics of anti-crisis management of agro-formations are considered, genesis of the concept of anti-crisis management of agro-formations is investigated and the purpose, functions, basic principles, tasks and stages of the chain of its implementation are substantiated. Now the use of effective crisis management is relevant, even for those agro-entities that are considered successful in the Ukrainian and competitive in the international markets, so the correct delineation of the essential characteristics of the anti-crisis management of agroformations will allow to build a effective system of proactive methods and tools to counteract and prevent crisis in modern agroforms conditions of global economic imbalances.

Key words: crisis management, agroforming, essential characteristics of crisis management.

Ref.: 13.

СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ АГРОФОРМИРОВАНИЙ

ШИНЬКОВИЧ А.В.,
аспирант кафедры бухгалтерского учета
Винницкий национальный аграрный университет
(г. Винница)

Рассмотрены дискуссионные вопросы сущностных характеристик антикризисного управления агроформирований, исследован генезис понятия антикризисного управления агроформирований и обоснованно цель, функции, основные принципы, задачи и этапы цепи его осуществления. Сейчас использование результативного антикризисного управления является актуальным, даже для тех агроформирований, которые считаются успешными на украинском и конкурентоспособными на международных рынках, поэтому правильное определение сущностных характеристик антикризисного управления агроформирований позволит построить результативную систему проактивных методов и инструментов противодействия и предупреждения кризиса в агроформированиях в современных нестабильных условиях глобальных экономических дисбалансов.

Ключевые слова: антикризисное управление, агроформирования, сущностные характеристики антикризисного управления.

Лит.: 13.

Постановка проблеми. За викликів сьогодення немає жодного агроформування, яке б у своїй діяльності не наражалося б на кризові процеси, або ж не зустрічалося із кризовими потрясіннями. Забезпечення стабільного функціонування агроформувань нині набуває особливої ваги через непередбачувані коливання економічних реалій та систематичного генерування кризових явищ. Як переконує вітчизняна практика, ігнорування антикризових заходів провокує прояви кризових процесів в агроформуваннях та зумовлює банкрутство і навіть їх ліквідацію. Нині використання результативного антикризового управління є актуальним, навіть для тих агроформувань, які вважаються успішними на українському і конкурентоспроможними на міжнародному ринках. Зазначене актуалізує необхідність уточнення сутнісних характеристик антикризового управління агроформувань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок щодо формування теоретичної платформи антикризового управління зробили такі відомі дослідники, як: І. Ансофф, Е. Альтман, Д. Баюра, І. Балабанов, О. Білорус, У. Бівер, І. Бланк, Н. Буреннікова, В. Василенко, Л. Вдовенко, В. Геєць, О. Гудзь, О. Гук, П. Друкер, Р. Келлер, Г. Калетник, В. Луцяк, В. Мазур, О. Маковська, О. Мельник, В. Месель-Веселяк, Н. Правдюк, О. Польова, І. Свиноус, Л. Ситник, С. Смерека, П. Стецюк, А. Томпсон, Р. Таффлер, О. Терещенко, С. Філіппова, А. Шегда, З. Шершньова, М. Шкільняк, Л. Чорна та ін. Високо оцінюючи їх наукові дослідження, зауважимо, що недостатньо розробленими та дискусійними вважаються методичні підходи щодо сутнісних характеристик

антикризового управління агроформувань через зміни умов та чинників. Вони потребують уточнення і адаптації до галузевої специфіки аграрної сфери що сприятиме пошуку оптимальної альтернативи стосовно виходу агроформувань із наявної чи латентної кризи.

Метою статті є розгляд дискусійних питань щодо сутнісних характеристик антикризового управління агроформувань, зокрема, дослідження генезису поняття антикризового управління агроформувань, його відмінностей та обґрунтування мети, об'єкта, предмета, суб'єкта, функцій, завдань, принципів, методів, інструментів антикризового управління агроформувань та етапів ланцюга його здійснення, що дасть змогу побудувати результативне проактивне антикризове управління агроформувань.

