

DOI: 10.35774/econa2022.02.090

JEL classification: G28, O31, O32, O38

UDC: 338.34

Зоя КАЛІНІЧЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту,
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, Україна
E-mail: kalina.donntu@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-4790-7745
ResearcherID: D-3371-2016

РОЗРОБКА МЕТОДИКИ РАНЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА РЕАГУВАННЯ НА КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ

Аналіз концептуальних підходів до оперативного управління підприємством в умовах ринкової конкуренції та в залежності від особливостей та стадій розвитку визначає, що необхідним є ретельне виконання всіх необхідних управлінських функцій, увага забезпеченню досягнень, встановлених прогнозами, розрахунками з використанням відповідних управлінських технологій.

Мета дослідження полягає у доведенні необхідності формування та запровадження на підприємстві системи раннього попередження та реагування як одного із способів стратегічного управління підприємством. Поставлені завдання стосуються визначення місця і ролі системи раннього попередження та реагування у діяльності підприємства; розробки методичних підходів до запровадження системи раннього попередження та реагування на підприємстві для виявлення кризових ознак; створення системи раннього попередження та реагування на підприємстві.

Методологію визначають застосовані системний підхід, методи аналізу і синтезу; використана нормативно-правова база та звітні дані Державної служби статистики України в якості інформаційної основи.

Результати. З використанням результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців продовжено розробку механізмів оперативного реагування, як основи формування принципів, методів та інструментарію оперативного управління «за слабкими сигналами» та антикризового управління. Зазначається, що кризи ліквідується як в нормальному режимі відпрацювання дестабілізуючих чинників, так іноді і в неналежному, коли ці чинники негативно впливають на кінцеві результати діяльності системи, вводячи підприємство в кризу. Проведене дослідження дозволило розмежувати два підходи: по-перше, вказати фактори, що обумовлюють кризи; по-друге, відстежити формування факторів під впливом невизначеності майбутнього розвитку.

Розгляд існуючих та розробка методологічних підходів до побудови концепції оперативного управління «за слабкими сигналами» базувались на характерних симптомах кризових явищ та встановленні залежностей між ризиками і кризовими явищами. Проведено оцінку ефективності застосування існуючих методичних підходів антикризового регулювання та здійснено постановку задачі та наукової гіпотези роботи. Викладено інноваційну науково-теоретичну сутність інструментарію оперативного менеджменту «за слабкими сигналами» підприємств.

Висновки. Все залежить від своєчасного і правильного рішення керівництва, і якщо негативний вплив зовнішніх загроз для діяльності підприємства не завжди можна нейтралізувати, то шляхи виходу із кризи цілком і повністю покладені на керівництво і залежать від своєчасного реагування, вміння використати методичні підходи, управлінські технології, щоб запобігти подібним ситуаціям і не допустити ознак та проявів кризи на підприємстві.

Ключові слова: управління; «слабкі сигнали»; оперативне реагування; керування змінами; методики коефіцієнтного аналізу; економічні підсистеми.

© Зоя Калініченко, 2022

Отримано: 28.04.2022 р.

Рекомендовано до друку: 11.05.2022 р.

Опубліковано: 19.05.2022 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Калініченко З. Розробка методики раннього попередження та реагування на кризи підприємства. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 90-100. DOI: 10.35774/econa2022.02.090

Вступ

Розпізнавання та встановлення кризового стану підприємств пов'язане з констатацією результатів дослідження або висновками на підставі порівняння показників, нормативів, характеристик тощо. Розпізнавання завжди є конкретним, зафіксованим на певний момент і стосується певного об'єкта. Воно потребує реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення слабких ланок і вузьких місць та є найбільш корисним для визначення реального стану процесів управління.

Підприємство як об'єкт ранньої діагностики є складною високоорганізованою динамічною системою з внутрішнім і зовнішнім середовищем, певним видом ресурсів, виробничими функціями, організаційною структурою, собівартістю виробництва тощо. Системна складність впливає на своєчасне встановлення та реагування на хід процесів з відхиленнями від заданих величин.

Мета статті

Мета статті – розглянути ранне розпізнавання проблем на підприємстві як необхідний етап дослідження, контролю та нагляду за станом системи; базовим в дослідженні визнати виявлення границь невідповідності між фактичним і цільовим (бажаним) станом системи; розкрити методичні підходи до аналізу відхилень та їх впливу на функціонування й розвиток системи.

