

УДК 658.012.32:330.33.01:338.124.4

К. С. Головач,  
аспірант, Житомирський національний агроекологічний університет

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

K. Golovach,  
Post-graduate student of Zhytomyr National Agroecological University

### THE MAIN ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT IN THE AGRICULTURAL ENTERPRISES

У публікації розглядаються основні аспекти антикризового управління для сільськогосподарських підприємств. Висвітлено особливості використання діагностики стану підприємств з метою виявлення кризових явищ. Досліджено ділову активність сільськогосподарських підприємств Житомирської області. Наведено напрями здійснення антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Визначено основні принципи фінансової стабілізації сільськогосподарських підприємств, що знаходяться в кризовому становищі. Розглянуто типові схеми управлінських впливів для подолання неплатоспроможності підприємств, які знаходяться у кризовому стані.

The article deals with the main aspects of crisis management for agricultural enterprises. It is determined the use of diagnostic condition for enterprises to identify the crisis. Business activity of the agricultural enterprises of Zhytomyr region were studied. The implementation areas of crisis management in agricultural enterprises are discussed. It is spoken in detail about the basic principles of financial stabilization for agricultural enterprises, which are in crisis. Identified typical schemes of management actions to address the insolvency of companies that are in crisis. The article gives a detailed analysis of the financial state of agricultural enterprises of Zhytomyr region and there is used business activity method of assessment. The study reveals the essence of the five stages on management decisions for enterprises that are in crisis of operation or development. Attention is paid to the management decisions that can be made within these stages and respectively discussed the ways to improve the efficiency of agricultural enterprises. It is revealed the importance of development for proper and effective crisis management in modern conditions intended for the releasing of agricultural enterprises from crisis.

*Ключові слова: криза, антикризове управління, ділова активність, фінансова стабілізація, фінансова рівновага.*

*Key words: crisis, crisis management, business activity, financial stability, financial equilibrium.*

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

Для більшості підприємств виникнення криз є циклічним процесом, при цьому існують передумови, чинники та наслідки їх появи. Тому на сьогодні велике значення набуває досить новий напрям в економічній науці — антикризовий менеджмент (crisis management). У сільському господарстві нестабільність розвитку для підприємств є прямим наслідком не ефективних виробничих процесів і неправильного управлінського впливу. Розвинена управлінська система, що включає ефективний антикризовий менеджмент, повинна сприяти поліпшенню продуктивності сільськогосподарських підприємств відповідно до сучасних тенденцій.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ

Питання появи на підприємстві кризових ситуацій і оцінки можливого банкрутства, а також виникнення, здійснення і поширення антикризового управління (crisis management) досліджується з боку ряду вчених-економістів І. Бланка [4], Т. Кумбса [2], Дж. Бернетта [1], А. Гарматюк [6], Лігоненко А. [10], А. Воронкової А. [5], О.А. Островської [11], В. Ковальова [9], І. Сокиринський [12] та ін.

#### ЦІЛІ СТАТТІ

Метою дослідження є комплексний аналіз стану сільськогосподарських підприємств Житомирської області та виділення завдань ефективно-го антикризового управління.

