

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

Вступ. Процес розробки стратегії антикризового управління базується на ретельному вивченні усіх можливих напрямів розвитку та діяльності та включає в себе вибір загального напрямку, ринків, обслуговування потреб, методів конкуренції, залучення всіх видів ресурсів та визначення моделі ведення бізнесу, яка покликана посилити положення підприємств аграрної сфери на ринку та забезпечити координацію зусиль щодо нарощення ринкової вартості аграрного бізнесу. Належне місце в системі стратегічного та антикризового управління належить фінансовим ресурсам та ризикам їх використання, що забезпечують реалізацію управлінських рішень в сфері ризик-менеджменту, дозволяють мінімізувати ризики інтеграційних зв'язків аграрної сфери національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток наукового підходу в управлінні економічними ресурсами підприємств аграрного бізнесу отримав у фундаментальних роботах Андрійчука В.Г., Дем'яненка М.Я., Пасхавера Б.Й., Маліка М.Й., Лупенка Ю.О., Пасхавера Б.Й., Саблука П.Т., Тулуша Л.Д. [1-3] Базисні ідеї, концепції, методи і моделі ресурсна теорія вартості набуває з наукових праць класиків теорії корпоративних фінансів, таких як Бланк І.А., Колас Б., Наумов О.Б., Лагодієнко В., Топіха В.І., а також авторів, які систематизують основні ідеї теорії ринкової вартості Макаренка П.М., Зимовця В.Н., Сень О.В., Гришовой І.Ю., Непочатенко О.О., Бечка П.К., Махмудова Х.З., Хоми І.Б. [4-6] та ін.

Мета: Розглянути основні механізми стратегічного антикризового управління підприємств аграрної сфери з точки зору ефективного використання внутрішніх економічних ресурсів та зниження ризиків інтеграційних зв'язків галузі.

Виклад основного матеріалу: В спеціальній науковій літературі наведено широке коло визначень поняття «стратегічне управління», які об'єднують притаманні йому риси: спрямованість на довгострокову перспективу, реагування на зміну в оточенні шляхом проведення перетворень на підприємстві, перевага значущості використання фінансового потенціалу та нематеріальних активів, орієнтація на споживача тощо. Узагальнення існуючих підходів до трактування поняття «стратегічне управління» вказує на відсутність в них створення потенціалу підприємства як об'єктивно обумовленої системи, до якої входить управлінський та виробничий потенціал, необхідний для досягнення поставлених цілей. Отже, стратегічне управління це процес, який включає не тільки стратегічне планування (вибір стратегічних цілей, розробка стратегії розвитку, її реалізація), а й цілеспрямоване, взаємоузгоджене і своєчасне формування виробничого та управлінського потенціалу, що у комплексі забезпечує ефективну діяльність підприємства в майбутньому.

Ресурсне забезпечення ринкової вартості підприємства за критерієм часу відбувається у двох періодах: короткостроковому і довгостроковому. При цьому, фінансові ресурси генерують різні за кількісними і якісними характеристиками обсяги вартості. У короткостроковому періоді джерелом нарощення ринкової вартості є здатність підприємства повністю використовувати ефективні комбінації сформованого обсягу активів, а також наявність оптимальної структури джерел їх фінансування.

У довгостроковому періоді джерелом нарощення ринкової вартості є здатність підприємства акумулювати потенційні ресурси та оптимально використовувати їх комбінації. Для цього серед всієї сукупності ресурсів підприємства окремо виділено категорію стратегічних ресурсів, що мають найбільший вплив на формування стійких конкурентних переваг.

Елементи ресурсів або їх комбінацій, що є основою формування організаційних знань, досвіду і навиків як джерела компетенцій і динамічних здатностей підприємства, а також мають потенціал генерування грошових потоків, є його стратегічними ресурсами. Виходячи з цього визначення фінансові ресурси переробного підприємства необхідно також віднести до стратегічних ресурсів, що за допомогою фінансового потенціалу формують ринкову вартість переробного підприємства. Процес стратегічного управління базується на оцінці впливу ресурсного забезпечення, в тому числі і фінансового забезпечення на формування ринкової вартості.

