

Дідур О. Л.

*аспірант кафедри менеджменту,
Одеський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0683-9217>*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-28>

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ МОДЕЛІ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ В КОНТУР АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В основі антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств лежить прогнозування ймовірності фінансової кризи та прийняття управлінських рішень на основі даного прогнозу [1; 2]. Для управлінського моніторингу в роботі [3] сформовано модель прогнозування фінансової кризи аграрних підприємств для раннього попередження в антикризовому фінансовому управлінні та запропоновано 4-зонну шкалу інтерпретації індексу прогнозування: низька ймовірність фінансового дистресу; попереджувальний ризик фінансового дистресу; підвищений ризик фінансового дистресу; критичний фінансового дистресу.

У разі потрапляння підприємства до зони критичного фінансового ризику може бути створений антикризовий комітет (група). Антикризовий комітет у великих аграрних підприємствах доцільно створювати поетапно, щоб він був не формальним органом, а робочим центром швидкого прийняття рішень. Етапи створення антикризового комітету для впровадження на великих, переважно вертикально інтегрованих аграрних підприємствах рекомендуються наступні.

Етап 1. Ініціація та обґрунтування створення Антикризового комітету передбачає виконання таких дій: формулюється мета комітету (раннє реагування на фінансовий дистрес, координація антикризових рішень, контроль виконання); визначаються підстави для створення (волатильність грошових потоків, боргове навантаження, сезонність, логістичні ризики, потреба в швидкому прийнятті управлінських рішень); готується службова записка на рівень CEO.

Етап 2. Визначення статусу, повноважень і місця в системі управління передбачає наступне: визначається, чи є комітет постійно

діючим або активується при настанні тригерів (наприклад, зони підвищеного та критичного ризику); встановлюється підпорядкування комітету (СФО / наглядовому органу / власнику); окреслюються повноваження: затвердження антикризових планів, лімітів, пріоритизації платежів, переговорних стратегій з кредиторами. В результаті створюється проєкт положення про Антикризовий комітет аграрного підприємства.

Етап 3. Проєктування складу комітету. Для великого агропідприємства доцільний міжфункціональний склад, до якого можуть входити такі посади як: голова комітету (часто СФО або СЕО); фінансовий директор (якщо не голова); керівник фінансового відділу; фінансовий менеджер; головний бухгалтер; керівник економічної/планової служби; керівник виробничого напрямку (за потреби); керівник логістики/збуту (за потреби); юрист (борги, реструктуризація, договори); секретар комітету (протоколи, контроль рішень).

Етап 4. Визначення тригерів активації та порядку скликання. На цьому етапі комітет інтегрується у сформовану модель прогнозування фінансового дистресу, що передбачаю наступні процедури: встановлюються тригери скликання (наприклад: для зони критичного ризику – обов’язково; для зони підвищеного фінансового ризику – за підтвердженням індексу прогнозування, наявності критичних касових розривів); задаються регламенти скликання (наприклад, для зони критичного ризику – до 24 годин, для зони підвищеного ризику – до 1 робочого дня); визначається формат засідання (очне/онлайн/екстрене письмове погодження).

Етап 5. Розроблення нормативної бази (локальних документів). Розробляється комплект таких внутрішніх документів як: Положення про антикризовий комітет; регламент роботи (частота, кворум, голосування, терміни виконання); порядок взаємодії з СФО, казначейством, бухгалтерією, СЕО; шаблони документів: порядок денний, протокол, рішення, контрольна карта виконання; правила конфіденційності та доступу до даних.

Етап 6. Інтеграція комітету у контурну архітектуру моделі прогнозування фінансового дистресу. Комітет повинен бути вбудований у контури: вхідний контур – отримує стандартизовані дані/форми; аналітичний контур – отримує прогнозний індекс та зону, реєстр сигналів; управлінський контур – приймає рішення за зонами підвищеного та критичного ризику; зворотний зв’язок – оцінює ефект

рішень і коригує регламенти. Слід відмітити, що комітет працює не замість моделі, а на основі її сигналів.

Етап 7. Визначення процедур прийняття рішень і типових пакетів дій передбачає: фіксування типів рішень: превентивні для зони підвищеного ризику, санаційні/жорсткі для зони критичного ризику, тимчасові рішення; затвердження типових пакетів дій: обмеження витрат, платіжні пріоритети, перегляд кредитних лімітів, реструктуризація, робота з дебіторами, перегляд графіків закупівель та логістики; створення механізму контролю виконання (відповідальний, строк, KPI, дата повторного розгляду).