Дослідження полягає у доведенні необхідності формування та запровадження на підприємстві системи раннього попередження та реагування як одного із способів стратегічного управління підприємством. Поставлені завдання стосуються визначення місця і ролі системи раннього попередження та реагування у діяльності підприємства; розробки методичних підходів до запровадження системи раннього попередження та реагування на підприємстві для виявлення кризових ознак; створення системи раннього попередження та реагування на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження

Основним завданням раннього розпізнавання проблем, їх загострення та передкризових явищ є встановлення діагнозу,

тобто формування висновку стосовно поточного й перспективного стану об'єкта дослідження, доцільності та необхідності корегування основних параметрів діяльності в цілому та з погляду окремих підсистем.

Прикладом концептуальних моделей процесу антикризового управління є роботи Бланка І. О. та Лігоненко Л. О. [8, с. 473-523]. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи як цілісне і складне поняття антикризового управління має концептуальний зв'язок із класичною моделлю санації, запропонованою О. О. Терещенком [9, с. 28]. Проте питання розробки механізму впровадження системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи на підприємстві носить дискусійний характер.

Термін «система раннього попередження» – сприймається, в першу чергу, як особлива інформаційна система, завдяки якій керівники підприємства одержують інформацію про потенційні небезпеки, що надходять із зовнішнього й внутрішнього середовища, для того щоб своєчасно й цілеспрямовано реагувати на них, уживаючи відповідних заходів. Якщо інформаційна система, крім надання відомостей про можливі небезпеки, матиме здатність розпізнавати позитивні можливості, то мова піде вже про *систему раннього реагування*.

Система раннього попередження та реагування (СРПР) – це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні загрози й ризики, яких може зазнати підприємство, а також додаткові шанси щодо підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності [9].

Основні концептуальні засади ранньої діагностики, оцінювання загроз, відтермінування банкрутства та створення системи раннього попередження та реагування викладено в працях І. Конової, Л. Лігоненко, А. Пушкаря, В. Скібіцького, О. Терещенка та інших науковців.

Проблеми, що виникли в процесі функціонування підприємства, можуть зумовити негативні наслідки для його життєдіяльності, генерувати та прискорити загрозу виникнення банкрутства та припинення діяльності. Створити необхідне аналітичне підґрунтя для розв'язання цих

проблем є головним завданням управління.

На практиці існує необхідність у постійному спостереженні за станом підприємства, оскільки економічний механізм виникнення кризового стану пізнається тільки через постійне спостереження. Слід виходити з того, що за допомогою посилення реакції та відновлювальних систем можна досягти обмеження загроз, а також поліпшення ситуацій задля більш ефективного функціонування. Ключ до швидкого відновлення та оздоровлення ситуації – це зменшення небезпеки, спричиненої безпосередньо кризами та кризовими наслідками.

Є потреба в спостереженні за безліччю параметрів внутрішнього й зовнішнього середовища, які характеризують умови функціонування підприємства. Воно має бути організоване що найменше за 50 параметрами та 200 сигналами про виникнення кризового стану [2].

Коливання ділової активності варто відрізнити від справжніх сигналів про настання кризового стану. Для розмежування цих понять запропоновано використати ступінь чи лаг відхилення від довгострокової тенденції, яка характеризує даний процес, і темп наростання цього відхилення за одиницю часу.

Усі явища й сигнали, нагляд за якими необхідно організувати, можуть бути оцінені кількісно. Існує багато явищ і процесів, які можуть досліджуватися тільки якісно, однак неможливість безпосереднього кількісного їх оцінювання зовсім не означає неможливість кількісного оцінювання наслідків, які ними спричиняються. Як прийом логічного аналізу пропонується побудова ланцюга економічних явищ, визначення можливих шляхів розвитку кризи, виділення контрольних точок підсилення й кількісного оцінювання сигналів про можливість кризи.

На практиці використовуються дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства на підставі маркетингових досліджень, стратегічного аналізу та внутрішнього економічного аналізу. Ці методи дозволяють характеризувати ступінь сприйнятливості внутрішніх умов до досягнення стратегічних завдань підприємства та забезпечення його життєдіяльності.

Згідно із сучасними підходами до побудови

системи управлінських технологій на підприємстві, у СРПР інтегруються елементи як стратегічного, так і оперативного контролінгу. Сама система раннього попередження та реагування повинна логічно вписуватися в систему планування та контролю. Вона виявляє та аналізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для підприємства чи до втрати потенційних шансів. Хоча першочерговим завданням СРПР є своєчасне виявлення ознак кризи на підприємстві, проте за її допомогою знаходяться й додаткові шанси для суб'єктів господарювання.