Виклад основного матеріалу. Нестабільність економічного, політичного, соціального, фінансового поля пояснюють збільшення кількості економічних суб'єктів, які перебувають у кризовому стані. Так, у 2017 році у 27,2% підприємств спостерігались збитки, при цьому, середній рівень прибутковості їх діяльності впав до 3%. Водночас, за останні п'ять років склалась стійка нисхідна тенденція щодо кількості агроформувань та падіння у деяких областях параметрів вирощування основних сільськогосподарських культур. Нестабільність виробництва зернових і зернобобових (коливання обсягів: у Хмельницькій області – 1,20, у Вінницькій області – 1,40, у Київській області – 1,65) підтверджують високу ризиковість функціонування агроформувань. „На практиці з кризою, як правило, ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або брак у фірми потенціалу для успішного функціонування” [11].

Штангрет А. М. та Караїм М. М обґрунтовують наявність кризових процесів і низької ефективності діяльності підприємств впливом наступних чинників: „посиленням фінансової кризи в державі; недостатнім рівнем конкурентоспроможності вітчизняної продукції порівняно з товарами іноземного виробництва на внутрішньому ринку; високим рівнем митних бар'єрів; негативним впливом чинників політичної нестабільності; низькою конкурентоспроможністю вітчизняних товарів, яка спричинена високим рівнем її енерго- та матеріаломісткості; мінливістю законодавчого поля діяльності суб'єктів господарювання; виснаженістю інвестиційних ресурсів та пасивною інноваційною політикою підприємств” [22, с. 180]. Таким чином, „перед підприємством, що прагне вийти з кризи, стоять дві послідовні задачі: усунути наслідки кризи – відновити платоспроможність і стабілізувати фінансове положення підприємства та усунути причини кризи – розробити стратегію розвитку і провести на її основі реструктуризацію підприємства з метою недопущення повторення кризових явищ у майбутньому” [3]. Вважаємо, що, запровадження антикризового управління в агроформуваннях України стає першочерговою необхідністю їх діяльності у нестабільних економічних умовах господарювання.

Акцентуємо, що саме поняття „антикризове управління” почало використовуватися вітчизняними вченими, після фінансових, економічних, соціальних та політичних потрясінь, що відбулись за умов стрімкого становлення національної економіки. Хоча, перші спроби використовувати зарубіжними вченими антикризове управління спостерігаються ще на початку 20 століття. Сьогодні, теоретико-методичні та прикладні аспекти антикризового управління все частіше здобувають актуальність як об'єкт наукових розвідок українських дослідників. Так, Романяк Г. М. [18] стверджує, що „антикризове управління це система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства”. Скібіцький О. М. [19], переконує, що „антикризове управління це управління, що націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання”. Коваленко О.В. і Галь С.В. окреслюють антикризове управління „як систему своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства” [11]. Д.А. Довгань обґрунтовує, що: „це система управління підприємством, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер та дозволяє усунути тимчасові ускладнення, зберегти та помножити ринкові позиції за будь-яких обставин при опорі в основному на власні ресурси” [5].

А. Келлер наполягає, що „антикризове управління – це особлива форма управління, пріоритетним завданням якого є попередження чи подолання всіх процесів, які здатні створити суттєву загрозу для життєдіяльності підприємства чи навіть унеможливити його функціонування” [23, с. 75]. Тобто, „сутність антикризового управління зводиться до можливості передбачення кризи, її випередження і відтермінування, об'єктивізації підготовки до кризи та можливостей пом'якшення її

проявів, а також набуття спеціальних знань, вмінь і навичок щодо цього” [4, с. 182–183]. Переважно, антикризове управління розглядається дослідниками як „система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ, а також причин їх виникнення” [2,3,4,9,13,17,19,20].

Таким чином, доходимо висновку, що антикризове управління агроформувань – це особливо організоване гнучке стратегічне комплексне управління, яке опирається на сукупність стратегічних управлінських рішень і заходів, які зорієнтовані на виявлення, діагностику, превенцію, нейтралізацію та мінімізацію кризових проявів з метою зменшення руйнівних впливів і ефектів для подальшого конкурентного розвитку агроформування та забезпечення його економічної стабільності, недопущення банкрутства та ліквідації.

Саме, таке визначення антикризового управління агроформувань розкриває два його важливі аспекти: превенцію кризових процесів і явищ, та ухвалення стратегічних рішень і заходів щодо мінімізації їх наслідків.

