

УДК 658.012.32:330.33.01:338.124.4

Л. Ц. Масловська,

д. е. н., професор кафедри менеджменту організацій і адміністрування ім. М.П. Поліщука, Житомирський національний агроекологічний університет, м. Житомир

К. С. Головач,

аспірант, Житомирський національний агроекологічний університет, м. Житомир

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

L. Maslovska,

Doctor of economic sciences, Professor,

Zhytomyr National Agroecological University, Zhytomyr

K. Golovach,

Post-graduate student,

Zhytomyr National Agroecological University, Zhytomyr

THE FORMATION OF THE SYSTEM OF CRISIS MANAGEMENT FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті на основі узагальнення зарубіжного досвіду обґрунтовано системну модель антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Здійснено діагностику ознак кризових явищ на прикладі суб'єктів господарювання Житомирської області, узагальнено результати соціологічного опитування керівників господарств стосовно практики управління кризовими явищами. Запропоновано механізм, важелі та інструменти антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами.

As the title implies the article describes peculiarities of agricultural enterprises, which are particularly affected by various crises, and the activity of which are closely based on the changing natural and climatic factors, are characterized by limited equity, significant debt that lead to unstable financial situation and violate the flow of business processes. The article deals with the formation of a system of crisis management in agricultural enterprises. The text gives a valuable information on the solutions to the problems of developing the mechanism of systemic crisis management based on the agricultural enterprises and on the adaptation of foreign models. Much attention is given to the necessity of preventive crisis management methods of diagnosis and post-crisis monitoring. There have been applied standardized research methods: analysis, synthesis, generalization, abstraction and structuring. It draws our attention to the need and appropriateness of preventive, situational and anticipatory crisis management, which provides preventive nature to avoid (or mitigate) crisis and restore the normal functioning of enterprises.

Ключові слова: антикризове управління, криза, модель кризового менеджменту, механізм антикризового управління, сільськогосподарські підприємства.

Key words: crisis management, crisis, crisis management model, the mechanism of crisis management, agricultural enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Кризові явища та циклічність розвитку світової і вітчизняної економік ускладнюють діяльність суб'єктів господарювання, спричинюючи в них різного роду кризи. Економічні результати функціонування підприємств залежать від багатьох чинників як макроекономічного, так і мікроекономічного характеру, вплив яких обумовлює коливання господарських та фінансових показників діяльності і відхилення їх від очікуваних (запланованих). При цьому, відхилення варіюють у до-

сить значних діапазонах, що залежить від стадії життєвого циклу, міцності ресурсного потенціалу та ефективності менеджменту підприємства. Особливо потерпають від різноманітних кризових явищ сільськогосподарські підприємства, діяльність яких відбувається у тісній залежності від мінливих природно-кліматичних факторів, характеризується обмеженістю власного капіталу, значними борговими зобов'язаннями, які спричинюють нестабільний фінансовий стан та порушують протікання бізнес-процесів. Зазначене акту-

анлізує проблему своєчасного розпізнавання, оцінки та усунення причин кризи, що потребує формування системи антикризового управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковим підґрунтям для розробки антикризових заходів і формування системи попередження та реагування на кризу підприємств є праці вчених-економістів: А. Мазаракі [1], М. Дем'яненка [2], Лігоненко Л. О. [3], О. Собкевич [4], Я. Гринчишина [5], І. Брижань [6], Стецюка П.А. [7] та ін. Проблематика антикризового управління розкривається у фундаментальних дослідженнях зарубіжних вчених: А. Спрінгейта (Springate, 1978), А. Валакіна (Valackiene, 2011), Й. Шумпетера (Schumpeter, 2001), С. Філіпа (S. Filip, 2014), Дж. Бернетта (Burnett, 1998), В. Кумбса (Coombs, 1999) та ін. Зазначені дослідження присвячені, переважно, або теорії і методології антикризового управління, або ж практичним аспектам проблеми підприємств певних галузей. Найменш дослідженою є проблема антикризового менеджменту сільськогосподарських підприємств, які функціонують у надзвичайно складних економічних умовах, посилені мінливими природними чинниками. У цьому контексті потребують поглибленого аналізу і узагальнення питання превентивного та реактивного антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах з використанням удосконалених та адаптованих до вітчизняних реалій моделей і методик формування системи антикризового управління.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка механізму системного управління кризовими явищами сільськогосподарських підприємств на основі адаптації зарубіжних моделей антикризового менеджменту. Теоретичною і методологічною основою в роботі стали фундаментальні положення сучасної економічної науки, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених із проблеми, яка досліджується. У статті використано такі методи дослідження, як: системний підхід; теоретичного узагальнення та абстрактно-логічні методи; графічний метод.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система антикризового управління включає три підсистеми: інформаційну, мотиваційну та операційну. Інформаційна підсистема включає моніторинг, діагностику, збір, аналіз і узагальнення інформації щодо "сигналів" кризових явищ, які є основою для прийняття управлінських рішень. Мотиваційна підсистема у комплексному антикризовому управлінні передбачає цілеорієнтованість на виживання організації, економію ресурсів, уникнення помилок, обережність, глибокий аналіз ситуації, професіоналізм. Операційна

