

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-32>

УДК 005.931.11:658.5

**Другова Олена Сергіївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2404-1910>

**Olena Druhova**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## ПРИНЦИПИ Й ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРЕВЕНТИВНОГО КОНТРОЛІНГОВОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩІ

## PRINCIPLES AND PRACTICAL TOOLS OF PREVENTIVE CONTROL AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

**Анотація.** Сучасні умови глобального бізнесу ставлять перед підприємствами харчової промисловості складні завдання, пов'язані з управлінням ризиками та антикризовими ситуаціями. Одним із ключових інструментів, що дозволяє ефективно впоратися з цими викликами, є превентивне контролінгове антикризове управління. Ця стаття присвячена аналізу принципів та практичного інструментарію такого управління на підприємствах харчової промисловості у сучасному бізнес-середовищі. У статті розглядаються основні принципи превентивного контролінгового антикризового управління, які полягають у попередньому виявленні потенційних кризових ситуацій, розробці стратегій попередження криз, а також у забезпеченні гнучкості та реагування на зміни в економічному середовищі. Крім того, аналізуються конкретні практичні інструменти, такі як сценарне планування, аналіз чутливості, стрес-тестування та інші, які допомагають підприємствам управляти ризиками та забезпечувати стійкість у складних умовах ринку. Враховуючи важливість сталого розвитку та конкурентоспроможності харчової промисловості, розуміння принципів та використання практичних інструментів превентивного контролінгового антикризового управління стає необхідним для успішного функціонування підприємств у сучасних умовах. Ця стаття спрямована на розширення розуміння цієї проблематики та надання практичних рекомендацій для підприємств харчової промисловості щодо ефективного впровадження превентивного антикризового управління.

**Ключові слова:** превентивне управління, контролінг, антикризове управління, підприємства харчової промисловості, бізнес-середовище, принципи управління, інструментарій управління, сучасні бізнес-моделі, ризики та кризові ситуації, ефективність управління, фінансовий аналіз, планування, стратегія, контроль, моніторинг, оптимізація бізнес-процесів, інноваційні підходи.

**Summary.** In the modern conditions of the business environment, the food industry is facing significant challenges, requiring effective preventive control and anti-crisis management from enterprises. This article is devoted to consideration of principles and practical tools that can be applied in the context of management of food industry enterprises in order to prevent crisis situations and ensure their sustainability in the modern business environment. Current trends in the food industry and identification of key factors affecting its sustainability are analyzed. Aspects such as global competition, changes in consumer preferences, regulatory policies and other factors that determine the dynamics of the industry are considered. The theoretical foundations of preventive control and anti-crisis management have been studied. Key concepts such as preventive control, crisis management, strategic planning and crisis response are discussed. The importance of preventive measures in preventing crises and maintaining the stability of enterprises in the food industry is highlighted. Specific practical tools and methods that can be used to implement preventive control and anti-crisis management at food industry enterprises are presented. Such aspects as development of crisis plans, risk analysis, management of financial resources and other tools are considered. The main goal of preventive management is to ensure the stability and efficiency of the enterprise in conditions of unpredictable changes in the internal and external environment. The considered aspects help the enterprise to effectively adapt to changes in the environment, prevent crisis situations and ensure stable development. The principles of effective management of crisis situations in the food industry are substantiated. Aspects such as communication with stake-

holders, monitoring of market trends and rapid response to changes in the environment are discussed. Conclusions and recommendations regarding further directions of research in the field of preventive control and anti-crisis management of food industry enterprises are given. Potential obstacles and challenges that may arise in the process of implementing such strategies are discussed, as well as ways to overcome them.

**Keywords:** preventive management, controlling, anti-crisis management, food industry enterprises, business environment, management principles, management tools, modern business models, risks and crisis situations, management efficiency, financial analysis, planning, strategy, control, monitoring, business optimization – processes, innovative approaches.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах харчова промисловість зазнає значних викликів і труднощів, пов'язаних зі змінами в економічному, соціальному та політичному середовищі. Висока конкуренція на ринку, зростаючі вимоги споживачів, нестабільність цін на сировину та енергію, а також ризики здоров'я і безпеки продуктів становлять серйозні загрози для підприємств харчової промисловості. У цьому контексті проблемою стає ефективне управління кризовими ситуаціями та запобігання негативним подіям на підприємствах галузі. Важливо розробити принципи та практичний інструментарій для превентивного контролінгового антикризового управління, які дозволять підприємствам харчової промисловості адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечити стабільність та успішність своєї діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти управління підприємствами в період кризи розглянуті в працях відомих авторів, таких як Е. Альтман, В. Бівер, І. Бланк, Ю. Брігхем, О. Ковальов, Р. Хіт та інші.