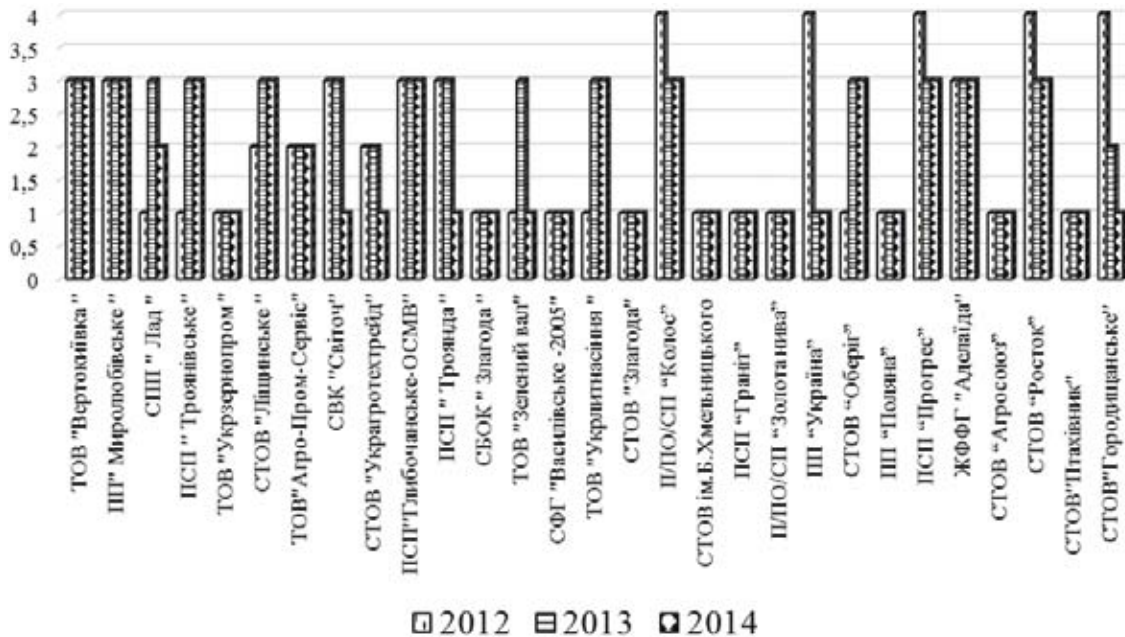


Рис. 1. Оцінка ділової активності сільськогосподарських підприємств Житомирської області

Джерело: розраховано на основі даних [13].

**МАТЕРІАЛ І МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ**

Методологічним інструментарієм є системний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів, адаптований щодо формування системи превентивного антикризового управління та попередження виникненню кризи у сільськогосподарських підприємств. Для оцінки рівня фінансового забезпечення та ефективності ділової активності сільськогосподарських підприємств застосовувався статистико-математичний метод для формування системи показників щодо діагностики кризових ситуацій у діяльності підприємств. У статті також використовувалися графічний метод, методи аналізу і синтезу.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Для оцінки фінансового стану сільськогосподарських підприємств Житомирської області використано методику оцінки ділової активності. В результаті чого вибірка досліджуваних підприємств була розділена на 4 групи (рис. 1) відповідно: 1 — абсолютна стабільність, 2 — нормальна стійкість, 3 — нестабільний стан, 4 — кризовий стан.

Після діагностики кризових явищ, як правило, підприємства вдаються до оздоровлення або, якщо розроблений план антикризової програми, приводять у дію управлінські рішення щодо покращення стану підприємств.

Прийняті в умовах напруги управлінські рішення повинні бути виваженими та ефективними. Зарубіжні дослідники відзначають, що під час кризи особи, які приймають рішення, важко аналізують ситуацію, погано уявляють наслідки прийнятих кроків, їм нелегко даються і самі рішення. Під дією

стресу і необхідності вони втрачають здатність творчо думати і не бачать всієї повноти проблеми, їх рішення не дають хороших результатів [4].

Умовно фінансову стабілізацію сільськогосподарського підприємства слід здійснювати у межах п'ятих етапів (рис. 2).

Перші два пункти є суто діагностичними та оціночними, але основною ознакою для них є те, що керівник, який приділяє велику увагу успішній діяльності підприємства, матиме оперативну інформацію та вчасно зможе спрогнозувати ймовірність настання кризи. Для деяких управлінців особливо у вітчизняному сільському господарстві здійснення моніторингу та діагностики кризи, у зв'язку з небажанням або неможливістю найняти управлінця з антикризового управління є проблемним. У таких умовах виникає загострення ситуації та ймовірність настання неплатоспроможності досить висока.

