

УДК 630: 520.33



Р.Г.Дубас,

*Д.е.н., завідувач кафедри менеджменту,
Університет «Україна»,
вул. Львівська, 23, м.Київ, 03115, Україна
dubasr@ukr.net*

І.І.Дядченко,

*аспірант Інституту агроекології та природокористування,
НААН України,
вул. Метрологічна, 12, м. Київ, 03143, Україна
kuznichenko.irina.igorevna@gmail.com*



ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЛІСОКОРИСТУВАННЯМ ПІВДНЯ УКРАЇНИ

Анотація. В статті доведено необхідність формування системи антикризового управління підприємствами лісового господарства, зокрема Півдня України. Зазначено, що процеси антикризового управління лісокористуванням мають бути пов'язані з відповідною державною підтримкою останнього в умовах екологізації суспільства та економіки. Визначено етапи впровадження системи антикризового управління в діяльність підприємств лісової галузі. Проаналізовано сутність традиційних елементів антикризового управління підприємством, зокрема реструктуризації, реорганізації та реінжинірингу.

Ключові слова: *управління, лісокористування, антикризове управління, лісове господарство, система.*

Постановка проблеми. Наявність численних факторів кризових явищ, частота та руйнівний характер їх впливу на діяльність підприємств лісової галузі, зокрема Півдня України, обумовлюють необхідність формування і використання на підприємствах системи антикризового управління. У сучасних умовах динамічності та невизна-

ченості спостерігається тенденція неефективного використання традиційних методів менеджменту. Вони не дають позитивного ефекту, оскільки орієнтовані на підприємства, які нормально функціонують на ринку. Тому наразі актуальною проблемою є пошук і практичне впровадження таких форм і методів управління, використання яких дозволило б уникнути кризових явищ і сприяло б підготовці та реалізації програми оздоровлення підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, присвячені антикризовому управлінню, досліджували низка вітчизняних вчених, зокрема, В. Дзюндзюк, В. Князева, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Цветкова, В.Г. Воронкова, В.О. Василенко і зарубіжні економісти: Ю. Воробйов, Г. Малинецький, А. Посашков, Е. Коротков, Т. Шепеленко, В. Глуценко, Т. Сидорина, Ф. Фармер, П. Гончаров, П. Самуельсон, Д. Боуен, Е. Лоулер та інші. Та імплементація комплексної системи принципів та методів антикризового управління в діяльність підприємств лісової галузі практично не досліджувалася вченими, особливо в сучасних умовах розвитку національного лісового господарства.

Мета статті. Метою дослідження є вивчення системи антикризових заходів правового, організаційного і технічного характеру щодо усунення загроз функціонуванню і розвитку підприємств лісового господарства Півдня України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед визначень поняття антикризового управління, запропонованих відомими вченими, наведемо окремі з них, зокрема – це сукупність форм і способів реалізації антикризових методів щодо конкретної системи (галузі, підприємства). Антикризове управління, на думку деяких вчених, є мікроекономічною категорією, що відображає виробничі відносини, які складаються на рівні підприємства при його оздоровленні чи ліквідації, а також включають у себе превентивні заходи з метою попередження ознак потенційного банкрутства. Наведемо інше, більш узагальнене визначення цього поняття, зокрема, антикризове управління – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності в умовах кризи, координувати діяльність підприємства (галузі) та його працівників щодо попередження кризового стану, домагатися результативності їх праці в нестандартних умовах.

Таким чином, на нашу думку, антикризове управління – це управління в умовах ризику, що включає такі заходи:

- 1) діагностика макро- та мікросередовища, обґрунтування та вибір основної місії;
- 2) ідентифікація економічного механізму виникнення кризової ситуації та створення системи діагностування зовнішнього та внутрішнього середовищ з метою раннього виявлення ознак кризи, що наближається;
- 3) стратегічний контролінг та розробка стратегії запобігання кризи;

4) оперативна оцінка та аналіз фінансового становища і виявлення прогнозованої неспроможності (банкрутства) – оперативний контроль;

5) розробка стратегічної політики в умовах кризи та виходу з неї, постійне врахування ризику та розробка заходів щодо його мінімізації.

Тобто, будемо вважати, що основним завданням антикризового управління є реалізація найменш ризикових управлінських рішень, які дозволять досягти поставленої мети (результату) мінімумом додаткових коштів і негативних наслідків.