За останні роки спостерігається значний зріст досліджень та публікацій у галузі антикризового управління. Це пояснюється глибокою кризою, що охопила більшість підприємств різних галузей. Багато уваги приділено питанням ефективного антикризового управління, виникненню та попередженню кризових ситуацій на підприємстві. Проблеми антикризового управління досліджувалися вітчизняними та закордонними науковцями, такими як Л.О. Лігоненко, О.О. Терещенко, А.Д. Чернявський, З.Є. Шершньова, А.М. Штангрет та ін.

**Метою статті** є систематизація та аналіз сучасних принципів та практичного інструментарію превентивного контролінгового антикризового управління на підприємствах харчової промисловості у сучасному бізнес-середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Харчова промисловість, як сфера економіки, стикається з численними викликами, які можуть виникнути внаслідок економічних змін, кон'юнктурних коливань, а також несприятливих факторів, пов'язаних з виробництвом та маркетингом продукції. Для того щоб забезпечити стійкість підприємств харчової промисловості до кризових ситуацій, важливо впроваджувати превентивний контролінговий антикризовий підхід у системі управління. Превентивний контролінговий анти-

кризовий підхід на сучасних підприємствах харчової промисловості є вкрай актуальним у зв'язку зі зростаючою складністю економічного середовища, нестабільністю ринків, інноваційними змінами у споживчому попиті та ростом конкуренції.

Сучасна зацікавленість у питанні превентивного антикризового управління пояснюється тим, що умови, в яких функціонують підприємства, є дуже нестабільними і можуть призвести до виникнення небажаних ситуацій. З цієї причини підприємства повинні мати високий рівень готовності та гнучкості. Важливо зазначити, що у наукових джерелах, присвячених впровадженню та реалізації превентивного антикризового управління на підприємствах, усі автори підкреслюють значення такого виду управління для успішного функціонування підприємств. Проте існують різноманітні точки зору щодо визначення його сутності.

Поняття «превентивного управління» вперше було введено в науковий обіг консультантами з управління Кіанто А., Саенц Дж., Арамбуру Н., Сімонс Р. [5; 6]. Це поняття тісно пов'язане з невизначеністю, яка є необхідною умовою для сучасного господарювання. Ефективність управління оцінюється за здатністю підприємства передбачати труднощі і діяти таким чином, щоб усунути або послабити негативний вплив. Іншими словами, успіх підприємства залежить від його здатності попередньо реагувати на потенційні проблеми. Це робить можливим випереджувальну реакцію на очікувані зміни, що надає переваги превентивному управлінню, яке може запобігти подіям порівняно з реактивним антикризовим управлінням. Випереджувальна реакція втілюється у комплексі заходів для послаблення або усунення загроз та використання можливостей, що виникають для підприємства. Таким чином, превентивне антикризове управління дозволяє розглядати кризу як позитивне явище, яке сприяє постійному впровадженню нового та інноваційного, сприяючи переходу системи у якісно новий стан, який відповідає зовнішньому середовищу. В результаті реалізації антикризових заходів, що мають випереджувальний характер, підвищуються адаптивні здібності підприємства та зміцнюється його безпека на ринку.

Хевнер А.Р., Марч С.Т., Парк Дж. та Рам С. [8] визначають, що превентивне антикризове управління вводиться при наявності симптомів латентної кризи та спрямоване на ризик-менедж-

мент. Якщо підприємство перебуває в глибокій кризі, доцільним стає реактивний антикризовий менеджмент, спрямований на стабілізацію фінансового стану шляхом санаційних процедур.

Інші науковці Кейн Г.К., Палмер Д., Філіпс А.Н., Кірон Д. та Баклі Н. [7] розглядають превентивне антикризове управління як один із видів антикризового управління, спрямований на забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності та своєчасне попередження кризових ситуацій. Одним з ефективних методів превентивного антикризового управління є сценарне планування. У умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища воно передбачає розробку альтернативних сценаріїв дій для різних ситуацій, що допомагає підприємству адаптуватися до змін та попереджувати можливі кризові ситуації.