Однією з основних проблем формування інтеграційних зв'язків в аграрному виробництві залишається молочний напрям аграрної сфери. Виявити фінансові ризики інтеграційних зв'язків без попереднього вивчення ситуації на молочному ринку практично неможливо, тому розглянемо ситуацію з точки зору взаємодії молокопереробних підприємств та аграрних підприємств, що складають сировинну базу молочного виробництва. Сьогодні в Україні працює близько 300 підприємств, що виготовляють молочну продукцію. Наразі приблизно 50% ринку займають дрібні виробники, а частина, що залишилась, розподілена між декількома основними гравцями, такими як «Юнімілк Україна», «Вімм-Білл-Данн», «Лакталіс-Україна», ТОВ «Мілкіленд-Україна» та іншими компаніями. Розподіл ринкових часток між основними виробниками цільномолочної продукції в Україні у 2012 році наведено на рис. 1.

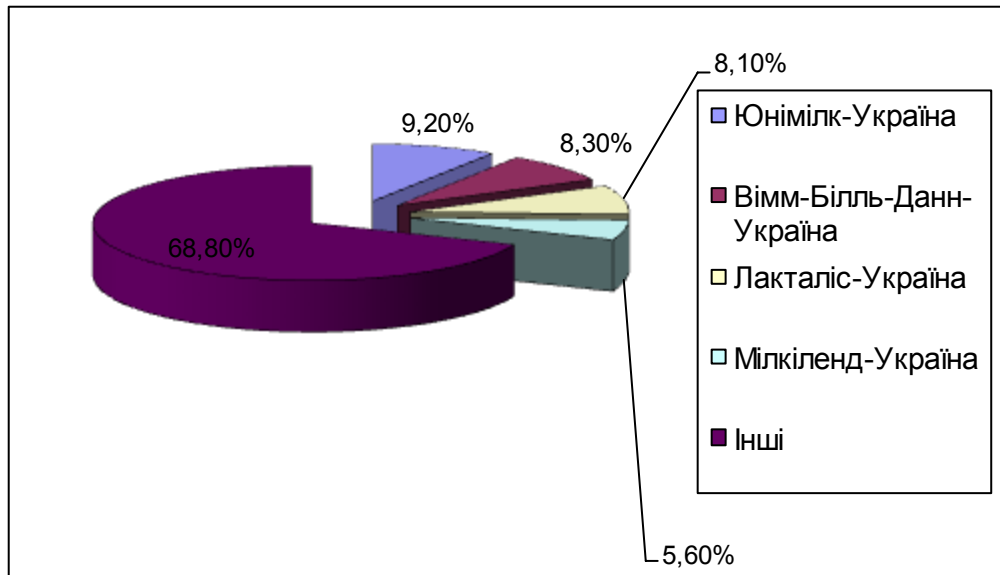


Рис. 1. Ринкові частки основних виробників цільномолочної продукції в Україні у 2012 році[4]

Розглянемо основні економічні характеристики ресурсів ЗАТ «Лакталіс-Україна»- лідера серед молокопереробних підприємств України з метою виявлення конкурентної стійкості підприємства. З точки зору організаційної структури компанія «Лакталіс-Україна» сформована за рахунок об'єднання у своїй власності чотирьох молококомбінатів, а також мережі торговельних підприємств. При цьому українська компанія активно використовує організаційні можливості материнської компанії «Lactalis». Компанія «Лакталіс-Україна» використовує вертикально-інтегрований ланцюжок організації виробництва (рис.2)

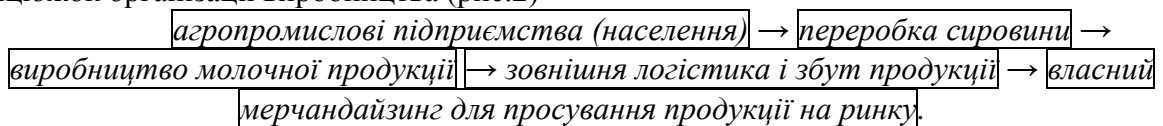


Рис.2. Організація інтеграційних зв'язків «Лакталіс-Україна»