Виходячи з наведеного, метою антикризового управління є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які призводять до кризового стану. Складність проблеми стратегії і тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли кризовий рух ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

Складовими державного інструментарію у системі антикризового управління та протидії банкрутству повинні бути:

1) ефективна державна підтримка збиткових підприємств та суб'єктів підприємництва, що опинилися на межі банкрутства, але є потенційно життєздатними, що проявляється у відповідній реальним умовам законодавчій базі у сфері банкрутства;

2) вплив на діяльність підприємств ще на стадії створення певної підприємницької структури та протягом її життєвого циклу з метою запобігання кризи за рахунок контролю за процесом формування статутного фонду;

3) контроль на державному рівні за підприємницькою діяльністю та проведенням окремих господарських операцій;

4) державний контроль за веденням бізнесу у рівних та прогнозованих умовах, дотриманням майнових прав, захист від зловживань ринковим монопольним становищем;

5) проведення моніторингу функціонування у банківсько-кредитній сфері та діяльність фінансових посередників, що сприятиме уникненню кризи платоспроможності, прискорюватиме оборотність грошових коштів, дозволить збільшити контроль грошових потоків;

6) швидке реагування на виникнення кризових тенденцій і створення організацій, що розроблятимуть методології антикризового управління, надаватимуть рекомендації та консалтингову допомогу кризовим підприємствам [1].

Загальновідомо, що найбільше природне багатство України – земельні ресурси, які складають 45% її загального природно-ресурсного потенціалу. Але нині водною та вітровою ерозією уражені майже 15 млн га, що становить 15% сільгоспугідь. За останні 15 років вміст гумусу знизився в середньому на 20%, що негативно позначається на продуктивності кожного гектара сільгоспугідь. На

державному рівні за роки незалежності так і не вирішено питання підвищення оцінювання земельних ресурсів, їхнього раціонального використання та охорони. Так, завдання із збільшення територій під косовиці та пасовища не виконано, вони скоротилися на 44,7 тисячі гектарів за останні три роки.

Площа лісового фонду країни, за даними Держкомстату на 1.01.2017 р., становить 10624,4 млн га (14,3% території), зокрема земель, покритих лісом, – 9691,0 млн га [2]. Проблема залісення територій особливо актуальною залишається протягом багатьох років у південних регіонах, що потерпають від дефляції, пилових бур та суховіїв. Складний екологічний стан південних територій через високий ступінь антропогенної дії погіршив якість довкілля, здоров'я населення та збіднив природно-ресурсний потенціал, а тому надзвичайно важливим є питання поліпшення стану навколишнього природного середовища. Єдиним, на наш погляд, беззбитковим заходом відтворення природної складової антропогенно-трансформованих ландшафтів є створення лісових смуг та насаджень, ефективність яких підтверджено десятиліттями застосування.

Можна з упевненістю стверджувати, що лісові насадження сповна виконують три функції комплексного природокористування: перша (головна), спрямована на вирішення економічних проблем (збереження ґрунтів, що сприяє підвищенню врожайності сільськогосподарських культур, збереження шляхів від засипання снігом, мілкоземом тощо); друга – екологічна (захист водних об'єктів, збереження біорізноманіття, очищення атмосферного повітря та ін.) і третя – соціальна, яка поліпшує здоров'я населення (завдяки виділенню фітонцидів, підвищеної іонізації повітря, шумопоглинанню) та організацію відпочинку і відновлення сил. Як уже зазначалося, особливе значення мають лісові насадження на Півдні України – найпосушливому регіоні. Вони є не тільки ресурсним потенціалом у концепції комплексного природокористування, а й забезпечують екологічну збалансованість.

Одного із низки коефіцієнтів екологічної збалансованості території запропоновано М. Д. Балджи та С. К. Харічковим [3], де автори розглядали всі трансформовані землі для найповнішого визначення екологічної збалансованості регіону. За їхніми дослідженнями, коефіцієнт екологічної збалансованості для Південного регіону складає: для Миколаївської області – 3,53; Одеської – 5,24; Херсонської – 4,65. Якщо порівняти запропонований коефіцієнт з показником загальної лісистості території, то маємо таку закономірність – зберігається тенденція співвідношення цих показників. Найбільша збалансованість і лісистість в Одеській області, на другому місці – Херсонська і останнє займає Миколаївська область.

Як уже зазначалося, антикризове управління передбачає проведення єдиної політики, систему заходів правового, організаційного і технічного характеру щодо попередження негативних явищ на підприємствах і підтримання їх збалансованого функціонування та розвитку. Цей специфічний вид управління підприємствами лісової галузі наразі у стадії формування і практично представлений окре-

ними розрізненими заходами щодо подолання наслідків різних кризових явищ.