складова антикризового управління визначається структурними характеристиками та особливостями виробничого процесу організації. Вона включає програмно-цільове планування розвитку виробництва (інвестиційні програми, бізнес-плани); технічне регулювання, стандартизацію та сертифікацію. Ці елементи управління мають адміністративну природу впливу і носять на рівні суб'єкта господарювання обов'язковий характер. Взаємодія охарактеризованих підсистем антикризового управління суб'єкта господарювання спричинює синергетичний ефект, який забезпечує потенціал міцності протистояння кризовим викликам.

Особливості антикризового управління залежать від організаційно-правової форми суб'єкта господарювання, специфіка якої визначає принципи механізму інвестування, залучення позикових коштів та державної підтримки. Спільним для різних організаційно-правових форм господарювання є алгоритм (послідовність) реагування на кризові явища, який включає їх попередження (прогнозування), здійснення антикризових процедур, розробку програми фінансового оздоровлення, вироблення і прийняття управлінських рішень, координування і організацію їх виконання, запровадження стимулів, облік і контроль результатів.

Поряд з об'єктивними чинниками виникнення кризових ситуацій, сільськогосподарські суб'єкти господарювання не володіють достатньою мірою досвідом антикризового управління. Для них характерна низька обізнаність щодо методології і практики здійснення антикризових заходів, відсутність професійного кадрового забезпечення та комплексної операційної системи антикризового управління, недооцінка почуття соціальної відповідальності тощо.

Проведене соціологічне опитування керівників сільськогосподарських підприємств Житомирської області свідчить, що переважна більшість підприємств (83%) вибірки здійснює переважно оперативне управління, не приділяючи уваги антикризовому управлінню. Програму антикризових заходів мають 52% досліджуваних підприємств. Серед антикризових заходів, які реалізовувалися або плануються в антикризових програмах, — завоювання лояльності нових покупців (16% опитуваних), збільшення виробництва / обігу для витіснення конкурентів з ринку (15%), залучення коштів акціонерів (власників) (13%), зниження цін на продукцію / послуги (10%) та інші. Для перелічених заходів реагування на кризу характерна розмитість цілей, епізодичність здійснення, відсутність поєднання стратегічних, тактичних і оперативних заходів щодо підтримки ефективного функціонування підприємств.

У результаті проведеної діагностики та аналізу фінансового стану сільськогосподарських підприємств Житомирщини виявлено недостатню