Ключові відмінності антикризового управління, зосереджені у такому [8]: „1) специфічність мети здійснення – збереження підприємства як господарюючого суб'єкта та відновлення його життєздатності; 2) використання специфічного управлінського інструментарію, тобто засобів та прийомів управлінського впливу; антикризове управління не може бути зведено, наприклад, до пошуку резервів зростання продуктивності праці, скорочення витрат, пошуку нових ринків збуту, реструктуризації активів та пасивів – ці заходи повинні здійснюватися постійно, незалежно від стану підприємства, хоча в умовах кризи вони і стають антикризовими за своїм спрямуванням; досягнення визначених задач вимагає застосування нестандартного, і навіть неприйняттого, в нормальних умовах складу управлінських засобів; 3) відокремлення суб'єктів здійснення, які мають відповідну фахову підготовку, повноваження, знання та навички, беруть на себе відповідальність за результати своєї діяльності; 4) суттєві ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів, насамперед – фінансових, оскільки залучення фінансових ресурсів в умовах низької (навіть від'ємної) кредитоздатності та інвестиційної привабливості є надзвичайно складним управлінським завданням; 5) суттєві часові обмеження, обумовлені можливими агресивними діями кредиторів підприємства та виникненням загрози ініціювання банкрутства та обмеження дієздатності існуючого керівництва підприємства; 6) орієнтація управлінських зусиль не тільки на зовнішні прояви ускладнень та проблем, а й на їх глибинні корені (причини появи), що є перешкодою повторення кризи; 7) підвищена ризикованість управлінських рішень, що приймаються та реалізуються, у зв'язку з високим ступенем нестійкості (напруження) господарської системи; 8) підвищення значимості інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що приймаються, порівняно більший обсяг використання аналітично-розрахункових та прогностичних процедур; 9) орієнтація на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб - власників, персоналу, кредиторів, держави; 10) використання інноваційних рішень, креативного підходу до визначення типу поведінки в кризовій ситуації та пошуку шляхів виходу з неї; 11) забезпечення високої ефективності управлінського впливу потребує більш високих фінансових та інтелектуальних витрат, відповідно має більшу вартість порівняно з нормальними умовами господарювання” [8].

Ключовими сутнісними характеристиками антикризового управління агроформувань слід вважати: мету, об'єкт, предмет, суб'єкт, функції, завдання, принципи, методи, інструменти та етапи процесу антикризового управління. Розглянемо ці сутнісні характеристики більш детально.

Так, різноманіття окреслення поняття антикризового управління пояснює розбіжності у підходах дослідників і щодо визначення його мети. Зокрема, І. Бланк метою антикризового управління вважає запобігання банкрутству підприємства [2, с. 24]. Л. Лігоненко та О. Шапурова зазначають, що метою антикризового управління має бути „розроблення заходів щодо нейтралізації негативних явищ у діяльності підприємства, забезпечення його стабільних ринкових позицій та позитивних результатів діяльності” [13, с. 62; 21, с. 6].

Г. Надьон переконує, що „мета антикризового управління полягає у попередженні, недопущенні та подоланні його кризового стану через застосування сукупності індикаторів та профілактичних заходів” [16, с. 103–104]. Розглянуті визначення дають підстави стверджувати, що мета антикризового управління агроформувань це розробка управлінських рішень та імплементація антикризових заходів щодо захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності агроформування та забезпечення його стабільного розвитку за несприятливого впливу різноманітних чинників. Таким чином, необхідність антикризового управління для агроформувань зосереджена у тому, щоб блокувати кризові процеси чи мінімізувати наслідки їх негативного впливу через реалізацію певних заходів.

Об'єктом антикризового управління агроформувань є виникнення та розгортання кризових процесів, їх усунення та запобігання. Предметом антикризового управління агроформувань, слід вважати можливі та реальні причини кризових процесів, чинники, що їх зумовлюють, симптоми, наслідки, ефекти які вони породжують, тобто всі прояви деформацій економічної рівноваги, які провокують настання та розвиток кризових процесів в агроформуванні. Суб'єктами антикризового управління агроформувань, як керуючої підсистеми є певні особи (власники, менеджери, фінансовий директор, зацікавлені партнери та кредитори, аналітики, фахівці консалтингових фірм тощо), які мають певні компетенції, наділені спеціальними повноваженнями та необхідними ресурсами, і які ухвалюють відповідні рішення та здійснюють цілеспрямовані заходи задля досягнення визначеної мети антикризового управління.