Вивчали теорію запровадження антикризового управління на лісогосподарських підприємствах у процесі соціологічного опитування керівників і спеціалістів досліджуваної вибірки суб'єктів господарювання Черкаської області. Отримані результати анкетування узагальнено з таких основних питань: негативний вплив світової економічної кризи на діяльність підприємства; чи з'явилися в умовах кризи нові позитивні можливості для підприємства; які антикризові заходи проводили на підприємстві?

Серед основних наслідків кризи респондентами відзначено: зниження обсягів виробництва, фінансові втрати, зниження попиту на продукцію, скорочення кадрів, ускладнення умов постачання тощо. Аніліз виявив, що у 65% досліджуваних підприємств найбільш відчутним негативним проявом кризи виявились фінансові втрати. Для близько 18% підприємств вибірки криза позначилась на скороченні виробництва, а 17% – у зниженні попиту на продукцію, що цілком закономірно в умовах фінансових втрат їх контрагентів.

Варто зазначити, що криза не завжди лише ускладнює діяльність суб'єктів господарювання, вона спонукає шукати нові можливості розвитку, вміння виявити і використати які залежить як від їх наявності, так і від досвіду, професіоналізму та інтуїції керівників.

На запитання анкети «У чому проявився позитивний вплив кризи на Ваше підприємство?» респонденти відмітили: нагода освоїти новий перспективний напрям діяльності (18,2% опитаних); залучити на роботу кваліфікованих спеціалістів; здійснити реструктуризацію підприємства та його боргових зобов'язань тощо. Разом з тим, 19,5% опитаних керівників і менеджерів підприємств досліджуваної вибірки нових можливостей в умовах кризи не виявили (або не помітили їх). Цього можна досягти, якщо кризові явища не сприймати пасивно, а протидіяти їм відповідними управлінськими засобами. В анкеті було передбачено запитання «Які антикризові заходи планує реалізувати Ваше підприємство?». У відповідях респондентів чітко простежуються три види управлінських заходів: орієнтація на пошук і залучення нових клієнтів (16,5% опитаних), розширення обсягів виробництва продукції з метою збільшення ринкової частки (близько 16%) та залучення кредитних коштів для нормального перебігу відтворювальних процесів на підприємствах (майже 14%). Тобто, в антикризовій політиці у понад 46% опитаних керівників і спеціалістів лісогосподарських підприємств переважають антикризові заходи наступального характеру. Позитивно, що антикризові заходи, які погіршують соціальні умови працівників підприємств, практикують тільки деякі суб'єкти господарювання. Так, скорочення зайнятості практикували близько 2% опитаних респондентів, зниження розміру заробітної плати (включаючи додаткові виплати) – 3,7%, неповний робочий тиждень, неоплачувані відпустки – близько 6%.

Серед засобів впливу на кризові прояви і явища респондентами відмічались такі: скорочення витрат на дослідження, створення ан-

тикризових груп менеджерів тощо. Проте вони недостатньо вживали заходів щодо фінансового оздоровлення підприємств. Адже саме фінансова підсистема суб'єктів господарювання першою сигналізує про кризові явища, а її стабілізація і оздоровлення – ефективним шляхом виходу з кризи.

У процесі соціологічного опитування виявлено, що антикризові заходи на лісгосподарських підприємствах здійснюються епізодично і несистемно, вони – як реакція на подолання існуючих криз. Це свідчить про відсутність цілісної системи управління кризовими явищами, від їх попередження до ослаблення і подолання. У зв'язку з цим актуальним є розроблення комплексного антикризового механізму управління.

Традиційно на підприємствах застосовуються процедури реструктуризації, реорганізації та реінжинірингу.

Реструктуризація використовується, коли існуюча організаційна структура підприємства неефективна і не забезпечує сталого його розвитку. Реструктуризаційна схема включає такі етапи:

- вибір оптимальної стратегії розвитку лісгосподарського підприємства (структура виробничої програми, структура ринків збуту);
- розроблення фінансового плану (структури доходів та витрат);
- проведення внутрішніх управлінських змін (організаційної структури, структури персоналу, виробничої та інформаційної структури);
- зміна структури капіталу (структури залученого капіталу і власного та їх співвідношення).

Реструктуризація проводиться найчастіше з використанням «дерева рішень», на основі якого оцінюється вибір підходу та успішність здійсненої реструктуризації. Загалом, реформування розпочинають зі змін в управлінні підприємством, а саме: у структурі, системі управління, управлінській культурі.