ліквідність, платоспроможність та неефективне використання наявних ресурсів у таких суб'єктах господарювання, як ТОВ "Укрзернопром", ТОВ "Житомирнасінтрав", СТОВ "Ліщинське", СВК "Світоч", СТОВ "Украгротехтрейд", ФГ "Царіцино", СФГ "Ставрив" та СФГ "Миколай". Ліквідність цих підприємств знаходяться на критичному рівні — у діапазоні від 0,18 до 0,44 за коефіцієнтом швидкої ліквідності, при цьому значення вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. Платоспроможність у межах від 0,42 до 0,89 за коефіцієнтом фінансової стабільності, нормативне значення якого більше 1. Про неефективне використання ресурсів свідчать показники оборотності активів та капіталу підприємств. Так, за період дослідження коефіцієнт оборотності оборотних засобів, який має поступово збільшуватись, у ТОВ "Укрзернопром" зменшився з 2,89 до 0,13; фондоддача у СТОВ "Ліщинське" зменшилась з 5,13 до 1,48; коефіцієнт оборотності власного капіталу у ТОВ "Житомирнасінтрав" зменшився з 1,0 до 0,7. Тобто криза на цих підприємствах є прогнозованою, а для підтримання їх життєздатності та виживання необхідно здійснити систему невідкладних антикризових заходів. Така система має включати превентивне управління кризами методами діагностики та посткризовий моніторинг для своєчасного виявлення "кризових сигналів".

Аналіз світового досвіду антикризового менеджменту та створення його адаптованої моделі диктує необхідність формування виваженої системи формування управлінських рішень щодо попередження (виходу) із кризи. Такі рішення стосуються трьох основних аспектів, а саме: запобігання кризи, подолання кризи та посткризовий результат для зміцнення антикризового управління, а також контролювати протікання кризи в часі для того, щоб нівелювати її або перетворити кризу у можливість.

Першочергова роль у налагодженні антикризового управління належить людському фактору, здатному вирішувати ці складні питання. Але, на думку зарубіжного вченого Кумбса, сприйняти та проаналізувати досить об'ємний обсяг інформації щодо антикризового управління однією людиною є досить складним завданням [12, с. 131]. Для цього необхідна кваліфікована командна робота. Більшість керівників сільськогосподарських підприємств не практикують формування групи з реагування на кризу до тих пір, поки підприємство вже не досягне скрутного кризового стану. Тому перш за все необхідно створити команду з працівників підприємства, які будуть відповідати за управлінські рішення у кризовому періоді з метою поліпшення процесу функціонування суб'єкта господарювання. Команда з управління кризою має включати:

— Лідера, здатного нести відповідальність за визначення курсу дій і слідкувати за ритмічністю

роботи групи. Для цієї ролі, як правило, наймають спеціально підготовленого фахівця.

— Кризового аналітика, який зможе здобувати та опрацьовувати інформацію з соціальних медіа і Інтернету, стежитиме за розвитком ситуації в режимі реального часу, консультуватиме команду.

— Спеціаліста з оформлення документації, функції якого полягають в документуванні розгортання та протікання кризи.

На думку багатьох вчених, немає єдиного підходу до попередження кризи. Кожне підприємство унікальне, має різний потенціал протидії кризовим явищам та різні адаптаційні можливості щодо реалізації існуючих антикризових моделей. Особливо актуальним є вибір моделі антикризового управління для суб'єктів сільськогосподарського виробництва, для яких характерні специфічні фактори і сезонність виробництва, висока залежність від мінливої ринкової кон'юнктури, складність проблем матеріально-технічного забезпечення виробничих потреб, обмеженість фінансових ресурсів, відсутність кваліфікованих менеджерів — управлінців. З огляду на багатоманітність факторів, врахувати і оцінити їх може тільки професійний і ефективний антикризовий менеджмент. Його першочерговим завданням є організація і структурування інформації відповідно до певної моделі. Досить успішна спроба розробки загальноприйнятої моделі антикризового управління підприємством належить західному вченому Дж. Бернетту. На думку Дж. Бернетта, фактори, що діють у зовнішній системі моделі (рис. 1), порушують здатність організації зосередитися на стратегічному управлінні в кризовій ситуації.

Лише за умови їх нівелювання (усунення) організація здатна перейти до стратегічного управління ситуацією. У внутрішній системі моделі Дж. Бернетт виділяє три процеси: ідентифікацію, протидію і реструктуризацію. Ідентифікація передбачає формування цілей та аналіз середовища, власне, виявлення кризи. Протидія включає розробку стратегії антикризового управління і її оцінку в момент перебування організації у стані кризи. Нарешті, реструктуризація здійснюється тоді, коли суб'єкт виходить з кризи, і включає впровадження стратегії та стратегічний контроль. Автор стверджує, що під час кризи труднощі щодо правильного прийняття управлінських рішень у кожній системі нарастають [11, с. 479]. Охарактеризована модель антикризового управління (рис. 1) наочно ілюструє, що нівелювання зовнішніх чинників і здійснення управління внутрішніми процесами, роблять кризову ситуацію контрольованою і керованою.