Превентивне контролінгове антикризове управління – це стратегічний підхід до управління підприємством, спрямований на попередження та мінімізацію кризових ситуацій шляхом вчасного розпізнавання ризиків, аналізу факторів впливу та прийняття ефективних заходів. Для підприємств харчової промисловості основними принципами превентивного контролінгового антикризового управління можуть бути принципи які представлені на рис. 1.

Ретельне бюджетування з урахуванням можливих ризиків і систематичний моніторинг витрат дозволяють підтримувати фінансовий баланс.

Визначення та моніторинг КРІ допомагає вчасно виявляти проблемні сфери та приймати належні корективні заходи. Важливим етапом є розробка детального плану дій, який охоплює можливі сценарії кризи та конкретні заходи для їх управління. Навчання персоналу з питань антикризового управління та ризик-менеджменту є

ключовим елементом успішної реалізації стратегії протидії кризам.

Практичний інструментарій превентивного контролінгового антикризового управління можна представити наступним чином (рис. 2).

Забезпечення якісної комунікації всередині підприємства та зі стейкхолдерами сприяє оперативному реагуванню на негативні події.

Превентивне контролінгове антикризове управління на підприємствах України – це система стратегічного управління, спрямована на запобігання виникненню кризових ситуацій і вчасне реагування на потенційні проблеми, що можуть загрожувати діяльності підприємства. Основна мета такого управління – забезпечення стабільності та ефективності підприємства в умовах непередбачуваних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Глобальна економіка стикається з серйозними викликами внаслідок воєнного конфлікту в Україні та його подальшої ескалації. Цей конфлікт став ключовим ризиком для світової економіки, призводячи до погіршення прогнозів зростання, скорочення глобальної торгівлі та зростання цін на енергетичні ресурси та продукти харчування. Наслідки цієї війни відчутні для світової економіки, включаючи помітне сповільнення виробництва та подальше зростання інфляції. Згідно з оцінками МВФ, темпи глобального зростання зменшаться майже вдвічі порівняно з 2021 роком. Цей процес призведе до прискорення ужорсткування монетарної політики, особливо для нових ринкових економік, через зростання інфляції (рис. 3).

Війна призвела до різкого зростання цін на сировину, зокрема на енергоносії, особливо на природний газ в Європі, який зросли випереджаючими темпами порівняно з іншими сировин-