Реорганізація підприємства є комплексом заходів, які передбачають повну чи часткову заміну власників або керівника підприємства, зміну організаційно-правової форми, ліквідацію збиткових підрозділів або виокремлення з одного підприємства кількох із передачею або прийняттям правонаступником його майна, коштів, прав та обов'язків.

Реінжиніринг використовується тоді, коли підприємство перебуває у досить скрутному становищі і не має достатніх можливостей для виходу з кризи. Його здійснення передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перетворення бізнес-процесів. Реінжиніринг забезпечує новітній розвиток, позбавлення усього старого – фінансово-господарського, виробничого та інших видів управління та впровадження перспективних напрямів ефективного ведення діяльності.

Врешті, варто зазначити, що у європейських та інших розвинених країнах світу поширена особлива антикризова політика, що передбачає процесуальні заходи щодо недопущення банкрутства та процедури задля максимального задоволення вимог кредиторів підприємствами-боржниками. Крім того, у закордонній сфері антикризового управління є некомерційні організації, які сприяють практиці ризик-менеджменту та обміну ідеями для запобігання кризовим

ситуаціям. Особливий підхід необхідно запроваджувати для такої природоутворюючої галузі, як лісокористування.

Висновки. Таким чином, головною метою антикризового управління лісовою галуззю Півдня України є створення умов для ефективного функціонування підприємств на ринку, незважаючи на будь-які економічні, політичні і соціальні перетворення в країні, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства із найменшими втратами, впровадження інноваційних змін у підприємницькій діяльності. Існують відмінності у аспектах антикризового управління підприємницькою діяльністю та санації у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених. На відміну від вітчизняних науковців, які антикризове управління визначають як сукупність певних процедур та послідовність конкретних заходів, зарубіжні економісти вважають, що антикризовому управлінню характерні прояви суспільних комунікацій та акцентують на необхідності зв'язків із громадськістю.

Список використаних джерел

1. **Гринько Т. В.** Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т. В. Гринько // *Економіст*. – 2013. – № 8. – С. 51–53.
2. **Статистичний щорічник України за 2016 рік** / О.Г. Осауленко. – К.: Державна служба статистики України, 2017. – 534 с.
3. **Балджи М. Д., Харічков С. К.** Основи діагностики комплексного природокористування: регіональний вимір: монографія / М. Д. Балджи, С. К. Харічков – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2008. – 144 с.

Ростислав Григорьевич Дубас,
*д.э.н., заведующий кафедрой менеджмента,
Университет «Украина»,
ул. Львовская, 23, г. Киев, 03115, Украина
dubasr@ukr.net*

Ирина Игоревна Дядченко,
*аспирант Института агроэкологии и природопользования НААН Украины,
ул. Метрологическая, 12, г. Киев, 03143, Украина
kuznichenko.irina.igorevna@gmail.com*

Теоретические основы антикризисного управления лесопользованием Юга Украины

Аннотация. В статье доказана необходимость формирования системы антикризисного управления предприятиями лесного хозяйства, в частности Юга Украины. Отмечено, что процессы антикризисного управления лесопользованием должны быть связаны с соответствующей государственной поддержкой последнего в условиях экологизации общества и экономики. Определены этапы внедрения системы антикризисного управления в деятельность предприятий лесной отрасли. Проанализированы сущность традиционных элементов антикризисного управления, в частности реструктуризации, реорганизации и реинжиниринга.

Ключевые слова: *управление, лесопользование, антикризисное управление, лесное хозяйство, система.*

Rostislav Dubas,
*PHD, Head of the Department of Management
University “Ukraine”,
st. Lvivska, 23, Kyiv, 03115, Ukraine
dubasr@ukr.net*

Iryna Dyadchenko,
*post-graduate student of the Institute of Agroecology and Nature Management
of the NAAN of Ukraine, Kyiv, Ukraine
street Metrological, 12, Kyiv, 03143, Ukraine
kuznichenko.irina.igorevna@gmail.com*

Theoretical substances of anticrism management of forestry use of the south of Ukraine

Abstract. The article has proved the necessity of forming a system of crisis management for forest enterprises, in particular, the South of Ukraine. It is noted that processes of crisis management of forest use should be connected with the corresponding state support of the latter in the conditions of ecologization of society and economy. The stages of implementation of the anti-crisis management system in the activities of forest enterprises are determined. The essence of traditional elements of crisis management of the enterprise, in particular restructuring, reorganization and reengineering, is analyzed.

Key words: *management, forest management, anti-crisis management, forestry, system.*