Розрізняють дві підсистеми СРПР: спрямовану на внутрішні параметри діяльності підприємства та орієнтовану на зовнішнє середовище. Перша з них спрямована на ідентифікацію ризиків та шансів, які криються всередині суб'єкта господарювання. У своєму розвитку ця підсистема охоплює три покоління: системи першого покоління були зорієнтовані в основному на ідентифікацію наслідків дії тих чи інших факторів; другого – на визначення симптомів; третього – на виявлення першопричин. Як "стратегічний радар" СРПР третього покоління спеціалізується на систематичному обліку та оцінюванні стратегічно важливої для підприємств попереджувальної інформації (рис. 1). Предметом дослідження другої підсистеми є завчасне прогнозування загроз насамперед з боку контрагентів, держави, конкурентів тощо. Яскравим прикладом застосування цієї підсистеми СРПР є проведення банківськими працівниками аналізу підприємств-позичальників під час оцінювання їх кредитоспроможності та супроводження кредитів.

Процес утворення СРПР може включати такі етапи [8]:

1. *Визначення сфери спостереження.* Вихідним пунктом для побудови будь-якої системи раннього попередження є чітке уявлення про цілі підприємства та характеристика сфер зовні й усередині підприємства, які можуть бути потенційним джерелом небезпеки (служувати причиною кризового розвитку) або надавати додаткові можливості.

Підсистеми				
попередження		запобігання		подолання
<ul style="list-style-type: none"> – систематичний моніторинг; – комплексна діагностика; – система раннього виявлення та реагування; – дискримінантний аналіз; – експертна оцінка; – SWOT-аналіз; – прогнозування; – стратегічне і тактичне планування. 		<ul style="list-style-type: none"> – економічна безпека; – контролінг; – антикризове управління; – внутрішній аудит; – ризик-менеджмент; – реінжиніринг. 		<ul style="list-style-type: none"> – санація (фінансове оздоровлення); – реорганізація; – реструктуризація; – ліквідація підприємства.
Економічні напрями				
підприємства та умов зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання	Систематичний моніторинг змін і тенденцій розвитку	Оперативно-технічний аналіз та внутрішній аудит результатів діяльності підприємства згідно діючих методичних рекомендацій	Порівняльна рейтингова оцінка на базі скорингових моделей та багатофакторного аналізу з метою визначення місця в галузі та підвищення інвестиційної привабливості підприємства	Комплексний багатофакторний дискримінантний аналіз на базі зарубіжних та вітчизняних мультиплікативних моделей за 5 останніх років

Рис. 1. Комплекс превентивних заходів та методик запобігання

Джерело: складено автором на основі [6].

До зовнішніх сфер спостереження належать, наприклад, ринки збуту, цінова політика конкурентів, зміна законодавчої бази, внутрішніх — система мотивації праці, ефективність роботи окремих підрозділів, фізичний і моральний знос основних виробничих фондів.

- *Визначення індикаторів раннього попередження.* Індикатори у сферах спостереження повинні якомога раніше вказувати на розвиток явищ, які містять небезпеку або додаткові можливості.
- Серед основних критеріїв вибору індикаторів можна розглядати такі:
 - зрозумілість і точність віддзеркалення реальних тенденцій розвитку;
 - повнота відображення інформації про шанси й ризику;
 - своєчасність оповіщення про можливі загрози та вигоди;
 - економічна й аналітична репрезентативність.

2. *Установлення цільових показників та інтервалів їх зміни за кожним індикатором.* На цьому етапі необхідно

визначити перелік спеціальних вимірників — основних фінансово-економічних показників та якісних критеріїв, а також розрахувати межі безпеки кожного з показників, тобто сформуванати зону безпеки.

3. *Визначення завдань для центрів оброблення інформації.* До таких завдань можуть належати оцінювання ймовірності фінансової кризи за моделями дискримінантного аналізу, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, спостереження за тенденціями зміни індикаторів раннього попередження тощо.

4. *Формування інформаційних каналів.* Суть етапу полягає в забезпеченні інформаційного зв'язку між джерелами інформації та СРПР, між системою та її користувачами — керівниками всіх рівнів.

5. *Узагальнення одержаних аналітичних висновків і підготовка пропозицій та рекомендацій щодо розвитку сильних сторін і нейтралізації слабких.* Подібні висновки й рекомендації є основою розроблення проектів управлінських рішень.

