

УДК 631.16:338.124.4

К. А. Пріб,

к. е. н., доцент, докторант, ННЦ "Інститут аграрної економіки"

ПРЕВЕНТИВНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розкрито сутність та наведено механізм управління сільськогосподарським підприємством в умовах загрози фінансово-економічних криз. Визначено мету, завдання і стратегію реалізації превентивного антикризового управління, обґрунтовано провідний критерій прийняття управлінських рішень, систематизовано ключові індикатори аналізу, запропоновані підходи до формування антикризових заходів.

In the article there are the essence and the mechanism of management of agricultural enterprise in the face of the financial-economic crises. Defined goals, objectives and implementation strategy of preventive crisis management, the criteria for management decisions, the key performance of analysis and proposed approaches to the formation of anti-crisis activity.

Ключові слова: превентивне антикризове управління, фінансово-економічна криза, антикризова програма, сільськогосподарські підприємства.

Key words: preventive crisis management, financial-economic crisis, the anti-crisis program, agricultural enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах функціонування ринкової економіки господарюючі суб'єкти періодично потерпають від впливу міжнародних, макроекономічних, галузевих, регіональних та інших криз зовнішнього походження. Водночас внаслідок дії ендегенних чинників та у процесі перебігу життєвого циклу підприємство зазвичай переживає низку стадій, зміна яких супроводжується виникненням внутрішньогосподарських криз. При цьому кризи будь-якого походження погрожують підприємству погіршенням конкурентних позицій на ринку, занепадом виробництва, втратою капіталу, неплатоспроможністю і в кінцевому рахунку банкрутством. З цих причин налагодження ефективної системи антикризового управління є актуальним і має високу практичну цінність.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, З ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Окремі питання антикризового управління підприємством у західній економічній науці вивчаються досить давно, проте особливо активним їх дослідження стало у 60-ті роки ХХ ст., що пов'язано із розробкою моделей життєвого циклу підприємства та виявленням природи і механізмів перебігу міжстадійних криз [1—2]. Із переходом української економіки на ринкові засади господарювання

вітчизняні науковці М. Адамів, Т.П. Гудзь, С.М. Іванюта С.М., А.Л. Колос, А.І. Пушкар, С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова, А.Н. Тридід [3—7] та інші долучилися до вивчення проблем антикризового управління, у тому числі і в сільськогосподарських підприємствах. Нині у літературі докладно висвітлені особливості менеджменту в умовах кризи, його відмінності від управління за стабільної ситуації, технології, моделі й стратегії здійснення, засади державної підтримки стабілізаційних процесів тощо [3—7].

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧЕНА ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Проте, поки що недостатньо наукових досліджень, присвячених питанням диференціації методів і підходів антикризового управління сільськогосподарським підприємством на різних стадіях перебігу кризи. Адаже на етапі зародження, посилення, максимальної інтенсивності та поступової стабілізації вплив кризи на фінансово-економічний стан та функціонування господарюючого суб'єкта різний. Тому методи і механізми боротьби з ним також мають відрізнятися. Особливого значення нині набуло обґрунтування засад управління при загрозі кризи, що дозволяє підготувати сільськогосподарське підприємство до фінансово-економічної нестабільності, створити умови для його виживання в умовах кризи та забезпечити посткризовий розвиток у перспективі.

З цих причин метою даного дослідження стало обґрунтування засад превентивного антикризового управління сільськогосподарським підприємством в умовах загрози фінансово-економічних криз.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження здійснювалося за матеріалами вибіркової сукупності сільськогосподарських підприємств Хмельницької області (56 господарств) у 2008—2011 рр. Вибірка формувалася за принципом випадкового вибору, коли усі одиниці генеральної сукупності мали рівну можливість потрапити до неї. Згідно з інформацією органів статистики за досліджуваний період фінансово-майновий стан і результати діяльності підприємств вибірки відповідають усередненим значенням по області та Україні в цілому, що уможливило вивчення проблеми впливу криз на діяльність сільськогосподарських підприємств та дозволило вважати результати дослідження такими, що репрезентативно відображають генеральну сукупність.

Встановлено, що вплив фінансово-економічних криз згодом призводить до зниження ліквідності й неплатоспроможності сільськогосподарських підприємств, погіршення ділової активності й збитковості, втрати частини майна та капіталу й інших негативних наслідків. При цьому загроза криз зазвичай найбільш негативно позначається на фінансово-нестійких підприємствах, які не володіють достатнім резервом опору негативному впливу зовнішніх і внутрішніх умов. Фінансова нестійкість проявляється у найрізноманітніших формах: нестачею капіталу, погіршенням структури джерел фінансування, втратою власних фінансових ресурсів, надмірним зростанням боргового тягаря або, навпаки, зниженням кредитоспроможності до критичної позначки й неспроможністю залучати кошти на позикових засадах тощо.