Підсистеми і елементи внутрішнього середовища організації мають, у свою чергу, також системний характер, взаємодіють між собою, а їх ефективна організаційна координація дозволяє

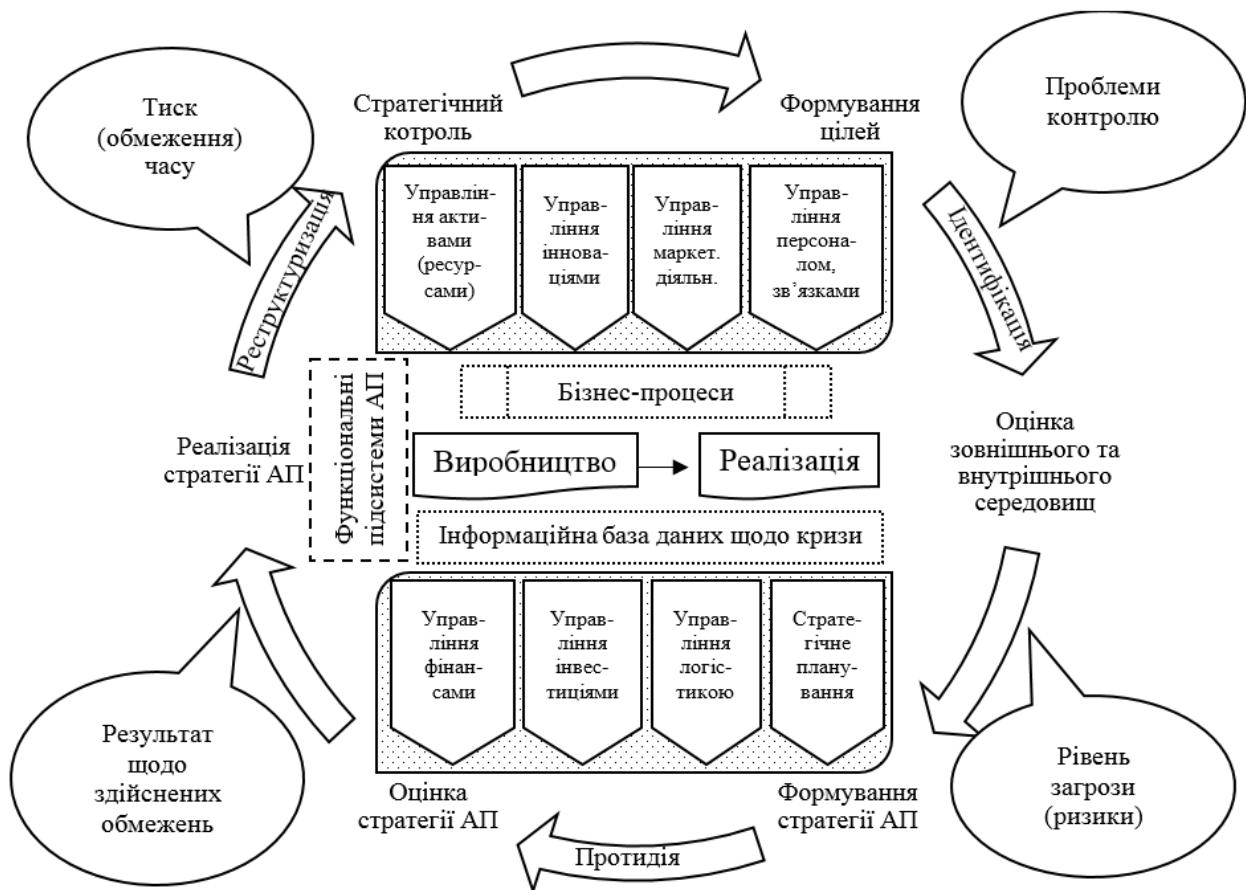


Рис. 1. Модель антикризового управління для сільськогосподарських підприємств

Джерело: адаптовано за Дж. Бернеттом [11].