Антикризове управління агроформувань проявляється через шерег функцій, які переважно окреслюють, як відносно окремі напрями діяльності, які забезпечують проведення антикризових заходів та представляють собою певну сукупність управлінських рішень та дій, що здійснюються задля досягнення мети щодо подолання кризи.

Відмітимо, що загалом, процес управління являє собою сукупність усіх функцій, тобто, як зауважував професор Й. С. Завадський „...вид цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкту зумовлений кооперацією і поділом праці всередині управлінського персоналу, яким властиве замкнене коло робіт (підфункцій), що об'єднуються спільністю значення і виконують певну роль у менеджерській діяльності” [7, С.51]. Тобто, сукупність функцій, принципів, повноважень, засобів, які необхідні для проведення управлінського антикризового впливу формують саме антикризове управління агроформувань. М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі обґрунтовують наявність чотирьох ключових функцій [14, С.31]: „планування, організація, мотивація і контроль”. Залежно від мети дослідження, науковці визначають і різні функції, розподіляючи їх на: „базові, специфічні та інтеграційні, що об'єднують базові та специфічні функції системи антикризового управління підприємством у єдиний процес, забезпечуючи його неперервність та ефективність” [1, с.250-255]. „Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, проте кожна з них зазнає суттєвих змін відповідно до вимог антикризового управління” [21]. Практично, усі функції об'єднують антикризове управління агроформувань у єдиний процес, забезпечуючи його неперервність та ефективність [2,3,4,9,13,17,19,20]: визначення мети і завдань; інформаційно-аналітична; комунікаційна; аналізу; контролю; координаційна; мобілізуюча; моніторингу; мотивації; обліку; превентивна; організації; оцінки; планування; ризикозахищеності; прогнозування; діагностики; регулювання.

Акцентуємо, що саме такі вищезначені функції антикризового управління агроформувань можуть стати платформою формування результативного антикризового управління агроформувань.

Об'єктивна доцільність адаптації антикризового управління сучасними агроформуваннями зумовлена наступними обставинами: глобалізацією, загостренням конкурентної боротьби, необхідності переходу на інноваційні засади діяльності, збереженням реструктуризованими агроформуваннями великих розмірів та громіздкої організаційної структури, якісними змінами відносин власності та розподілу.

При цьому, мета антикризового управління агроформувань досягається „лише у тому разі, якщо управління вирішується низка завдань, що встановлюються з урахуванням типу, інтенсивності та глибини кризового явища” [13]. Обґрунтовуючи завдання антикризового управління, П. Друкер робить акцент на важливих положеннях: „існуючий бізнес повинен бути ефективним; його потенціал має бути визначено й реалізовано; 3) його слід перетворити на інший бізнес, який відповідає мінливим завданням майбутнього” [4].

Відповідно до визначеної мети антикризового управління агроформувань, опираючись на дослідження вчених [16, с. 103-104, 6, с. 207], окреслимо сукупність завдань: передбачення кризових процесів; розробка заходів щодо перешкодження розвитку кризових процесів; локалізація кризових явищ, економічна стабілізація та запобігання розвитку кризових процесів; управління динамікою розвитку кризових процесів; забезпечення життєдіяльності агроформування в умовах кризи; недопущення виникнення ситуації банкрутства; зниження негативних наслідків кризи; збереження існуючого потенціалу агроформування; формування організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформувань; запобігання впливу кризових процесів; розробка стратегій, планів, програм, заходів антикризового управління; уникнення ліквідації агроформування; ліквідація понесених збитків; збір та аналіз інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище агроформування; оцінка поточного стану агроформування; ідентифікація чинників кризового стану агроформування; прогнозування можливого розгортання кризи та її наслідків; формування механізму антикризового управління агроформування; контроль та регулювання антикризових заходів; розробка та

впровадження антикризових рішень; оцінка результативності антикризового управління; посилення гнучкості антикризового управління; забезпечення стабільних доходів агроформування; прогнозування можливості виникнення кризових процесів; зменшення тягаря фінансових зобов'язань; розробка заходів зниження зовнішньої вразливості агроформування; зниження обсягів операційних витрат; розробка та опрацювання превентивних заходів; зниження рівня економічних ризиків; виконання постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища агроформування; розробка тактичних та стратегічних антикризових сценаріїв; своєчасне введення антикризових заходів; забезпечення економічної стійкості агроформування.