У процесі дослідження методом групувань із виокремленням дев'яти груп сільськогосподарських підприємств оцінено взаємозалежність фінансової нестійкості із погіршенням ключових характеристик фінансового стану. У табл. 1 наведено результати оцінок впливу нестачі капіталу на функціонування сільськогосподарських підприємств двох найменш забезпечених груп.

Як видно з даних табл. 1, нестача капіталу зумовлюється зниженням автономії і фінансової стійкості та, в свою чергу, призводить до погіршен-

Таблиця 1. Вплив незабезпеченості капіталом на функціонування сільськогосподарських підприємств

Показники	Групи з нестачею капіталу		Середнє значення по вибірці	Відхилення від середнього (+,-)	
	I	II		I	II
Забезпеченість капіталом, грн.	1112	2299	6774	-5662	-4475
Значення коефіцієнтів: автономії фінансової стійкості	0,50	0,52	0,59	-0,09	-0,07
швидкої платоспроможності	0,58	0,62	0,68	-0,10	-0,06
маневрності оборотних активів	2,02	1,97	2,10	-0,08	-0,13
Припадає на 1 га с.-г. угідь, грн.: операційного прибутку	98	355	559	-461	-204
виручки	1743	2025	3010	-1267	-985
Рентабельність операційної діяльності, %	6,51	9,26	17,06	-10,55	-7,80

Таблиця 2. Вплив надмірного рівня заборгованості на функціонування сільськогосподарських підприємств

Показники	Групи з надмірним рівнем заборгованості		Середнє значення по вибірці	Відхилення від середнього (+,-)	
	I	II		I	II
Значення коефіцієнтів: заборгованості фінансової стійкості	1,12	0,97	0,58	0,54	0,39
короткострокової заборгованості	0,21	0,25	0,53	-0,32	-0,28
інвестування	0,71	0,77	0,82	-0,11	-0,05
маневрності оборотних активів	-0,68	0,23	1,79	-2,47	-1,56
швидкої платоспроможності	-0,1	-0,07	0,12	-0,22	-0,19
абсолютної платоспроможності	0,42	0,58	1,32	-0,90	-0,74
оборотності активів	0,11	0,39	0,45	-0,34	-0,06
Рентабельність, %: активів операційної діяльності	0,50	0,82	1,06	-0,56	-0,24
Частка операційного прибутку у виручці, %	-12,7	-8,3	5,2	-17,9	-13,5
	-14,9	-16,3	6,2	-21,1	-22,5
	-5,1	-3,0	7,3	-12,4	-10,3

ня платоспроможності, уповільнення маневрності, зниження ефективності використання землі та рентабельності операційної діяльності.

У табл. 2 наведено результати оцінювання впливу надмірного рівня заборгованості на функціонування досліджуваних сільськогосподарських підприємств. Зростання боргового тягаря, яке характеризується збільшенням коефіцієнтів загальної і короткострокової заборгованості та відповідним зниженням фінансової стійкості, призводить до уповільнення інвестиційних процесів та маневрності, погіршення платоспроможності, зниженням результативності діяльності тощо.

Виходячи з результатів оцінювання, встановлено, що превентивне антикризове управління сільськогосподарським підприємством має спрямовуватися, перш за все, на забезпечення фінансової стійкості, що й слугуватиме провідним критерієм прийняття управлінських рішень у процесі його реалізації.

Визначено, що превентивне антикризове управління сільськогосподарським підприємством являє собою сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у процесі якого виявляється й оцінюється загроза фінансово-економічної кризи та реалізується комплекс взаємоузгоджених запобіжних заходів. Його слід запроваджувати до настання кризи у тих випадках, коли її симптоми ще жодним чином не проявляються, проте у внутрішньому або зовнішньому