Етап 8. Закріплення відповідальності (RACI-матриці) та строків реагування (SLA-матриці) відбувається за такими кроками: затверджується RACI-матриця (хто готує матеріали, хто ухвалює, хто виконує, хто контролює); затверджуються SLA-матриця строків реагування для зон підвищеного та критичного ризику; визначається відповідальний за секретаріат комітету та моніторинг виконання рішень.

Матриця відповідальності за застосування моделі прогнозування фінансового дистресу має бути диференційована залежно від розміру аграрного підприємства, оскільки рівень функціональної спеціалізації управління фінансовою діяльністю істотно варіює (табл. 1).

На малих підприємствах переважає концентрація функцій у власника (керівника) та бухгалтера, що потребує компенсаторних механізмів контролю (подвійне погодження, документування коригувань, зовнішня експертиза для зон підвищеного та критичного ризику), тоді як на середніх і великих підприємствах доцільним є формалізоване розмежування відповідальності між бухгалтерією, фінансовим менеджером/фінансовим директором та антикризовим комітетом.

Логічно доповнює матрицю відповідальності та завершує практичний регламент (строки реагування) у вигляді SLA-матриці за зонами S0-S3 у розрізі підприємств різних розмірів (табл. 2).

Запровадження SLA-строків реагування за зонами фінансового ризику забезпечує часову формалізацію застосування моделі прогнозування фінансового дистресу в системі антикризового фінансового менеджменту та зменшує ризик управлінських затримок, особливо у випадках підвищеного і критичного ризику.

Таблиця 1

**Логіка побудови RACI-матриці інтеграції моделі прогнозування
фінансового дистресу за розміром підприємства**

Елемент	Малі підприємства	Середні підприємства	Великі підприємства
Хто виконує функцію фінансового менеджера	Власник/директор та/або бухгалтер	Фінансовий менеджер (у складі економічної служби)	Директор з фінансів (CFO) та фінансовий відділ
Рівень спеціалізації функцій	Низький (поєднання ролей)	Середній	Високий
Основний ризик організації процесу	Концентрація повноважень 1-2 особами	Перевантаження фінансиста, недостатня формалізація	Координаційні затримки між підрозділами
Компенса-торний механізм	Подвійне погодження та зовнішня консультація	Регламент та розмежування функцій	Матриці RACI, SLA та антикризовий комітет
Формат застосування моделі	Спрощений регламент з обов'язковим журналом рішень	Формалізований регламент та чек-листи прогнозу фінансової кризи	Повна контурна система

Джерело: створено автором

Таблиця 2

**Логіка строків SLA-матриці за зонами ризику S0-S3 моделі
прогнозування фінансового дистресу**

Характер сигналу	Рівень реагування	Базова вимога до строку
Низька імовірність дистресу	Плановий моніторинг	У стандартному циклі управління (місяць/квартал)
Попереджувальний сигнал	Скринінг та спрощене підтвердження	Короткий строк, без екстрених рішень
Підвищений ризик	Скринінг та повне підтвердження	Прискорене реагування
Критичний сигнал	Негайне прийняття рішення та прискорене підтвердження	Екстрений строк (1 робочий день)

Джерело: створено автором

Етап 9. Пілотне впровадження та тестове засідання передбачає:

- проведення тестового циклу на історичних або поточних кейсах (наприклад, умовна зона підвищеного чи критичного ризику);
- перевірка повноти даних, швидкості скликання, якості протоколювання, реалістичності SLA-матриці;
- виявлення «вузьких місць» (затримок, дублювання функцій, неясності повноважень).

На етапі 10. Формальний запуск і регулярний моніторинг ефективності:

- видається наказ/розпорядження про введення комітету в дію;
- встановлюється періодичність планових/позапланових засідань;
- впроваджується система оцінки ефективності роботи комітету (якість і швидкість рішень, дотримання строків, ефект для ліквідності/прострочень, зниження частки необґрунтованих рішень).

В результаті підвищуються оперативність реагування, контроль виконання антикризових заходів і практична результативність використання моделі як інструменту фінансового управління, а не лише аналітичної діагностики.

Література:

1. Altman E., Hotchkiss E., Wang W. Corporate Financial Distress, Restructuring & Bankruptcy. 4th edition, Hoboken, New Jersey: Wiley. 2019. 251 p. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119541929>
2. Терещенко О. Емпіричні моделі прогнозування фінансового дистресу підприємств. *Фінанси України*. 2025. № 9. С. 71-87. DOI: <http://doi.org/10.33763/finukr2025.09.071>
3. Дідур О.Л. Формування MDA-моделі прогнозування фінансового дистресу як основи антикризового фінансового управління аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2026. №1 (58). С. 790–798. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-105>