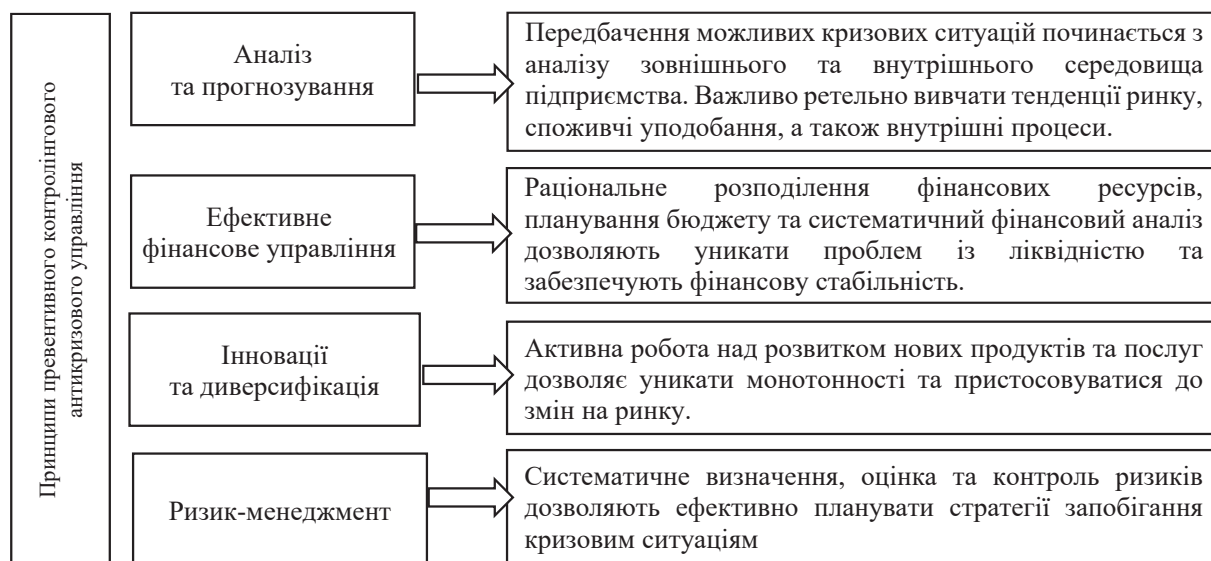


Рисунок 1 – Принципи превентивного контролінгового антикризового управління

Джерело: сформовано автором

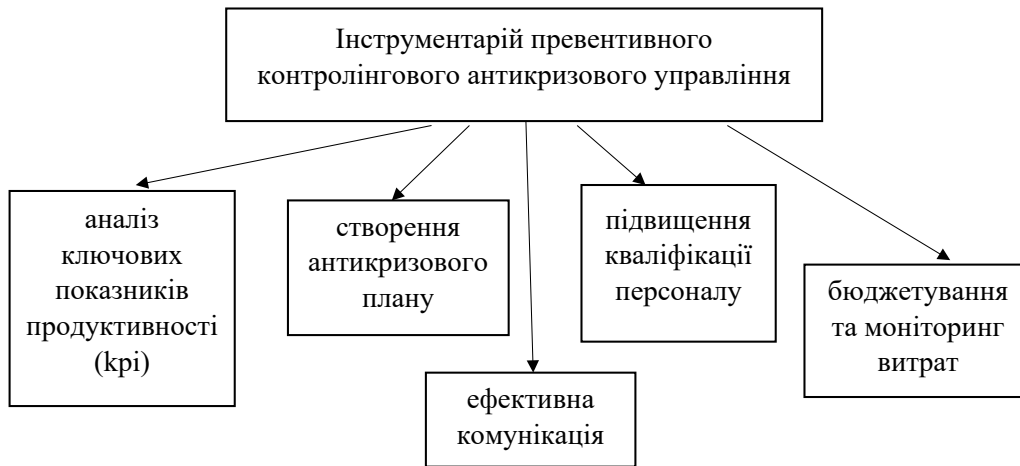


Рисунок 2 – Практичний інструментарій превентивного контролінгового антикризового управління

Джерело: сформовано автором

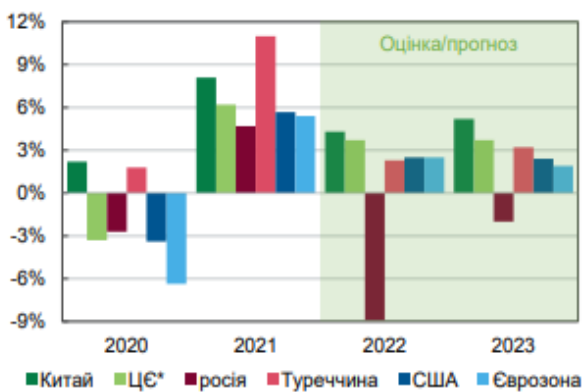
ними товарами. Ситуацію погіршили заблоковані логістичні канали та виключення Росії як ненадійного постачальника зі схем поставок. Ціни на пшеницю, кукурудзу та соняшникову олію досягли рекордних рівнів та залишаються високими, що створює ризик світової продовольчої кризи. Україна, разом із партнерами, шукає шляхи експорту власних товарів, включаючи розблокування своїх портів.

Економічні умови після нападу Росії в 2022 році призведуть до втрат ВВП України, що становитимуть близько третини. Інфляційний тиск залишиться значним через тимчасову окупацію частини території, виведення з ладу об'єктів виробничої та транспортної інфраструктури, розрив ланцюгів постачання та виробництва, вищі

витрати підприємств. Крім зниження поточного виробництва, війна суттєво скорочує потенціал економіки. Також дуже суттєвими є втрати людського капіталу через міграцію та загибель громадян. З огляду на високу невизначеність, фактично призупинено інвестиційну діяльність. Для відновлення від наслідків війни економіці може знадобитися дуже тривалий період та значна допомога з боку міжнародних партнерів.