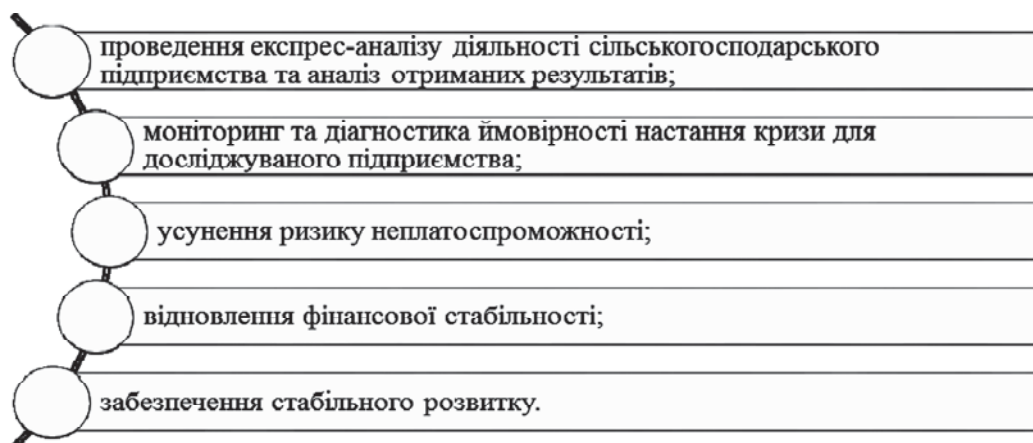
Виходом із такої ситуації може бути:

- призначення з аналітичного відділу людини, відповідальної за аналіз фінансової звітності для внутрішніх потреб (цей метод найчастіше використовується);

- прийняття окремого управлінця з антикризового менеджменту, аналітика, пропозиції якого допоможуть в майбутньому.

Третій етап — усунення неплатоспроможності в умовах антикризового управління здійснюється багатьма заходами. Під неплатоспроможністю розуміємо ситуацію, коли позитивний грошовий потік перевищує негативний, тому антикризовий менеджмент тут допускає певні втрати, ціною яких можна домогтися відновлення платоспроможності підприємства.

Водночас у такий момент починають виникати проблеми з кредиторами, тому всі кошти, які над-



**Рис. 2. Етапи здійснення фінансової стабілізації сільськогосподарського підприємства**

Джерело: узагальнено автором на основі [1—13].

ходять підприємству блокуються і списуються на їх користь. Виходом з такої ситуації може бути — збільшення надходжень або зменшення оборотних коштів за рахунок економії. Збільшення грошових надходжень засноване на переведення активів підприємства в грошову форму.

Резерви збільшення грошових надходжень в умовах неплатоспроможності:

- Продаж короткострокових фінансових вкладень.
- Продаж дебіторської заборгованості.
- Продаж запасів готової продукції.
- Продаж надлишкових виробничих запасів.
- Продаж нерентабельних виробництв та об'єктів невиробничої сфери.

Ліквідація об'єктів основного виробництва допускається лише у крайньому випадку, оскільки продаж основних засобів доводиться вести за ціною нижче балансової вартості.

Четвертий етап — відновлення фінансової стійкості — є зниження неефективних витрат (за рахунок продажу невикористовуваних активів тощо). Серед способів щодо відновлення фінансової стійкості виділяють:

Припинення виробництва нерентабельної продукції. У цьому випадку специфіка сільськогосподарських підприємств має велике значення. Оскільки зупинити виробництво у рослинництві можливо лише на початку посівного періоду. При виробництві продукції і рослинництва, і тваринництва, можливим варіантом є переорієнтація на більш рентабельну сферу.

Виведення із складу підприємств витратних об'єктів, якщо такі існують, або переведення їх до складу дочірніх. Однак специфіка сільського господарства вимагає підтримання у складі виробничих підприємств низки допоміжних та обслуговуючих потужностей. Такому випадку оптимальним може стати об'єднання з аналогічними сусідніми господарствами в обслуговуючі кооперативи.