В цілому для впровадження на

підприємстві системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи необхідно створити робочу групу спеціалістів по формуванню антикризової програми як постійно діючий консультативний орган при апараті управління. Оптимальним його складом є поєднання власних кадрів, що мають

категоріальне розуміння специфіки роботи підприємства зі спеціалістами, залученими зі сторони, які мають профільну санаційну кваліфікацію та володіють методологією ефективного вирішення проблем в умовах кризи та невизначеності (рис. 2).

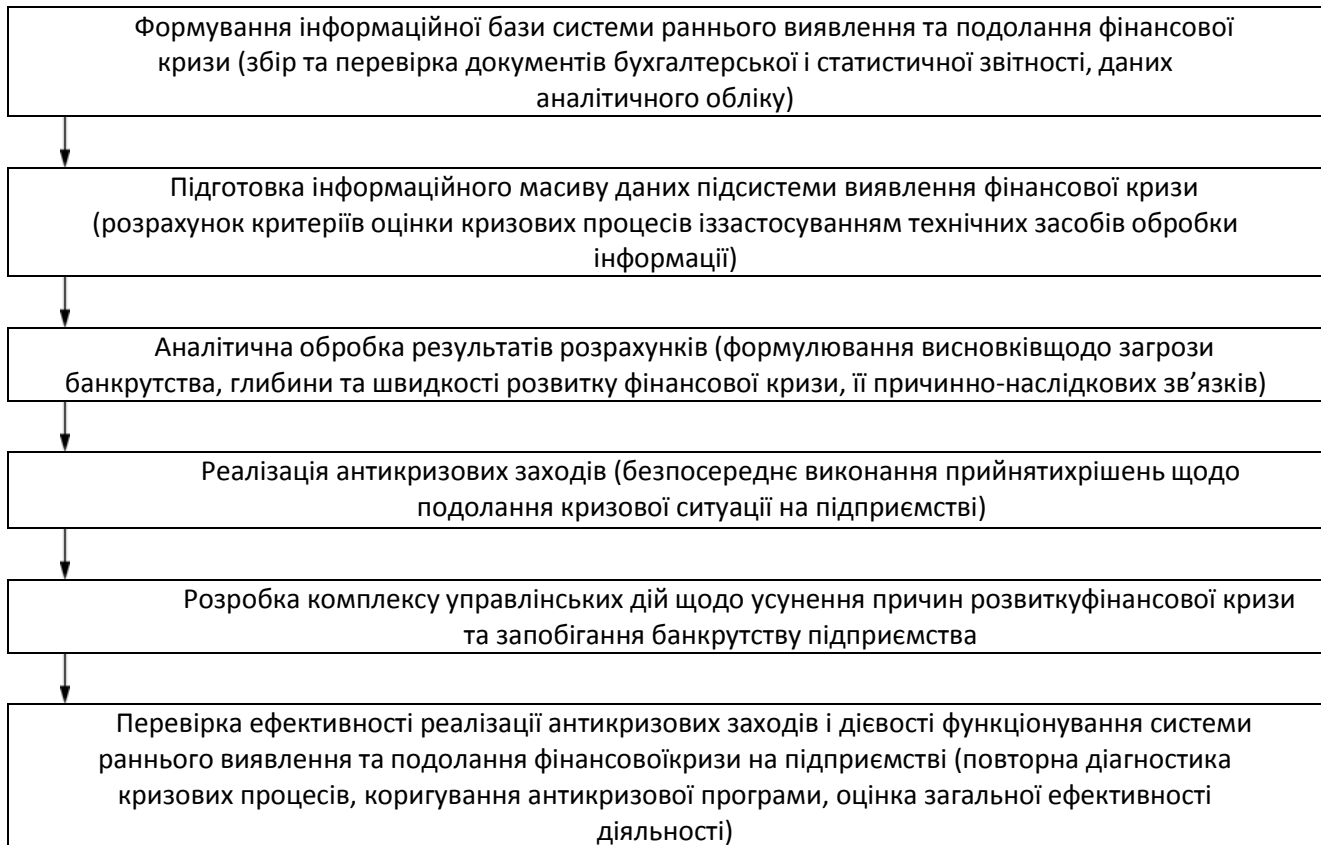


Рис. 2. Алгоритм послідовних дій системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи на підприємстві.

Джерело: складено автором на основі [6].

Техніка прийняття рішень щодо слабких сигналів передбачає використання експертних оцінок і сценаріїв прогнозування для встановлення наслідків слабких сигналів кризового характеру і містить кілька послідовних етапів:

I – моніторинг та оцінка зовнішнього кризового поля з метою пошуку та розпізнавання слабких сигналів кризового характеру або додаткових можливостей.