Перелік завдань антикризового управління може доповнюватись чи змінюватись залежно від реалій та особливостей діяльності конкретного агроформування. Ми підтримуємо позицію тих науковців, які вважають, що „кожний етап антикризового управління має відбуватися після виконання усіх завдань попереднього етапу, під постійним наглядом відповідальних осіб, з обов'язковим урахуванням усіх змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства” [19, с. 67].

Результативність антикризового управління агроформувань вагомо залежить від дотримання певних принципів. Ще, К. Маркс обгрунтував, що „...люди, які беруть участь у суспільних відносинах відповідно розвитку їх матеріального виробництва, створюють також принципи, відповідні своїм суспільним відносинам” [10]. Під принципами антикризового управління переважно розуміють правила поведінки і регламенти відповідно до яких ухвалюються управлінські рішення і певні заходи. Фактично, вони окреслюють весь контур антикризового управління агроформувань, об'єднуючи його субсистеми в єдиний простір, чим забезпечують синергетичний ефект щодо подолання кризових деформацій та забезпечення успішної діяльності агроформування. Однак, ретельне вивчення наукових джерел переконує, що сьогодні вчені ще не відпрацювали єдиного бачення щодо переліку та економічного змісту цих принципів. Переважно до них долучають загальні та специфічні принципи. На основі джерел [2,3,4,9,13,17,19,20] визнаємо доцільність при формуванні результативного антикризового управління агроформувань використовувати наступні принципи: адекватності; альтернативності; превентивності; прогнозування; багатоваріантності; безперервності; визначення основної ланки; відкритості; відповідності; інноваційності; динамічності; контролю; диференціації; системності; узгодженості; достовірності інформації; еволюційності; законності та етичності; ієрархічності; клієнтоорієнтованості; колегіальності; компетентності і професіоналізму; спільності; збалансованості; стимулювання; комплексності; мобілізації внутрішніх резервів і можливостей; модульності; об'єктивності; оперативності; оптимальності; обгрунтованості; організації; орієнтації на результат; планування; послідовності; правового регламентування; пріоритетності; програмування; пропорційності; ранжування пріоритетних рішень; регулювання; результативності та ефективності; самоорганізації; своєчасності; функціональності; циклічності.

Дотримання означених принципів антикризового управління агроформувань забезпечить його високу результативність.

Прояв принципів антикризового управління агроформувань відбувається через систему методів та інструментів, які розподіляють на: „функціональні методи, спрямовані на вирішення кризи через внесення змін у певні дії менеджерів і персоналу підприємства; системні методи, завдання яких полягає у вирішенні кризи шляхом корінної реструктуризації підприємства” [21]; „тактичні та стратегічні; організаційно-адміністративні; економічні; соціально-психологічні” [20]. „Вибір тих чи інших методів залежить від причини, глибини кризи та прийнятих підходів до антикризового менеджменту на підприємстві” [15]. Акцентуємо, лише, що результати застосування стратегічних методів агроформування відчуває, переважно, не одразу, хоча вони трансформують зміст бізнесу, його сутнісні характеристики, такі, як клієнтоорієнтованість, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, компетентність, інноваційність тощо. Однак, звернемо увагу, що зміст реалізації згаданих методів буде індивідуальним в кожному агроформуванні залежно від рівня та інтенсивності їх застосування.

„Але процес антикризового управління є неможливим без застосування певних інструментів, серед яких можна виділити наступні: кризис-менеджмент, ризик-менеджмент, реструктуризація, реінжиніринг, менеджмент банкрутства, фінансове оздоровлення, бенчмаркінг тощо” [9, с.6]. Дієве використання вказаних інструментів вимагає використання інформаційних і комунікаційних технологій, тобто „сукупності засобів і методів збору, обробки й передачі даних, що має дозволити оптимізувати у часі та просторі процес антикризового управління” [9, с.6].

Зарубіжні вчені виокремлюють „три сценарії антикризового управління підприємством: активне антикризове управління, що базується на систематичному аналізованні ситуації, виборі та реалізації оптимальних контрзаходів; реактивне антикризове управління з реалізацією радикальних оперативних антикризових заходів; інтерактивне антикризове управління з одночасним застосуванням оперативних і стратегічних антикризових заходів” [20, 17, с. 44–48]. До цього переліку, для агроформувань, слід додати ще один сценарій – проактивне антикризове управління.