Поліпшення організації праці та оптимізація зайнятості на підприємстві. Цей крок у сільсько-

му господарстві також має специфіку, бо сезонність праці та зайнятість працівників визначаються напрямками виробництва. До скорочення основних працівників на підприємстві слід підходити дуже обережно. Оскільки різкі дії можуть призвести до невдоволеності колективу, нагромадження на персонал, який залишився, великої кількості роботи, з якою неможливо впоратись. Тому в першу чергу необхідно відмовитися від додаткових виплат і надбавок, можливо зняти соціальні пільги. Але при цьому слід дотримуватись порад спеціалістів, так як можливе зниження мотивації персоналу призведе до погіршення якості праці, відтоку кваліфікованих кадрів. Слід зазначити що, економія фонду заробітної плати, якщо вона була проведена зважено та мала ефективні наслідки є дієвим фактором антикризового менеджменту. Іноді також користуються таким прийомом, якщо зарплата виплачувалась нерегулярно, то оголошують про зменшення її суми, але виплати будуть здійснюватись регулярно.

Зменшення обсягів поточного фінансування. Здійснюється за допомогою реструктуризації боргових зобов'язань за такими формами:

- переуступки або продажу боргових зобов'язань з дисконтом;
- конвертація боргів у статутний капітал — досить небажаний захід, який здійснюється шляхом розширення статутного фонду на розмір боргового зобов'язання або через поступку власниками підприємства частини своєї частки (пакета акцій) з відповідним включенням кредитора до числа власників підприємства;

— укладання форвардних контрактів на поставку продукції підприємства в майбутньому за фіксованою ціною, тобто надання можливості зарахування своїх боргів кредитору за рахунок отримання авансу на довгострокові поставки продукції підприємства. Вимогою при цьому є те, що контрактна ціна повинна перевищувати або бути рівною собівартості продукції в майбутньому.



Управлінські рішення
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення ефективності використання основних засобів організації і зниження витрат на їх створення.</li> <li>• Скорочення капітальних вкладень.</li> <li>• Раціоналізація виробничих запасів.</li> <li>• Раціоналізація виробництва.</li> <li>• Прискорення обороту грошових коштів.</li> <li>• Зниження витрат у виробничій і комерційній діяльності.</li> <li>• Зменшення відтоку грошових коштів.</li> <li>• Реструктуризація кредиторської заборгованості.</li> <li>• Поліпшення інкасації дебіторської заборгованості.</li> <li>• Реструктуризація банківських кредитів.</li> <li>• Збільшення обсягів продажів.</li> <li>• Удосконалення організації маркетингу для збільшення обсягу продажів.</li> <li>• Удосконалення системи бухгалтерського обліку.</li> <li>• Реорганізація системи виробництва і управління.</li> </ul>

**Рис. 3. Типові схеми управлінських впливів для подолання неплатоспроможності підприємств, які знаходяться у кризовому стані**

Джерело: узагальнено автором на основі [1–13].

П'ятим етапом є забезпечення стабільного розвитку, яке можливо при збільшенні грошового потоку від основної діяльності підприємства.

Передумовами та основними характеристиками стабільного розвитку на підприємстві є його спроможність відповідати за своїми зобов'язаннями в повному обсязі (надання споживачеві продукції за прийнятною ціною та необхідною якістю) та у визначені строки (в потрібний час і в потрібному місці).

Для досягнення фінансової стійкості та стабільного розвитку підприємства слід здійснювати ефективне управління внутрішніми чинниками, які впливають на його діяльність, зокрема:

- реалізації найефективніших шляхів розширення обсягів активів;
- підтриманні ефективності використання необоротних активів;
- оптимізації складу і структури поточних активів, раціоналізації їх обороту;
- оптимізації структури власних фінансових ресурсів;
- мобілізації залученого капіталу;
- забезпеченні самофінансування за рахунок прибутку, оптимізації податкових платежів, ефективної амортизаційної політики [9].