підприємствам своєчасно попереджувати і долати кризову ситуацію. Організація антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами відповідно до розглянутої моделі є уособленням системного менеджменту організації. Системне антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами спрямовується на усі без винятку бізнес-процеси. Таке управління здійснюється як безпосередньо "в умовах кризи", так і завчасно (превентивно).

Механізм превентивного антикризового управління (рис. 2) — це сукупність взаємопов'язаних важелів та інструментів впливу на фактори, причини і наслідки кризи для поліпшення, стабілізації або досягнення якісно нового стану суб'єкта діяльності (бізнес-процесу) у сільському господарстві.

Основним інструментом превентивного управління є розробка антикризових програм. Програма антикризового управління включає комплекс взаємопов'язаних і взаємообумовлених управлінських рішень щодо запобігання появі та подолання кризи на підприємстві, окреслених у просторі та часі, узгоджених за виконавцями, предметом, наповненістю змісту і забезпеченням ресурсами. Результативність антикризових програм багато в чому залежить від адекватності і практичної значущості сформованого комплексу

антикризових заходів. Реактивне антикризове управління передбачає підтримку життєдіяльності підприємства та поліпшення ситуації у його внутрішньому середовищі за допомогою відновлюючих діяльностей важелів управління. Реактивне управління спрямоване на забезпечення ліквідності, збереження капіталу та факторів виробництва для досягнення цілей організації.

Будь-яка криза не є перманентним явищем: вона виникає, триває протягом певного часу і зникає (долається) під впливом управлінських заходів і процедур. Причому більшість кризових явищ виникають раптово, спонтанно. У зв'язку з цим існує необхідність застосування, поряд з системним, ситуаційного та антиципативного (політики ризиків і гнучкості) управління кризовими явищами, особливо, у сільськогосподарських підприємствах.

Ситуаційне управління покликане реагувати у режимі реального часу на несподівані відхилення у бізнес-процесах та у організаційному процесі з використанням релевантної інформації як про стан окремих процесів, так і про стан системи в цілому. Для цього, як зазначає А.С. Полянська, використовується особливий спосіб мислення, який формується на основі творчого потенціалу менеджерів та накопичених в організації корпоративних знань [14, с. 158]. В умовах прихованої