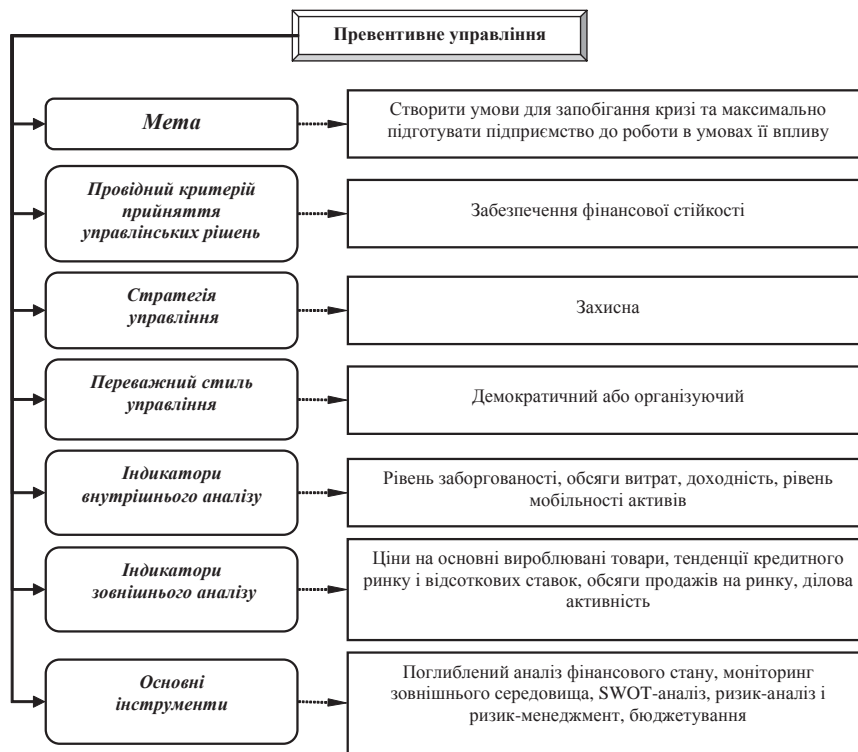


Рис. 1. Складові превентивного антикризового управління

середовищі виникають явища й започатковуються процеси, які поступово трансформуються у дестабілізаційні й кризоутворювальні чинники. Основні складові превентивного управління наведені на рис. 1. Мета цього типу управління полягає у запобіганні посиленню впливу кризи та максимальній підготовці підприємства до роботи у нестабільних умовах, а завдання полягають у:

- оцінюванні ризику настання фінансово-економічної кризи та прогнозуванні її ймовірних наслідків;
- визначенні сильних і слабких сторін підприємства перед загрозою кризи;
- виявленні резервів фінансової стабілізації;
- розробці програми запобіжних заходів та забезпеченні її реалізації;
- оптимізації організаційної структури та структури управління, налагодженні системи швидкого реагування;
- посиленні контролю над процесом діяльності, рухом грошових коштів, витратами тощо.

Запровадження антикризових заходів змінює звичний порядок функціонування підприємства, вимагає переведення його у спеціальний режим управління з посиленням контролем та відповідальністю. Тому виникає потреба у зміні загальної стратегії та стилю управління. Превентивне управління має ґрунтуватися на стратегії захисту, провідним критерієм прийняття управлінських рішень за якою, як уже вказувалося, є забезпечення фінансової стійкості. Захисна стратегія передбачає максимальну відмову від усіх господарських операцій з високою ймовірністю ризиків або невизначеністю результатів, тих, які можуть призведе-

сти до фінансових втрат або дестабілізувати виробничо-господарські і фінансові відносини тощо. За умов реалізації цієї стратегії сільськогосподарському підприємству слід переглянути доцільність впровадження високоризикових та довгострокових проектів, будь-яких інших заходів, які можуть призвести до іммобілізації ресурсів і консервації значної частини потужностей у випадку поширення кризових явищ. Це передусім стосується ризикового будівництва потужностей у тваринництві, закладки багаторічних насаджень, започаткування переробки сільськогосподарської продукції чи будь-яких інших видів діяльності, які не забезпечать швидку окупність або прогнозні фінансові результати за якими мають значну варіативність. Водночас у рамках реалізації захисної стратегії доцільно запроваджувати ті нові види діяль-

ності або господарських операцій, які допоможуть стабілізувати грошові потоки у перспективі, забезпечити сільськогосподарське підприємство додатковими резервами опору за умов виникнення і поширення фінансово-економічної кризи.

У цілому антикризове управління превентивного типу переважним чином має спрямовуватися на забезпечення здатності підприємства опиратися негативним змінам, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також на формування резервів стабілізації у перспективі. Тому основними напрямками його здійснення мають бути оптимізація видів і структури виробничо-господарської діяльності, перегляд критеріїв доцільності здійснення господарських операцій і ефективності проектів, скорочення витрат та раціоналізація використання ресурсів, перегляд стратегій просування власних товарів на ринку з урахуванням дестабілізаційних процесів, а також зміни платоспроможності, ритмічності та інших характеристик функціонування основних споживачів, оптимізація структури джерел фінансування й мінімізація середньозваженої вартості капіталу тощо.

Суб'єктами реалізації превентивного антикризового управління мають бути, насамперед, керівники і спеціалісти сільськогосподарського підприємства та його власники. Проте стиль управління доцільно змінити. Якщо у стабільних умовах найефективнішими є автономний (делегування повноважень) стиль, то за умов загрози кризи перевагу слід надати демократичному або навіть організуючому стилям, за яких влада дещо централізується, посилюється контроль, змінюється

ставлення до ініціативи виконавців. Слід зазначити, що запровадження конкретного стилю залежить від багатьох умов — особистих якостей керівника, готовності виконавців працювати в умовах ризику за загрози кризи, попереднього стилю управління, розмірів підприємства, традицій і взаємовідносин, що склалися у внутрішньому середовищі, рівня загрози кризи тощо.