Ризики пришвидшення інфляції залишаються значними, насамперед через подальше зростання собівартості та витрат на логістику, а також цін у країнах-партнерах. Стримуватимуть зростання цін послаблений внутрішній попит, фіксація обмінного курсу, значна пропозиція зернових та олійних через проблеми з їх експортом, заморо-

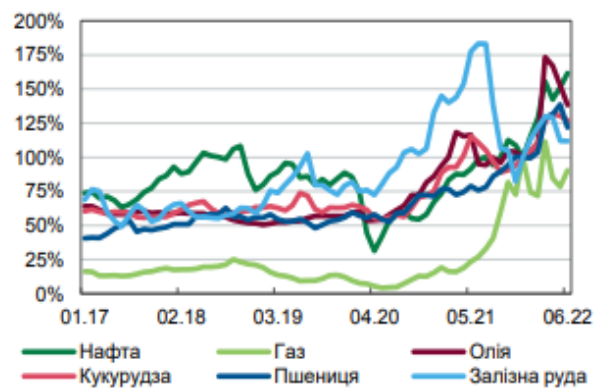
Графік 1. Зміна ВВП росії та країн – основних торговельних партнерів України



\* Центральна Європа: Болгарія, Польща, Румунія, Угорщина, Хорватія.

Джерело: Світовий Банк, *Global Economic Prospects*, June 2022.

Графік 2. Світові ціни на окремі товари\*, грудень 2021 = 100%



\* Зміна цін у доларах США. Нафта – сорт Brent; природний газ на хабах ЄС; залізна руда – концентрат, Китай; олія – соняшкова; пшениця, кукурудза – міжнародні ринки.

Джерело: Світовий банк, "Pink sheet" data, липень 2022 року.

Рисунок 3 – Показники глобальної торгівлі

Джерело: [16]



жені тарифи на комунальні послуги, а також відновлення активної процентної політики Національного банку України (далі – НБУ).

Протягом перших місяців війни НБУ не змінював облікову ставку, адже не працювали звичні ринкові канали монетарної трансмісії. Запорукою цінової та фінансової стабільності була підтримка обмінного курсу. Його фіксація після запровадження воєнного стану мала антиінфляційний ефект: стримала негативні очікування та сповільнила зростання цін на імпортовані товари. На початку червня Правління НБУ підвищило облікову ставку на 15 в. п. – до 25%. Такий крок спрямований на послаблення тиску на валютному ринку та стабілізацію інфляційних очікувань.

З початку війни дуже значним був вплив коштів із країни через швидше відновлення імпорту порівняно з експортом, міграцію, що супроводжувалася значним збільшенням імпорту послуг, та зняття готівки за кордоном. Загалом вплив капіталу за фінансовим рахунком за січень – травень становив 9.6 млрд дол. Його частково компенсували надходження кредитів від МФО та країн-партнерів. Ці ресурси поповнили міжнародні резерви. НБУ 21 липня 2022 року здійснив разову корекцію офіційного курсу гривні до долара США на 25% до 36.5686 грн/дол. Це має мотивувати до продажу валютної виручки експортерами, мінімізує спекулятивну складову поведінки учасників ринку та дасть змогу стабілізувати курсові очікування.

Основні складові превентивного контролінгового антикризового управління на підприємствах України повинні включати:

1. Аналіз і прогнозування ризиків. Систематичний аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, що можуть впливати на діяльність підприємства, та їх відображення в ризиках для бізнесу. Прогнозування можливих наслідків цих ризиків дозволяє підприємству приймати вчасні заходи для їх управління.

2. Планування і стратегічне управління. Розробка стратегій та планів дій, спрямованих на попередження кризових ситуацій і забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах невизначеності.

3. Фінансовий контроль. Систематичний моніторинг фінансового стану підприємства, виявлення факторів, що можуть призвести до фінансових проблем, і прийняття заходів для їх усунення.

4. Управління операційними ризиками: Впровадження ефективних систем контролю і управління операційними ризиками, таких як виробничі аварії, проблеми з постачанням або низька якість продукції.

5. Кадровий контроль. Забезпечення належного кадрового потенціалу і розвитку персоналу, що є важливим чинником успішного управління кризовими ситуаціями.

6. Комунікація та співпраця. Встановлення ефективної системи комунікації з усіма зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників та інвесторів, для забезпечення взаєморозуміння та підтримки у кризових ситуаціях.

Ці аспекти спільно допомагають підприємству ефективно адаптуватися до змін у середовищі, запобігати кризовим ситуаціям і забезпечувати стабільний розвиток.

**Висновки.** Загалом, превентивний контролінговий антикризовий підхід є стратегічною необхідністю для забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємств у харчовій промисловості.