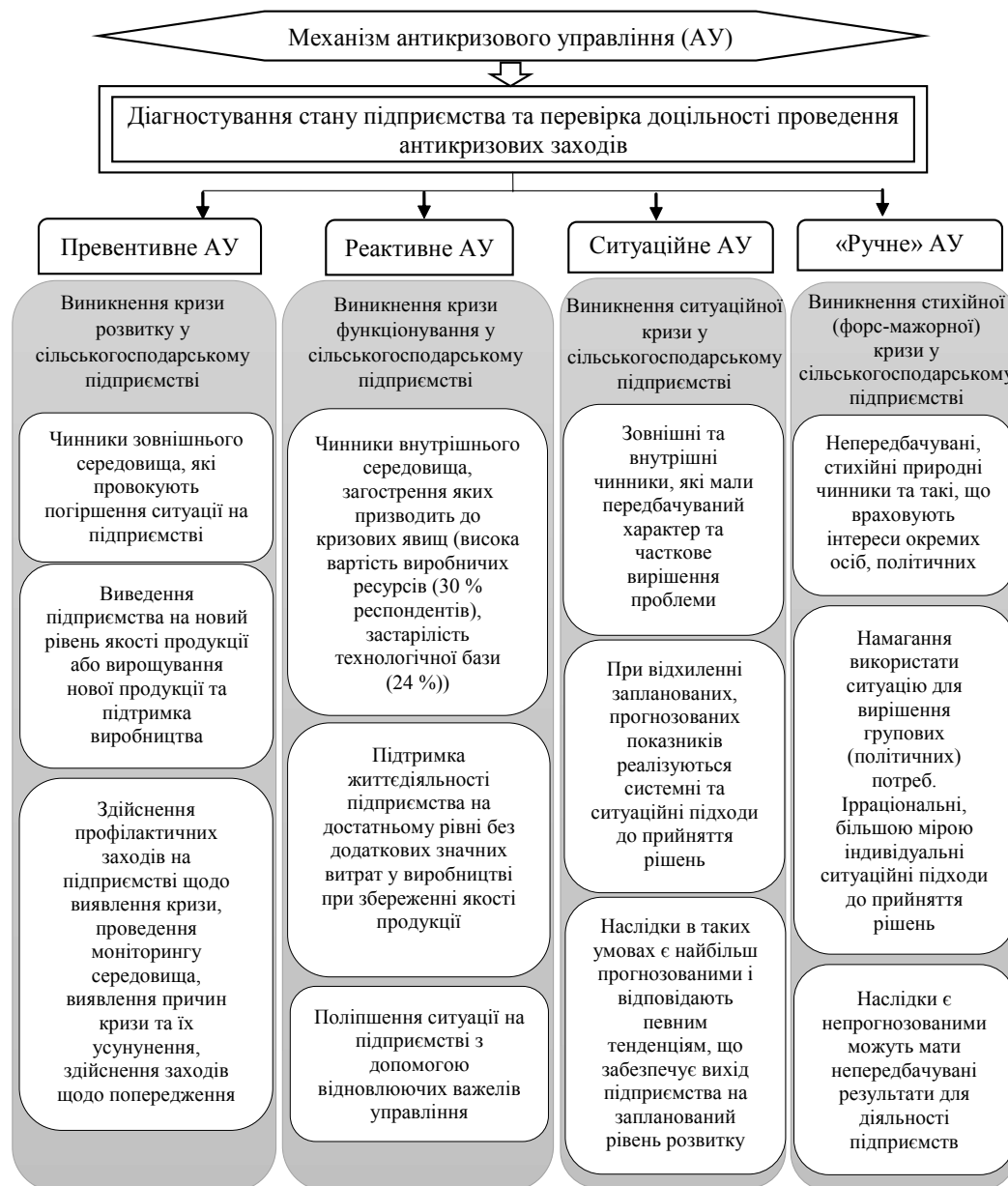


Рис. 2. Механізм антикризового управління сільськогосподарських підприємств

Джерело: адаптовано на основі [13; 14].

(латентної) невизначеності може застосовуватись політика ризиків, а також політика гнучкості задля підвищення безпеки шляхом зміцнення спроможності підприємства до адаптації. Таке управління ґрунтується також на систематичному моніторингу, оцінці ситуації та забезпеченні гнучкості управління [14, с. 159]. При цьому ефективними інструментами впливу на кризові явища мають бути експрес-аналіз, самоконтроль, профілактика, розробка (корегування діючої) стратегії, санація, реструктуризація.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, у сучасних умовах невизначеності і високої ймовірності кризових явищ

управління сільськогосподарськими суб'єктами господарювання потребує конструктивного менеджменту, заснованого на стратегічних підходах і попереджувальних заходах. Обґрунтована системна модель антикризового управління окреслює поле цілеспрямованої діяльності менеджерів підприємств і у процесі її використання має наповнюватись як інформаційно, так і конкретними методами і прийомами уникнення, нівелювання та подолання кризових ситуацій.

Література:

1. Mazaraki A., Kasianova A. Overview of proactive and reactive activities in corporate crisis management / A. Mazaraki, A. Kasianova //

Economic Annals-XXI. — 2015. — 3—4 (1). — P. 42—45.

2. Дем'яненко М.Я. Фінансова криза в аграрному секторі АПК / М.Я. Дем'яненко, М.Й. Малік // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. — 2010. — Вип. 7 (1). — С. 408—414.

3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій [Текст]: монографія. — К.: КНТЕУ, 2001. — 580 с.

4. Собкевич О. Напрями антикризової політики для інноваційної модернізації промисловості і забезпечення економічної безпеки України / О. Собкевич // Економічний часопис-XXI. — 2015. — 5—6. — С. 28—32.

