

УДК 330:338.43

РОЗРОБКА МОДЕЛІ АЛГОРИТМУ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Ходаківський Є.І., Кравчук В.І.

Житомирський національний агроекологічний університет

У статті висвітлено переваги превентивного виду антикризового управління, яке дає змогу передбачити появу загрози виживанню та розвитку підприємства й запобігти їй, завчасно підготувавши спеціальні антикризові заходи та максимально скориставшись можливостями середовища функціонування. Даний підхід дає змогу виявити зародження та наростання кризових явищ у діяльності досліджуваних підприємств, що є не тільки відправною точкою для розв'язання проблемних питань, а й складовою механізми превентивного антикризового управління та запорукою успішного подолання розвитку кризи на підприємствах.

Ключові слова: антикризове управління, сільськогосподарські підприємства, діагностика, фінансовий стан, показники, заходи, криза.

Постановка проблеми. Будь-яка соціально-економічна система досягає успіху в своїй діяльності якщо вона знаходиться послідовному і неухильному розвитку.

Наданий час актуальна проблема для економіки нашої держави та в цілому сільськогосподарських підприємств, які переживають складну економічну ситуацію, що характеризується загальним спадом виробництва та не конкурентоспроможністю продукції вітчизняних товаровиробників.

З урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду здійснення якісної діагностики фінансового стану сільськогосподарських суб'єктів господарювання з метою виявлення ознак кризи та застосування антикризового управління для подолання кризових явищ і створення механізмів превентивного попередження та захисту від їх наслідків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасно-науковим підґрунтям для здійснення аналізу та діагностики фінансово-економічної діяльності сільськогосподарських підприємств, а також розробки антикризових заходів і оцінки ймовірності банкрутства закладено у працях багатьох вчених економістів. Цією проблематикою займались вітчизняні та зарубіжні видатні вчені. З поміж них викликають інтерес роботи В. Андрійчука, Р. Таффлера та Г. Тисшоу, І. Бланка, А. Воронкової, А. Спрінгейт, Ж. Конана та М. Голдера, О. Гудзь, М. Дем'яненка, Лігоненко Л.О., О. Островської, В. Ковальова, А. Поддерьогіна, І. Сокиринської та ін.

Виділення невирішених раніше загальної проблеми. Вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами недостатню увагу приділено власне превентивному виду антикризового управління. Це важливий вид антикризового управління дає змогу не тільки подолати (послабити) розвиток негативних тенденцій у діяльності підприємств, а й отримати потенціал для успішного поточного та майбутнього функціонування.

Метою цієї статті є вивчення превентивного виду антикризового управління, яке дає змогу передбачити появу загрози виживанню та розвитку підприємства й запобігти їй, завчасно підготувавши спеціальні антикризові заходи та максимально скориставшись можливостями середовища функціонування. Завдяки цьому суб'єкт господарювання підвищить адаптивні здібності та зміцнить безпеку своєї діяльності на ринку.

Виклад основного матеріалу. Доведено, що антикризове управління повинно вирішувати не

тільки проблеми банкрутства підприємства, його фінансової стабілізації, а й охоплювати профілактику кризи. У контексті цього виокремлено два види антикризового управління з відповідним антикризовим інструментарієм (рис. 1).

У ході дослідження законодавчого регулювання антикризового управління виявлено, що чинна нормативно-правова база України переважно відповідає стабілізаційній концепції антикризового менеджменту, яка характерна для більшості законодавчих моделей світу в галузі антикризового управління. Незважаючи на спрямованість чинного антикризового законодавства на фінансове оздоровлення підприємств, які перебувають у кризовому стані, на практиці в більшості випадків неплатоспроможним підприємствам не вдається уникнути ліквідаційної процедури. Про це свідчить проведений аналіз статистики порушених справ про банкрутство, а також санаційної та ліквідаційної статистики.

Обґрунтовано, що саме превентивне антикризове управління дає змогу не тільки подолати (послабити) розвиток негативних тенденцій у діяльності підприємств, а й отримати потенціал для успішного поточного та майбутнього функціонування. Застосування заходів антикризового управління на превентивній основі є найбільш ефективним напрямом антикризового менеджменту.

Негативні наслідки світової економічної кризи особливо відчули на собі вітчизняні сільськогосподарські підприємства, спад обсягу виробництва яких зафіксований найбільшим – 65%. Для оцінювання та прогнозування ймовірності банкрутства підприємств були обрані СПП «Лад» та ТОВ «Агро-Пром-Сервіс».

Доведено, що оцінювання загрози виникнення кризових явищ на сільськогосподарських підприємствах слід проводити за показниками, які характеризують склад активів господарюючого суб'єкта з позиції забезпечення ліквідності; структуру капіталу – з позиції оцінки автономії; склад фінансових зобов'язань – за терміновістю погашення; склад поточних витрат – з позиції забезпечення ефективності виробництва; прибутковість – з позиції збереження достатнього фінансового результату в довгостроковій перспективі та грошовий потік господарюючого суб'єкта як один з елементів забезпечення поточної діяльності.