Зміна стратегії підприємства та стилю керівництва вимагає оптимізації організаційної структури з певною централізацією. Одночасно зі змінами в організаційній структурі необхідно удосконалити процеси внутрішньої комунікації, утворити ефективну систему інформаційного забезпечення, налагодити роботу інформаційних каналів, що відіграє важливу роль у забезпеченні виконання усіх управлінських функцій. Основою удосконалення інформаційного забезпечення процесів превентивного управління є запровадження системи контролінгу, бюджетування й короткотрокового фінансового планування.

Як і на будь-якій іншій стадії економічної динаміки у періоди виникнення перших загроз кризи важливу роль у забезпеченні ефективного управління відіграє аналітична складова. Ключовими індикаторами аналізу мають бути: рівні старіння дебіторських і кредиторських рахунків, темпи зростання боргового тягаря, показники покриття відсотків і основної суми поточних і середньострокових боргових зобов'язань, індекс співвідношення рентабельності активів і середньозваженої вартості капіталу, показники ефективності та інтенсивності основних видів діяльності. Поряд з тим, у процесі здійснення превентивного управління менеджмент сільськогосподарського підприємства має посилити контроль за процесами у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Основними сферами внутрішнього контролю мають бути рівень заборгованості, обсяги витрат, дохідність та рівень мобільності активів. Адже саме ці показники відбивають ймовірність зниження платоспроможності у перспективі і показують здатність підприємства опиратися на кризі. У зовнішньому середовищі менеджмент підприємства має постійно контролювати ціни на основні види вироблюваної продукції, обсяги продажів та їх зміну, рівень ділової активності в аграрному сегменті ринку, тенденції, що супроводжують функціонування кредитного ринку, зокрема зміну відсоткових ставок.

У разі посилення впливу чинників та виникнення кризи необхідно трансформувати управління на реактивний тип, а у перспективі при послабленні кризи та започаткуванні періоду стабілізації — впроваджувати посткризове управління.

ВИСНОВКИ

Забезпечення захисту сільськогосподарського підприємства від загрози фінансово-економічних криз та його максимальна підготовка до роботи у нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища можливі лише на засадах зап-

ровадження превентивного антикризового управління, що ґрунтується на захисній стратегії, покликане забезпечити фінансову стійкість, акумулювати усі наявні резерви стабілізації. Запропоновані підходи до запровадження превентивного антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами дозволять мінімізувати негативний вплив фінансово-економічних криз на аграрну сферу, посилити продовольчу безпеку держави, забезпечити соціально-економічну стабільність на селі й в цілому позитивно відіб'ються на економіці країни.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають в необхідності розробки технологій реактивного і посткризового управління сільськогосподарськими підприємствами, що запроваджуються відповідно в умовах посилення та послаблення впливу криз, шляхом визначення їхніх цілей, завдань, стилів, стратегій, суб'єктів, провідних критеріїв прийняття управлінських рішень, цільових установок антикризової програми, інструментів її формування і реалізації, основних антикризових заходів, джерел їх фінансування, ключових індикаторів аналізу, рівнів і сфер контролю внутрішніх і зовнішніх процесів.

Література:

1. Дятлов А. Н. Три модели жизненных циклов и развития организации / Дятлов А. Н. [Электронный ресурс] // Центр дистанционного обучения "Elitarium". — Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2009/01/23/cikl_razvitiya_organizacii.html.
 2. Управление траекторией развития компании (модели жизненного цикла) [Электронный ресурс] // Академии международного сотрудничества. — Режим доступа: http://www.toprabota-100.ru/profi/management_news/1212.
 3. Адамів М. Роль антисипативного управління підприємствами в умовах кризи / Адамів М. // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. — 2011. — № 2. — С. 16—25.
 4. Гудзь Т. П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств: монографія / Т. П. Гудзь. Укоопспілка; Полтавський ун-т споживчої кооперації України. Кафедра банківської справи. — Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2007. — 166 с.
 5. Іванюта С. М. Антикризові заходи в підприємствах АПК / С. М. Іванюта. — Полтава: ПДАА, 2003. — 300 с.
 6. Пушкар А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы: научное издание / Пушкар А.И., Тридед А.Н., Колос А.А. — Х.: Модель Вселенной, 2001. — 452 с.
 7. Рамазанов С. К. Технології антикризового управління: монографія / Рамазанов С. К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. — 192 с.
- Стаття надійшла до редакції 01.06.2012 р.*