5. Гринчишин Я. Еволюція європейського підходу до використання фінансової реструктуризації в системі антикризового управління підприємств / Я. Гринчишин // Економічний часопис-XXI. — 2016. — 156 (1—2). — С. 63—66.

6. Брижань І., Григор'єва О. Концептуальні основи антикризової політики екологічно орієнтованого розвитку України / І. Брижань, О. Григор'єва // Економічний часопис-XXI. — 2015. — 5—6. — С. 41—44.

7. Стецюк П.А. Модернізація механізмів фінансового забезпечення аграрного виробництва / П.А. Стецюк // Облік і фінанси. — 2016. — № 1 (71). — С. 132—136.

8. Springate, Gordon L.V. Predicting the Possibility of Failure in a Canadian Firm. Unpublished M.B.A. Research Project, Simon Fraser University. — January 1978.

9. Шумпетер І. История экономического анализа в 3 тт. // Пер. с англ. / Под ред. В.С. Автономова. — СПб.: Экономическая школа, 2001. Т. 3. — 678 с.

10. Filip S. The possibilities of trans-frontier co-operation within the crisis management in public administration of the slovak republic / S. Filip // Economic Annals-XXI. — 2014. — 9—10 (1). — P. 18—21.

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

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

13. Дягель О. Ю. Формирование механизма антикризисного управления развитием предприятий сферы услуг: теоретико-методологический аспект / О. Ю. Дягель // Теория и практика общественного развития. — 2012. — № 11. — С. 276—281.

14. Полянська А.С. Роль менеджменту знань у ситуаційному управлінні на підприємстві / А.С. Полянська // Стратегія економічного розвитку України. — 2014. — № 34. — С. 157—162.

References:

1. Mazaraki, A. and Kasianova, A. (2015), "Overview of proactive and reactive activities in corporate crisis management", Ekonomichnij Casopis-XXI, vol. 3—4 (1), pp. 42—45.

2. Demyanenko, M. Ya. (2010), "Financial crisis in the agricultural sector, agribusiness", Ekonomichni nauky. Tseriia: Oblik i finansy, vol. 7 (1), pp. 408—414.

3. Lihonenko, L. O. (2001), Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: Teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij [Crisis management now: Theoretical and methodological principles and practical tools], KNTEU, Kyiv, Ukraine.

4. Sobkevych, O. (2015), "Anti-crisis policy directions for innovative industry modernizing and economic security of Ukraine providing", Ekonomichnij Casopis-XXI, vol. 5—6, pp. 28—32.

5. Grynchyshyn, Ya. (2016), "Evolution of European approach to using financial restructuring in the system of crisis management of enterprises", Ekonomichnij Casopis-XXI, vol. 156 (1—2), pp. 63—66.

6. Bryzhan, I. and Hryhor'eva, O. (2015), "Conceptual bases of anti-crisis policy for Ukraine's environmentally oriented development", Ekonomichnij Casopis-XXI, vol. 5—6, pp. 41—44.

7. Stetsyuk, P. A. (2016), "Modernization of Financial Support Mechanisms for Agricultural Production", Oblik i finansy (Accounting and Finance), vol. 1 (71), pp. 132—136.

8. Springate, Gordon L. V. (1978), Predicting the Possibility of Failure in a Canadian Firm, Unpublished M.B.A. Research Project, Simon Fraser University, Burnaby, Canada.

9. Schumpeter, J. (2001), [History of Economic Analysis in 3 vols], The School of Economics, St. Petersburg, Moscow.

10. Filip, S. (2014), "The possibilities of trans-frontier co-operation within the crisis management in public administration of the slovak republic", Ekonomichnij Casopis-XXI, vol. 9—10(1), pp. 18—21.

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

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

13. Dyagel, O. Yu. (2012), "Formation of crisis management mechanism for service business development: theoretical and methodological aspects", Teoriya y praktyka obschestvennoho rozvytyia, vol. 11, pp. 276—281.

14. Polyanska, A. S. (2014), "The role of knowledge management in situational management of the enterprise", Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy, vol. 34, pp. 157—162.

Стаття надійшла до редакції 26.04.2017 р.