Виробничі можливості «Лакталіс-Україна» характеризуються такими показниками: переробка 250 тонн молочної сировини, виробництво 9,6 тонни масла, 6,3

тонни харчового казеїну на добу. У 1996 році підприємство запустило перший в Україні цех по виробництву харчового козеїну. Компанія «Лакталіс-Україна» організувала установку холодильників в селах, де вона здійснює закупки молока у населення. Продукція компанії не містить консервантів. Основною проблемою виробників молочної продукції є забезпечення власного виробництва сировиною. За останні роки сировинна база в Україні суттєво скорочується, що зумовлює загострення конкуренції з боку підприємств за сировинні ринки, підвищення закупівельних цін на молоко. Конкуренція за доступ до сировинних ресурсів спонукає молочні компанії до створення холдингів, а також злиття чи поглинання дрібних і середніх виробників з крупними підприємствами, що мають зв'язки з агро виробниками та власними мережами заготівель молока у населення.

Для формування ринкових ресурсів, таких як бренд, канали збуту та лояльність споживачів, необхідні значні фінансові інвестиції. Більшість виробників молочної продукції на вітчизняному ринку становлять невеликі регіональні молокопереробні заводи, які не мають таких можливостей. У продуктивний портфель компанії входить 7 торгових марок. Диференціація брендів здійснюється як за цінними сегментами (цільовою аудиторією), так і за товарними групами.

- *Молочні і кисломолочні продукти:* ТМ «President», ТМ «Фанні», ТМ «Білосвіт»;

- *Творожки, йогурти, кефір, десерти:* ТМ «Дольче»; ТМ «Лактонія».

- *Сири:* ТМ «Galbani» (італійські сири); ТМ «Societe» (французькі сири).

Ключовим корпоративним трендом компанії «Лакталіс-Україна» є ТМ «President».

У 2004 році портфель компанії поповнюється вітчизняними торговими марками низького цінового сегменту «Лактонія» та «Білосвіт». При цьому, продукція бренду «Лактонія» славиться тим, що містить *унікальний* корисний компонент – лактулозу. Щорічно продуктова лінійка компанії поповнюється новими видами молочної продукції. Так, у 2007 році споживачам запропоновано новий продукт – творожну запіканку, а також делікатесні французькі та італійські сири «Societe» «Galbani». Таким чином, продукція ЗАТ «Лакталіс – Україна» представлена як у низькому, так і високому цінових сегментах, а також покриває практично усі сегменти ринку молочної продукції України, що забезпечує високий рівень впізнаваності всіх торгових марок. При цьому, завдяки існуючим можливостям подальшої консолідації ринку молочної продукції України, підприємство має можливість підвищити рівень їх компліментарності за рахунок придбання нових виробничих потужностей, зростання вартості бренду, виходу на міжнародні ринки тощо. До інтелектуальних ресурсів компанії можна віднести:

- знання і досвід як виробничого, так і управлінського персоналу, а також корпоративну культуру та інтелектуальний потенціал материнської компанії «Lactalis»; розроблені рецептури виробництва десертів, творожків, запіканки, а також сирів; досвід в організації ефективних бізнес-процесів як у виробництві, так і в логістиці та збуті молочної продукції.