Процес проактивного антикризового управління агроформувань являє собою сукупність послідовних взаємопов’язаних етапів [9, 12, с. 19].

розробка мети, завдань та принципів антикризового управління агроформувань;
формування результативного організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформувань (інформаційний масив, аналітична та методична база, організаційний дизайн та культура, кадрове забезпечення, комунікаційні ланцюги, компетентності, це те що створює організаційно-інформаційний базис для прийняття результативних антикризових управлінських рішень);

визначення „кризового контуру” та його параметрів;

побудова карти ризиків і загроз;

визначення „кризових точок” (орієнтири, індикатори, показники, слабкі і сильні сигнали деформаційних процесів за різноманітними критеріями (повторюваність, інтенсивність, періодичність, частота, тривалість, кількісна та якісна оцінка потужності їх впливу тощо);

розробка антикризового профілю агроформування;

здійснення постійної діагностики та ідентифікація параметрів стану агроформування, його зовнішнього та внутрішнього середовища (виявлення процесів і тенденцій, що зумовлюють кризові ситуації);

оцінка ресурсних та часових обмежень і можливостей;

визначення результативності та гнучкості організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформувань;

обґрунтування антикризового стратегічного набору;

розробка та впровадження комплексної системи антикризових планів, проектів, програм, сценаріїв;

розробка, впровадження і координація превентивних заходів (антикризова профілактика);

вибір методів та інструментів антикризового управління агроформувань;

контроль за реалізацією заходів антикризового управління агроформувань;

прогнозування ймовірності зародження, розвитку та наслідків кризових процесів.

Дотримання такої послідовності етапів процесу антикризового управління агроформувань сприятиме досягненню стабільного їх розвитку та подоланню різноманітних криз. Водночас, зауважимо, що кожне агроформування є унікальним, тому послідовність реалізації етапів антикризового управління для кожного з них буде своєрідною і залежатиме не лише від проявів зовнішнього та внутрішнього середовищ, а й від їх організаційно-інформаційного забезпечення та взаємодії.

Висновки. Розглянуто дискусійні питання щодо сутнісних характеристик антикризового управління агроформувань, досліджено генезис поняття антикризового управління агроформувань та обґрунтовано мету, функції, основні принципи, завдання та етапи ланцюга його здійснення. Правильне окреслення сутнісних характеристик антикризового управління агроформувань дасть змогу побудувати результативну систему проактивних методів та інструментів протидії й попередження кризи в агроформуваннях в сучасних нестабільних умовах глобальних економічних дисбалансів.

Підсумовуючи вищесказане можна стверджувати, що результативність системи антикризового управління агроформувань залежить від чіткого визначення його сутнісних характеристик (мети, суб’єкта, об’єкта, предмета, функцій, завдань, принципів, методів та процесу послідовності етапів антикризового управління) проявів зовнішнього та внутрішнього середовищ та від їх організаційно-інформаційного забезпечення та взаємодії. Тому поглиблене вивчення і розробка методичних підходів до технології оцінювання результативності організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформувань на платформі означених сутнісних характеристик, вважаємо досить актуальним, що буде метою подальших наших наукових досліджень.

Список використаних джерел

1. Вейлл П. Искусство менеджмента. М Новости, 1993. 221с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з. Дод. на CD): 250 000 / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К.; Ірпінь: Перун, 2007. 1736 с.
3. Дарміць Р.З., Вацик Н.О. Взаємозв’язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.12. С. 153–161.
4. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М.. Фінансовий менеджмент: навч. пос. [3-є вид., випр. і доп.]. К.: Знання, 2008. 483 с.