Основними напрямками та завданнями вдосконалення механізму фінансової рівноваги повинні бути:

- покращення управління власними оборотними коштами: оптимізація обсягів, зниження вартості формування фінансових ресурсів підприємства;
- розробка ефективної політики управління грошовими потоками, яка певною мірою залежить від організації оперативного фінансового планування;
- створення системи фінансового контролінгу на підприємстві, що включає визначення об'єкта контролінгу, визначення видів і сфер контролінгу,

побудова системи моніторингу фінансових показників і формування системи алгоритмів дій щодо усунення відхилень [9].

Відмітимо, що для сільськогосподарських підприємств, що перебували у кризі, досягнення фінансової рівноваги здійснюється найчастіше за рахунок збільшення вхідних та зменшення вихідних грошових потоків у кризові періоди.

Збільшення вхідних грошових потоків досягається за рахунок таких основних заходів:

- 1) мобілізації внутрішніх резервів самофінансування;
- 2) рефінансування дебіторської заборгованості;
- 3) стимулювання збуту основної продукції;
- 4) залучення додаткового акціонерного (пайового) капіталу;
- 5) одержання нових позик.

Скорочення вихідних грошових потоків можливо за рахунок:

- 1) зменшення поточних виплат у рамках операційної діяльності (зниження собівартості продукції);
- 2) реструктуризації кредиторської заборгованості;
- 3) перегляду дивідендної політики;
- 4) заморожування інвестицій [9].

Отже, виділимо типові схеми управлінських впливів для подолання неплатоспроможності підприємств, які знаходяться у кризовому стані на рисунку 3.

### ВИСНОВКИ

Роблячи висновки, слід зазначити що антикризове управління як одна з досить таки нових і актуальних методик в менеджменті покладає великі надії на успішне використання та впровадження в управлінську діяльність на підприємствах. Особливо ефективним таке управління буде для

сільськогосподарських підприємств, де специфіка циклічного та сезонного виробництва відіграють велику роль, і кризи (які можуть мати як позитивний ефект, так і негативний), в залежності від прийняття рішень керівниками матимуть свої наслідки.

Розробка правильного та ефективного антикризового управління (crisis management) в сучасних умовах для виходу сільськогосподарських підприємств з кризового стану є необхідною основою. Тому формування та впровадження антикризової стратегії потребує врахування індивідуальності до кожного суб'єкта у зв'язку з впливом зовнішніх та внутрішніх чинників по різному на кожне підприємство у галузі, зокрема у сільському господарстві.

Література:

1. Burnett J. A strategic approach to managing crises / J. Burnett // Public Relations Review. — 1998. — 24 (4). — P. 475—488.

2. Coombs W.T. Information and compassion in crisis responses: a test of their effects / W.T. Coombs // Journal of Public Relations Research. — 1999. — 11 (2). — P. 125—142.

3. Kuraksina S. The formation mechanism of crisis management in the agricultural activities of gagauzia / S. Kuraksina // ECONOMY AND SOCIOLOGY: Theoretical and Scientific Journal, 2014, issue 3, pages 143—145.

4. Бланк І.А. Управління фінансами [Текст]: навч. / І.А. Бланк, Г.В. Ситник; Київський національний торговельно-економічний ун-т. — М.: [б.в.], 2006. — 780 с.

5. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика [Текст]: монографія / А.Е. Воронкова, Р.С. Вечерковські, Д.К. Воронков, Н.Г. Калюжна, Є.М. Коренев, І.В. Мажура; Харк. нац. екон. ун-т. — 2-е изд., Перераб. і повним. — Х.: ІНЖЕК, 2008. — 520 с.

6. Гарматюк А. Криза, якість управління в умовах кризових ситуацій // Вісник ТДТУ. — 1996. — №1. — С. 163—167.