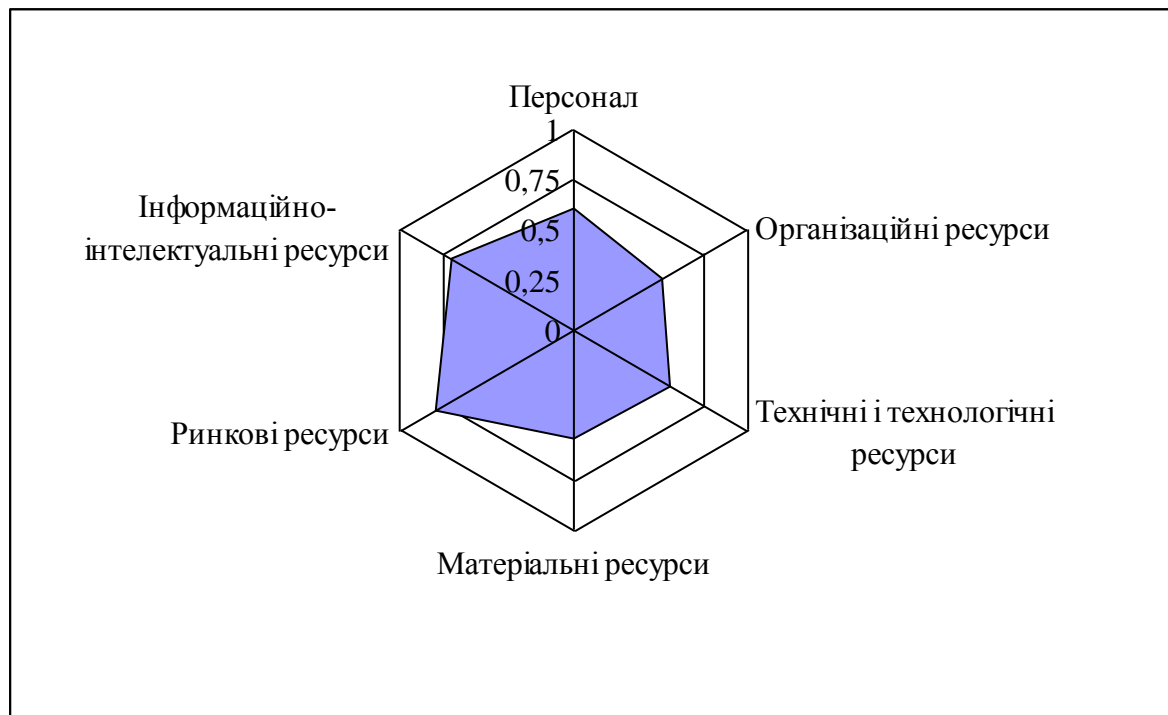


Рис. 3. Інтегральна оцінка відстані ресурсів ЗАТ «Лакталіс-Україна» від рівня із високим стратегічним статусом

Оскільки основна сировина - молоко, займає більше 70% у собівартості продукції, то зростання його ціни суттєво впливає на формування цінової політики компанії особливості та реалізації її стратегії на відповідному ціновому сегменті ринку. Крім цього, важливе значення має якість сировини, яка тісно пов'язана із якістю кінцевого продукту. Рівень унікальності сировинних ресурсів в сучасних умовах обумовлюється якістю молока, яке постачається агропромисловими підприємствами, фермерськими чи приватними господарствами. ЗАТ «Лакталіс-Україна» використовує систему контролю якості сировини, що впливає й на забезпечення високої якості кінцевої продукції. Щорічне скорочення сировинної бази на фоні зростання асортименту та обсягів виробництва різних видів молочної продукції зумовлюють загострення конкуренції між виробниками за доступ сировини. Досягнення переваг за сировинними ресурсами отримують в основному лідери ринку на основі вертикальної інтеграції із агропромисловими підприємствами, фермерами та тісною співпрацею із приватними господарствами.

Високий рівень технічної оснащеності виробництва мають лише лідери ринку (компанії Юнімілк-Україна, Вімм-Білль-Данн-Україна та Мілкіленд-Україна), а оскільки їх сукупна ринкова частка менше 50%, то в цілому рівень унікальності цього виду ресурсу є високим. Конкурентні переваги, що отримує компанія «Лакталіс-Україна» від використання цього виду ресурсу, не є довгостроковими, оскільки в сучасних умовах швидко скорочується тривалість життєвого циклу техніки та технологій, а трансфер інновацій є поширеним явищем. Рівень використання компанією цього виду ресурсів є досить високим. Завдяки сформованій технічній і технологічній базі на ЗАТ «Лакталіс - Україна» постійно здійснюється вдосконалення технології виробництва, розширення асортименту та виведення нових видів молочної продукції, що дозволяє їй покрити всі сегменти ринку молочної продукції.