5. Костирко О.Г. Використання методу коефіцієнтів для оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка АПК*. 2013. № 7. С. 54–56.
6. Крупський Я.В., Михалевич В.М. Тлумачний словник з інформаційно-педагогічних технологій. Вінниця: ВНТУ. 2010. 72 с.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва: Дело, 2003. 702 с.
8. Старинець О.Г. Методи фінансового аналізу діяльності підприємств у системі антикризового управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Міжнародні економічні відносини та світове господарство"*. 2018. Вип. 17. Ч. 2. С. 87–91.
9. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: моногр. Х.: ИНЖЕК, 2005. 144 с.
10. Чорна М. В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств. Монографія. Харків: ХДУХТ. 2012. 210 с.
11. Шадрин Г. В. Комплексный экономический анализ организации. М. : Акадпроект, Фонд „Мир”, 2005. 288 с
12. Школьник І. О. Фінансовий менеджмент. Суми : Університетська книга, 2009. 301 с.
13. Catrinu M.D., Nordgård D.E. Incorporating risk analysis and multi-criteria decision making in electricity distribution system asset management. *Reliability, Risk and Safety: Theory and Applications*. 2010. London : Taylor & Francis Group. - [Internet resource]. – Access: <https://www.sintef.no/globalassets/project/riskdsam/esrel09-incorporating.pdf>

Reference

1. Veyll P. Iskusstvo menedzhmenta. M Novosti, 1993. 221s.
2. Velikiy tlumachniy slovník suchasnoYi ukraYinskoYi movi (z. Dod. na CD): 250 000 / uklad. I golov. red. V.T. Busel.– K.; IripIn: Perun, 2007.– 1736 s.
3. Darimits R. Z. Vzaemozv'yazok rezultativnosti ta ekonomichnoï effektivnosti v sistemі menedjmentu pidpriemstva / R. Z. Darimits, N. O. Vatsik. – *Naukoviy visnik NLTU Ukraïni*. – 2010. – Vip. 20.12. – S. 153–161.
4. Kovalenko L. O. Finansoviy menedjment: navch. pos. / L. O. Kovalenko, L. M. Remnova. – [3-e vid., vipr. i dop.]. – K.: Znannya, 2008. – 483 s.
5. Kostirko O. G. Vikoristannya metodu koefitsientiv dlya otsinki finansovogo stanu pidpriemstva. *Ekonomika APK*. 2013. № 7. С. 54–56.
6. Krupskiy YA. V. Tlumachniy slovník z informatsiyno-pedagogichnih tehnologiy / Krupskiy YA. V. ta Mihalevich V. M. – Vinnitsya: VNTU. – 2010. – 72 s.
7. Meskon M. H. Osnovy menedjmenta: per. s angl. / Meskon M. H., Albert M., Hedouri F. – Moskva: Delo, 2003. – 702 s.
8. Starinets O. G. Metodi finansovogo analizu diyalnosti pidpriemstv u sistemі antikrizovogo upravlinnya. *Naukoviy visnik Ujgorodskogo natsionalnogo universitetu. Seriya "Mijnarodni ekonomichni vidnosini ta svitove gospodarstvo"*. 2018. Vip. 17. CH. 2. S. 87–91.
9. Tischenko A. N. Ekonomicheskaya rezultativnost deyatelnosti predpriyatij: monogr. / A.N. Tischenko, N. A. Kizim, YA. V. Dogadaylo. – H.: INJEK, 2005. – 144 s.
10. CHorna M. V. Otsinka effektivnosti innovatsiynoï diyalnosti pidpriemstv. *Monografiya / M.V. CHorna, S. V. Gluhova*. – Harkiv: HDUHT. – 2012. – 210 s.
11. SHadrina G. V. Kompleksniy ekonomicheskij analiz organizatsii. M.: Akadproekt, Fond „Mir”, 2005. 288 s
12. SHkolnik I. O. Finansoviy menedjment. Sumi : Universitetska kniga, 2009. 301 s.
13. Incorporating risk analysis and multi-criteria decision making in electricity distribution system asset management / M.D. Catrinu, D.E. Nordgård / *Reliability, Risk and Safety: Theory and Applications*. – 2010. – London: Taylor & Francis Group. - [Internet resource]. – Access: <https://www.sintef.no/globalassets/project/riskdsam/esrel09-incorporating.pdf>

Інформація про автора

ШИНЬКОВИЧ Андрій Васильович – аспірант кафедри бухгалтерського обліку, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3)

SHINKOVICH Andriy – PhD student of accounting department, Vinnytsia National Agrarian University. (21008, Vinnytsia, Soniachna str. 3).

ШИНЬКОВИЧ Андрей Васильевич – аспірант кафедри бухгалтерського учета, Вінницький національний аграрний університет (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 3)