Узагальнюючи, превентивний контролінговий антикризовий підхід стає ключовим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в умовах сучасного бізнес-середовища та збройної агресії проти України. Розробка та впровадження цих стратегій дозволяють підприємствам не лише виживати у кризових ситуаціях, але й знаходити нові можливості для розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Mertins L., Jochem R. (Eds.). *Information Management in the Industry 4.0 Era: Challenges and Opportunities*. Springer, 2017.
2. Chen J.C., Fill C. *Marketing communications in tourism and hospitality: concepts, strategies and cases*. Butterworth-Heinemann, 2006.
3. Modgil S., Choudhary A., Dahiya K. *Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*. Springer, 2019.
4. Porter M.E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster, 2008.
5. Kianto A., Sáenz J., Aramburu N. *Knowledge-based development in the era of the Fourth Industrial Revolution*. Springer, 2017.
6. Simons R.. The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*. 1990. No. 15(1-2). P. 127–143.
7. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. *Strategy, not technology, drives digital transformation: Becoming a digitally mature enterprise*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2015.
8. Hevner A.R., March S.T., Park J., Ram S. Design science in information systems research. *MIS quarterly*. 2004. No. 28(1). P. 75–105.
9. Chesbrough, H. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long range planning*. 2010. No. 43(2-3). P. 354–363.

10. Bajwa D.S., Kumar P. *Industry 4.0: From Smart Manufacturing to Smart Business*. Springer, 2019.
11. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
12. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
13. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : МАУП, 2006. 256 с.
14. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством : навч.-метод посібник для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2004. 196 с.
15. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : Знання, 2007. 335 с.
16. Звіт про діяльність Ради з фінансової стабільності (серпень 2021 – липень 2022). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/antikrizovi-zahodi-dlya-minimizatsiyi-rizikiv-dlya-ekonomiki-i-finansovogo-sektoru--u-fokusi-uvagi-radi-z-finansovoyi-stabilnosti-za-ostanni-rik> (дата звернення: 26.03.2023).

### References:

1. Mertins L., & Jochem R. (Eds.) (2017) *Information Management in the Industry 4.0 Era: Challenges and Opportunities*. Springer.
2. Chen J. C., & Fill C. (2006) *Marketing communications in tourism and hospitality: concepts, strategies and cases*. Butterworth-Heinemann.
3. Modgil S., Choudhary A., & Dahiya K. (2019) *Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*. Springer.
4. Porter M. E. (2008) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
5. Kianto A., Sáenz J., & Aramburu N. (2017) *Knowledge-based development in the era of the Fourth Industrial Revolution*. Springer.
6. Simons R. (1990) The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, no. 15(1-2), pp. 127–143.
7. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., & Buckley N. (2015) Strategy, not technology, drives digital transformation: Becoming a digitally mature enterprise. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
8. Hevner A. R., March S. T., Park J., & Ram S. (2004) Design science in information systems research. *MIS quarterly*, no. 28(1), pp. 75–105.
9. Chesbrough H. (2010) Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long range planning*, no. 43(2-3), pp. 354–363.
10. Bajwa D. S., & Kumar P. (2019) *Industry 4.0: From Smart Manufacturing to Smart Business*. Springer.
11. Vasylenko V. O. (2003) *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: navch. posibnyk*. Kyiv: TsUL, p. 504. (in Ukrainian)
12. Lihonenko L. O., Tarasiuk M. V., Khilenko O. O. (2005) *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: navch. posib. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, p. 377. (in Ukrainian)*
13. Cherniavskiy A. D. (2006) *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: navch. posibnyk*. Kyiv: MAUP, p. 256. (in Ukrainian)
14. Shershnova Z. Ye., Oborska S. V. (2004) *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: navch.-metod. posibnyk dlia samost. vyvch. dysts. Kyiv: KNEU, p. 196. (in Ukrainian)*
15. Shtanhret A. M., Kopyliuk O. I. (2007) *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: navch. posibnyk*. Kyiv: Znannya, p. 335. (in Ukrainian)
16. Zvit pro diialnist Rady z finansovoi stabilnosti (serpen 2021 – lypen 2022) [Report on the activities of the Financial Stability Council (August 2021 – July 2022)]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/antikrizovi-zahodi-dlya-minimizatsiyi-rizikiv-dlya-ekonomiki-i-finansovogo-sektoru--u-fokusi-uvagi-radi-z-finansovoyi-stabilnosti-za-ostanni-rik> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 11.04.2024