Результати проведених розрахунків інтегральної оцінки існуючого стратегічного статусу ресурсів ЗАТ «Лакталіс-Україна» дозволяють зробити такі висновки: до категорії ресурсів із високим стратегічним статусом можна віднести ринкові ресурси, що представлені нематеріальними активами (торговими марками) та інформаційно-інтелектуальні ресурси; до категорії ресурсів, що наближаються до рівня високого стратегічного статусу відносяться такі ресурси (за ступенем наближення): персонал,

технічні і технологічні ресурси, матеріальні ресурси, організаційні ресурси; категорії ресурсів із низьким стратегічним статусом у компанії немає.[5, с. 20]

Висновки. Отже, с точки зору стратегічного довгострокового антикризового управління ринкова вартість переробного підприємства формується завдяки сформованим нематеріальним активам та оборотним засобам. Вони є стратегічними ресурсами підприємств та забезпечують безперервну операційну діяльність, нарощення ринкової вартості підприємства, є джерелом конкурентної переваги та ключовими факторами успіху реалізації управлінських рішень.

Анотація

У статті проаналізовано вплив глобалізаційних процесів на розвиток вітчизняного АПК, що супроводжується виникненням нових викликів, посиленням загроз і небезпек для аграрного сектору економіки та продовольчої незалежності країни. Обґрунтовано пропозиції, реалізація яких сприятиме посиленню ролі держави у протидії кризовим явищам, підвищенню значення антикризового управління в унеможливленні банкрутства та забезпеченні стабільного функціонування підприємств агропродовольчого комплексу .

Ключові слова: управління ризиками, антикризове управління, аграрна сфера

Аннотация

В статье проанализировано влияние внешних процессов на развитие отечественного АПК, сопровождается возникновением новых вызовов, усилением угроз и опасностей для аграрного сектора экономики и продовольственной независимости страны. Обоснованы предложения, реализация которых будет способствовать усилению роли государства в противодействии кризисным явлениям, повышению значения антикризисного управления в предотвращении банкротства и обеспечении стабильного функционирования предприятий агропродовольственного комплекса .

Ключевые слова: управление рисками, антикризисное управление, аграрная сфера

Summary

The article analyzes the impact of globalization on the development of domestic agriculture, accompanied by the emergence of new challenges, increased threats and dangers to the agricultural sector and food independence of the country. Suggestions, implementation of which will contribute to strengthening the state's role in combating the crisis, and increasing the value of crisis management in the prevention of bankruptcy and ensuring of stable functioning of the agrofood sector are grounded.

Keywords: risk management, crisis management, agricultural sector.

Список використаної літератури:

1. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / Бланк И.А. – К. Ника-Центр, Єльга, 2004. – 711с.
2. Дем'яненко М.Я.Фінансові проблеми формування і розвитку аграрного ринку (доповідь) / М.Я. Дем'яненко// Економіка АПК . – 2007. -№5. – С.4-18.
3. Пасхавер Б. Рентабельність агросфери: проблеми стабільності/ Б.Пасхавер // Економіка України. - 2004. – №2. – С.73-82.
4. Гришова І.Ю. Теоретичні засади фінансового забезпечення стратегічних рішень / І.Ю. Гришова // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць, Луцький національний технічний університет. – Луцьк, 2010. – Випуск 7(26). Частина I. – С. 267-275.
5. Гришова І.Ю. Розробка заходів управління ризиками фінансової безпеки підприємства. / І.Ю. Гришова, Т.С. Шабатура // Вісник Сумського національного

аграрного університету: науково-методичний журнал. Серія: фінанси і кредит. №2 (33), 2012. – с.15-21.

6. Хома І.Б.Формування аналітичного інструментарію діагностики рівня фінансово-кредитної захищеності промислового підприємства: монографія / І.Б. Хома. – Розділ 3.16 –С. 149-157 // Аспекти соціально-економічного розвитку транзитивної економіки. –Частина 2. / Під ред. д.е.н., проф. О.О. Непочатенко. – Умань: Видавець«Сочінський», 2011. – 278 с.

7. Хома І.Б.Аналіз впливу дестабілізуючих чинників на процес управління економічною захищеністю промислових підприємств / І.Б. Хома // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – Тернопіль: ТІ АПВ НААН, 2012. – Т.1[27]. –С. 146-156.