7. Зайцева О.П. Антикризовий менеджмент в російській фірмі // Аваль (Сибірська фінансова школа). — 1998. — С. 11—12.

8. Иванова Н. Инновации в условиях кризиса: тенденции и перспективы / Н. Иванова // Проблемы теории и практики управления. — 2009. — № 9. — С. 8—16.

9. Ковальов В.В. Фінансовий менеджмент [Текст]: теорія і практика / В.В. Ковальов. — 2-е изд., Перераб. і доп. — М.: ТК Велбі, Проспект, 2007. — 1024 с.

10. Лігоненко Л.А. Антикризове управління: Теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій [Текст]: монографія. — М.: КНТЕУ, 2001. — 580 с.

11. Островська О.А. Оцінка фінансового стану підприємств та шляхи її вдосконалення (на прикладі будівельних матеріалів) Автореф. дис ... канд.

екон. наук: 08.04.01 / О.А. Островська; Київ. нац. екон. ун-т. — М., 2004. — 20 с.

12. Сокиринський І.Г. Аспекти стратегічного розвитку підприємства / І.Г. Сокиринський, А.В. Хохлова // Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка. — 2011. — № 4. — С. 165—168.

13. Фінансова звітність сільськогосподарських підприємств Житомирської області за 2012—2014 рр. / Деп. упр. агропром. розвитку держ. адміністрації Житомир. обл. — Житомир, 2012—2014 рр.

References:

1. Burnett, J. A. (1998), "Strategic approach to managing crises", Public Relations Review, vol. 24(4), pp. 475—488.

2. Coombs, W.T. (1999), "Information and compassion in crisis responses: a test of their effects", Journal of Public Relations Research, 11 (2), pp. 125—142.

3. Blank, I. A. (2006), Upravlinnja finansami [Financial Management], Kiivs'kij nacional'nij torgovel'no-ekonomichnij un-t, Moscow, Russia.

4. Voronkova, A. E. Veчерkovs'ki, R. S. Voronkov, D. K. Kaljuzhna, N. G. Korenev, E. M. and Mazhura, I. V. (2008), Diagnostika stanu pidpriemstva: teorija i praktika [Diagnostics of the enterprise: theory and practice], 2nd ed., Hark. nac. ekon. un-t., INZhEK, Kharkiv, Ukraine.

5. Garmatjuk, A. (1996), "Crisis, quality control in crisis situations", Visnik TDTU, vol. 1, pp. 163—167.

6. Zajceva, O.P. (1998) "Crisis Management in the Russian firm", Aval'. (Sibirs'ka finansova shkola), pp. 11—12.

7. Ivanova, N. (2009), "Innovations in terms crisis: trends and prospects", Problemy teorii i praktiki upravlenija. vol. 9, pp. 8—16.

8. Koval'ov, V. V. (2007), Finansovij menedzhment [Financial Management], 2nd ed., TK Velbi, Prospekt, Moscow, Russia.

9. Ligonenko, L. A. (2001), Antikrizove upravlinnja: Teoretiko-metodologichni zasadi ta praktichnij instrumentarij [Crisis Management: Theoretical and methodological principles and practical tools], KNTEU, Moscow, Russia.

10. Ostrovs'ka, O. A. (2004), "Assessing the financial situation of enterprises and ways to improve it (for example, building materials)" Abstact of kand. ekon. Nauk dissertation, Finance, money circulation and credit, Kiyv. nac. ekon. un-t., Kyiv, Ukraine.

11. Sokirins'kij, I. G. (2011), "Strategic aspects of enterprise development", Visnik Sums'kogo derzhavnogo universitetu. Ser. Ekonomika, vol. 4, pp. 165—168.

12. Financial statements of enterprises in Zhytomyr region for 2012—2014, Dep. upr. agroпром. rozvitku derzh. administracii Zhitomir. obl., Zhitomir, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2016 р.