II – моніторинг та оцінка внутрішнього кризового поля на предмет виявлення дестабілізуючих явищ у розрізі функціональних сфер (інноваційна, інвестиційна, виробництво, кадри, інформаційна система) та окремих організаційних підрозділів.

III – моніторинг економічних явищ у внутрішньому середовищі підприємства, які є наслідками слабких сигналів із зовнішнього та внутрішнього кризового поля.

IV – вжиття антикризових заходів, адекватних ступеневі загрози та наявному рівню системи протидії кризовим явищам.

Найскладнішим завданням у процесі організації СРПР є добір індикаторів раннього попередження та визначення критеріїв їх інтерпретації. У науково-практичній літературі здебільшого зазначені такі блоки індикаторів [9]:

– *загальноекономічні*, які допомагають своєчасно виявити зміни в тенденціях розвитку кон'юнктури економіки в цілому;

використовуються результати досліджень науково-дослідних економічних та соціологічних інститутів;

- *ринкові*, що дають можливість виявити тенденції на ринках, на яких функціонує підприємство;
- *технологічні*, які інформують про появу на ринку нових продуктів, методів, процесів тощо;
- *соціальні*, які характеризують демографічну ситуацію в країні, вартість робочої сили, рівень мінімальної заробітної плати тощо;
- *політичні*, які відбивають тенденції в економічному законодавстві, політику протекціонізму тощо.

Систематизувати внутрішні індикатори рекомендується з погляду таких сфер спостереження, як фінансовий стан, виробнича програма, основні засоби, персонал. Комбінація показників підбирається з урахуванням можливостей прогнозування на їх основі фінансового стану підприємства та загрози його банкрутства. За правильно підібраних індикаторів результати функціонування СРПР можуть бути основою розроблення стратегії й тактики антикризового управління підприємством. Зокрема, антикризові заходи повинні полягати в адекватному реагуванні на сигнали, джерелом яких є окремі індикатори раннього попередження.

У вітчизняній практиці значного поширення набула методика, що репрезентує традиційний підхід до оцінювання ймовірності загрози фінансової кризи підприємства. Ця методика ґрунтується на однофакторному аналізі показників фінансової звітності. Висновки щодо якості фінансового стану робляться на підставі простого зіставлення фактичних показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості й стабільності з нормативними.

На думку деяких учених, для оцінювання загрози фінансової кризи й банкрутства підприємства найпродуктивнішим є підхід, заснований на розрахунку таких індикаторів [10]: уповільнення оборотності оборотних коштів підприємства; зростання кредиторської та дебіторської заборгованостей; наявність простроченої дебіторської заборгованості, віднесеної на збитки; збільшення в складі

майна важкореалізованих активів (сумнівна дебіторська заборгованість, неліквідні запаси товарно-матеріальних цінностей); накопичення збитків минулих років.

При цьому підкреслюється, що система індикаторів повинна не лише формуватися, але й налаштовуватися для кожного конкретного суб'єкта господарювання, ураховувати його специфіку.

До програми поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства входять [9]:

- попередній огляд економічного й фінансового стану, характеристика загальної спрямованості господарської політики, виявлення «хвороби» звітності;
- аналіз економічного потенціалу, який передбачає оцінювання майнового й фінансового стану, зокрема ліквідності й фінансової стійкості;
- оцінювання та аналіз результативності фінансово-господарської діяльності - оцінювання виробничої діяльності та позиції на ринку цінних паперів, аналіз рентабельності.

Необхідною умовою для ухвалення адекватних та економічно обґрунтованих рішень щодо усунення криз є їх оцінювання, під час якого визначається ступінь глибини кризи й рівень її розвитку. Такі дані можна одержати під час діагностики підприємства за умови використання різних критеріїв та показників.

Під час діагностики стану підприємства залежно від його особливостей установлюються й специфічні нормативні (граничні) значення для кожного показника, за винятком тих, для яких є загальноприйняті нормативи (коефіцієнти платоспроможності й ліквідності, забезпеченість власними джерелами). Порівняння фактичних і нормативних значень характеризує стан підприємства. Він може бути:

- *нормальний*, коли показники життєдіяльності підприємства перебувають у межах нормативів і рівень використання потенціалу економічно обґрунтований;
- *передкризовий*, коли хоча б один з показників переходить через граничне значення, тоді як решта перебувають у межах нормативних, але при цьому існує можливість поліпшення умов і результатів

- функціонування підприємства за рахунок ухвалення управлінських рішень;
- *кризовий*, коли фактичні значення більшості основних показників переходять через граничні та з'являються ознаки незворотного спаду виробництва й вичерпання технічного ресурсу підприємства;
 - *критичний*, коли порушуються всі або майже всі граничні значення, а часткова

втрата потенціалу підприємства стає неминучою й невідворотною.

Розвиток кризового процесу є окремим випадком загального розвитку, при якому змінюється, руйнується наявна структура зв'язків (відносин) або формується нова. Криза підприємства є обмеженим за часом процесом, який може бути керованим або як мінімум контрольованим у певних межах (табл. 1).

Таблиця 1. Інструменти антикризового управління

Діагностика кризи	Тип антикризового управління	Мета антикризового управління	Інструменти антикризового управління	
Пізня	Реактивне	Виведення підприємства із кризи	Тактичні	контролінг, аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсаї зинг, аудит бізнес-процесів
Рання	Превентивне	Попередження настання кризи	Стратегічні	інтеграція, реструктуризація, реінжиніринг, диверсифікація, санація, ліквідація

Узагальнюючи значний перелік методик та підходів, рекомендованих для використання в системі СРПР, їх можна класифікувати таким чином:

- аналіз фінансової стійкості на основі визначення надлишків або відсутності джерел для формування запасів і витрат, тобто на основі трикомпонентного показника типу фінансової ситуації;
- аналіз матриць фінансових стратегій;
- методики оцінювання фінансового стану на основі нормативних значень фінансових коефіцієнтів;
- діагностика кризового стану підприємств із застосуванням комплексних багатофакторних моделей прогнозування загрози настання банкрутства на основі нормативних значень єдиного інтегрального показника;
- якісне оцінювання кризових явищ у діяльності підприємств на основі бальної системи оцінювання;
- методика, встановлена законодавством України, наприклад Методичними рекомендаціями по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій (Державна податкова адміністрація України, 1998 р.), Положенням про порядок здійснення

аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації (Міністерство фінансів України та Фонд держмайна України, 2001 р.), Методикою оцінки кредитоспроможності позичальника (Ощадбанк України, 2000 р.). Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства (Міністерство економіки України, 2006 р.);

- експрес-аналіз фінансового стану підприємства;
- система оцінних показників-індикаторів кризового стану;
- горизонтальний, вертикальний і трендовий аналіз;
- аналітичні моделі банкрутства;
- експертна діагностика.

Кожна із цих методик дає змогу реально оцінити фінансову кризу, яка виникла на підприємстві, хоча вимагає доопрацювання й адаптації до умов конкретного суб'єкта господарювання.

Першою серйозною спробою створити ефективну методику прогнозування банкрутства стала методика В. Бівера, розроблена в 1966 р. на основі порівняння

фінансових коефіцієнтів 79 збанкрутих з показниками 79 фінансово стійких підприємств (табл. 2) [11]. Уперше в практиці фінансового менеджменту був запропонований коефіцієнт Бівера як показник покриття всіх зобов'язань підприємства чистим готівковим потоком.

Наукове й практичне значення методики В. Бівера полягає в тому, що серед інших методик експрес-аналізу фінансового стану вона вирізняється обґрунтованими положеннями щодо загрози банкрутства підприємства в майбутньому.

Таблиця 2. Прогнозування загрози настання банкрутства підприємства за методикою В. Бівера [11]

Показник	Методика обчислення	Нормативні значення, що характеризують настання банкрутства		
		відсутнє	за 5 років	за 1 рік
Коефіцієнт Бівера	(чистий прибуток + амортизація) / (сумарні зобов'язання)	0,4–0,45	0,17	0,15
Рентабельність активів	(чистий прибуток) / (активи) * 100%	6–8 %	4 %	2 %
Фінансовий леверидж	(сума зобов'язань) / (активи) * 100%	37 %	50 %	80 %
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	(власний капітал – необоротні активи) / (активи)	0,4	0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	(оборотні активи) / короткострокові зобов'язання	3,2	2	1

Першою вдалою спробою комплексної оцінки загрози настання банкрутства на основі єдиного інтегрального показника, розроблення й використання методики багатофакторного дискримінантного аналізу стала п'ятифакторна модель американського економіста Е. Альтмана (Z-модель).

Висновки та перспективи подальших досліджень

Основне завдання процесу гарантування економічної безпеки підприємства полягає в накопиченні достатньої величини і максимально ефективному використанні усіх ресурсів, що дозволяє нейтралізувати загрози з боку внутрішнього та зовнішнього середовища і гарантувати безпечне функціонування підприємства. Відбувається це підтриманням цілісності виробничо-господарської системи, комплексного підходу до формування системи економічної безпеки підприємства. Формування організаційного потенціалу найсуттєвіше впливає на здатність підприємства протидіяти загрозам, знижувати рівень небезпеки, а отже, забезпечувати

життєздатність і розвиток суб'єкта господарювання.

Основним принципом розробки методичних підходів є необхідність забезпечення оперативного управління системою для вирішення проблем передбачення небажаної ситуації та пошуку оптимального варіанта виходу з неї.

Все залежить від своєчасного і правильного рішення керівництва, і якщо негативний вплив зовнішніх загроз для діяльності підприємства не завжди можна нейтралізувати, то шляхи виходу із кризи цілком і повністю покладені на керівництво і залежать від своєчасного реагування, вміння та знання, як запобігти подібним ситуаціям і не допустити навіть ознак кризи на підприємстві.

Як відомо, «хворобу» легше попередити ніж «лікувати», у зв'язку з цим виникає необхідність формування такої системи, яка б забезпечила своєчасну реакцію на появу кризових явищ на підприємстві і запобігала їх появі у майбутньому.

Отже, можна стверджувати, що в західній економічній літературі накопичений суттєвий

досвід передбачення банкрутств і приділена велика увага теоретичним основам прогнозування криз на підприємствах. Однак усі методики розроблені для великих корпорацій (так, модель Альтмана створювалася для американських підприємств, Таффлера – для підприємств, що діють в умовах англійської економіки, і т. п.), а також в умовах економіки 1960-1970-х рр. Це унеможлиблює їх застосування в українських умовах через специфіку функціонування вітчизняних підприємств, а також через відмінності макроекономічного розвитку.

Зараз приділяється достатньо уваги діагностиці кризового стану підприємства, але

в основному спроби передбачення кризи зводяться до копіювання західних методик, розроблених з урахуванням вагових коефіцієнтів і особливостей функціонування зарубіжних країн. Лише окремі дослідження, розглянуті вище, можна вважати такими, які сприяють формуванню вітчизняної наукової бази щодо комплексної оцінки ефективності господарської діяльності та прогнозування загроз банкрутства. Значна увага діагностиці кризи на підприємствах викликає нагальну необхідність в удосконаленні методів діагностики за «слабкими сигналами» підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Baubion Charles. OECD Risk management: Strategic Crisis Management. *Working Papers on Public Governance. OECD.* 2013. no. 23. 24 p.
2. Соляр Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства.* 2021. № 1. С. 335–339. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2021_1_31.
3. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство.* 2017. Випуск 8. С. 278-281.
4. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* № 1 (52). 2012, С. 153-159.
5. Simola S. Teaching corporate crisis management through business ethics education. *European Journal of Training and Development.* 2014. Vol. 38(5). P. 485-503.
6. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України.* Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2015. Випуск 211(1). С. 76-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2015_211%281%29.
7. Coombs W. T. *Ongoing Crisis Management: Planning, Managing and Responding.* 3rd ed. Thousands Oak: Sage. 2012.
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2011. 580 с.
9. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2010. 412 с.
10. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнесінформ.* 2015, № 5. С. 264-268.
11. Jereb Borut, Wrzalik Artur. Use of Expert Systems in Crisis Management. *CzOTO.* 2019. Volume 1 (1). P.406-411.
12. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. Випуск 6 (2). С. 52-55.
13. Zamoum Khaled, Gorpe Tevhide Serra. Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises. *IntechOpen.* 2018. P.203-217. URL: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>.
14. Шапурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. Держава та регіони. економіка та підприємництво. 2019. № 1. с. 228-232. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exeC21COM236.pdf.
15. Троць І. В. Формування системи попередження, прогнозування і подолання банкрутства промислових підприємств. *Економіка: реалії часу: наук. журн.* 2015. № 4. 272-278 с. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No4/272-278.pdf>.
16. Zdrawomyslow N., Spies C., Gellink M. Sanierung in Krisenzeiten *Der Betriebswirtschaft.* 2014. № 2. S. 25.
17. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 568 с.

REFERENCES

- Baubion, Charles. (2013). OECD Risk management: Strategic Crisis Management. *Working Papers on Public Governance. OECD*, 23.
- Somar, G. M. (2021). The essence of crisis management of an enterprise in an unstable market environment. *Naukovi zapysky Ukrayins'koyi akademiyi drukarstva*, 335–339. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2021_1_31. [in Ukrainian].
- Ladunka, I. S. and Andryushyna, O. I. (2017). Enterprise crisis management. *Ekonomika i suspil'stvo*, 8, 278-281. [in Ukrainian].
- Koyuda, V. O. (2012). Management decisions in the enterprise crisis management system. *Naukovy visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli*, 1 (52), 153-159. [in Ukrainian].
- Simola, S. (2014). Teaching corporate crisis management through business ethics education. *European Journal of Training and Development*, 38(5), 485-503.
- Davydenko, N. M. (2015). Anticrisis financial management at the enterprise. *Naukovy visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrayiny. Seriya : Ekonomika, ahraryny menedzhment, biznes*, 211(1), 76-80. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnu_econ_2015_211%281%29. [in Ukrainian].
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing Crisis Management: Planning, Managing and Responding*. Thousands Oak: Sage.
- Lihonenko, L. O. (2011). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodo- lohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi torhovo-ekonomichnyi universytet. [in Ukrainian].
- Tereshchenko, O. O. (2010). Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
- Shevchuk, V. V. (2015). The use of preventive crisis management to stabilize the market position of the enterprise. *Biznesinform*, 5, 264-268. [in Ukrainian].
- Jereb, Borut and Wrzalik, Artur (2019). Use of Expert Systems in Crisis Management. *CzOTO*, 1 (1), 406-411.
- Sazhiyenko, S. A. (2009). The role of crisis management in preventing bankruptcy of enterprises. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, 6 (2), 52-55. [in Ukrainian].
- Zamoum, Khaled and Gorpe, Tevhide Serra. (2018). Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises». *IntechOpen*, 203-217. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>.
- Shapurova, O. O. (2019). Sutnist, zavdannia ta pryntsyipy antykryzovoho upravlinnia. *Derzhava ta rehiony. ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 1, 228-232. Retrieved from: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exeC21COM236.pdf. [in Ukrainian].
- Trots, I. V. (2015). Formuvannia systemy poperedzhennia, prohnozuvannia i podolannia bankrutstva promyslovykh pidpriemstv. *Ekonomika: realii chasu*, 4. 272-278. Retrieved from: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No4/272-278.pdf>. [in Ukrainian].
- Zdrowomyslow N., Spies C., Gellink M. (2014). Sanierung in Krisenzeiten *Der Betriebswirtschaft*, 2, 25.
- Skibitskyi O. M. (2021). *Antykryzovyi menedzhment*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].

Zoia Kalinichenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Analytical Economics and Management, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, Ukraine

DEVELOPMENT OF EARLY PREVENTION METHODS AND RESPONSE TO CRISIS OF THE ENTERPRISE

Abstract

Analysis of conceptual approaches to operational management of the enterprise in market competition and depending on the characteristics and stages of development determines that it is necessary to carefully perform all necessary management functions, attention to ensuring the achievements of forecasts, calculations using appropriate management technologies.

The purpose of the study is to prove the need for the formation and implementation of early warning and response in the enterprise as one of the ways to manage change in the enterprise. The set tasks relate to determining the place and role of the early warning and response system in the enterprise; development of methodological approaches to the introduction of an early warning system to identify signs of crisis; creation of a system of preventive response at the enterprise.

The methodology is determined by the applied system approach, methods analysis and synthesis; a schematic sequence of operational response measures and their information support has been developed.

Results. Using the results of research by domestic and foreign scientists, the development of a rapid response mechanism was continued, as a basis for the formation of principles, methods and tools for managing "weak signals" on the danger or signs of crisis. It is noted that crises are eliminated both in the normal mode of neutralizing destabilizing factors, and in preventive, when preventing the emergence of negatively affecting processes.

The study is based on the distinction between two approaches: the first is related to the identification of factors that cause the crisis; the second – with tracking changes, "weak signals", signs of uncertainty of future development.

Consideration of existing and development of methodological approaches to building the concept of operational management "on weak signals" was based on the study of the characteristic symptoms of the crisis and the establishment of relationships between risks and crises. The innovative scientific and theoretical essence of operational management tools "on weak signals" of enterprises is stated.

Conclusions. It all depends on timely and correct management decisions, and if the negative impact of external threats to the enterprise can not always be neutralized, then ensuring a crisis-free existence is entirely up to management and depends on timely response, ability to use methodological approaches, management technologies to prevent certain trends, to prevent signs and manifestations of the crisis in the enterprise.

Keywords: management; "Weak signals"; prompt response; change management; method of coefficient analysis; economic subsystems.

Cite as: Kalinichenko, Z. (2022). Development of early prevention methods and response to crisis of the enterprise. *Economic analysis*, 32 (2), 90-100. DOI: 10.35774/econa2022.02.090