Запропоновано для встановлення слабких сигналів відслідковувати динаміку ключових показників фінансової стабільності й ефективності діяльності. До основних показників фінансової стабільності

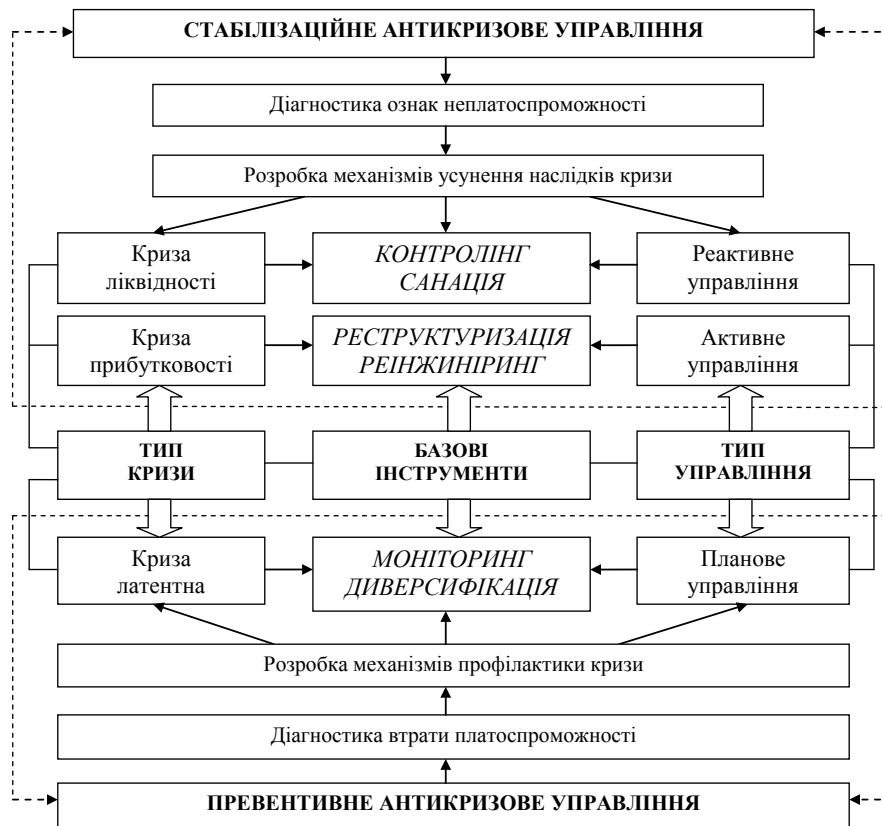


Рис. 1. Контур антикризового управління

належать такі: коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності, коефіцієнти фінансової стійкості й автономії, коефіцієнт Бівера. Ранню діагностику зниження ефективності діяльності можна здійснювати на основі таких показників, як фондовіддача, витрати на 1 грн. реалізованої продукції, оборотність активів, рентабельність діяльності та коефіцієнт ефективності грошових потоків. Порівняння фактичних показників-індикаторів із нормативними або плановими та виявлення негативної динаміки можна використовувати як базу для ідентифікації кризи на ранніх етапах її розвитку, що створює необхідне аналітичне підґрунтя для поглибленої діагностики загрози банкрутства та розробки превентивних антикризових заходів (табл. 1).

Такий підхід дає змогу виявити зародження та наростання кризових явищ у діяльності досліджуваних підприємств, що є не тільки відправною точкою для розв'язання проблемних питань, а й складовою механізму превентивного антикризового управління та запорукою успішного подолання розвитку кризи на підприємствах.

Проведений аналіз дав змогу зосередити увагу на одному з основних якісних показників діяльності підприємства в антикризовому менеджменті – платоспроможності підприємства. Обґрунтовано необхідність удосконалення існуючих показників імовірності банкрутства, які б надавали можливість виявляти не тільки втрату платоспроможності, а й розкривати механізм негативних змін, що сприятиме прийняттю превентивних антикризових рішень.

Враховуючи мету превентивного антикризового управління та недоліки існуючих методів оцінювання платоспроможності, запропоновано використовувати показники динамічної платоспроможності, які розкривають ступінь покриття нарахованих

зобов'язань наявними та напрацьованими за звичайної діяльності грошовими коштами за періодами й фазами життєвого циклу (рис. 2).

Застосування запропонованих показників надає можливість антикризовому аналітику та управлінському персоналу сформулювати реальне уявлення про фінансову спроможність підприємства щодо погашення поточних і загальних зобов'язань, а факторна імітаційна модель дозволяє їх використовувати для прийняття конкретних управлінських рішень. Важливим є те, що при розрахунках показників динамічної платоспроможності застосовують дані публічної звітності, що дає можливість використовувати ці показники широкому колу користувачів – партнерам по бізнесу, аналітичним службам антикризового управління підприємств різних галузей.

Практична реалізація запропонованих показників дала змогу встановити, що досліджувані підприємства на кінець 2016 р. не спроможні виконувати свої як поточні, так і загальні фінансові зобов'язання наявними грошовими коштами, оскільки абсолютні показники динамічної платоспроможності виявилися від'ємними (коефіцієнт загальної та поточної динамічної платоспроможності – менше ніж 1,0). Таким чином, обґрунтовано необхідність впровадження превентивних антикризових заходів, оскільки ігнорування «слабких сигналів» про втрату підприємствами здатності виконувати свої фінансові зобов'язання може призвести із часом до настання хронічної неплатоспроможності підприємства і, як наслідок, до банкрутства.

Для підвищення ефективності превентивного антикризового управління з метою впровадження адекватних профілактичних заходів запропоновано науково-методичний підхід до виявлення

Таблиця 1

Показники-індикатори для ранньої діагностики кризових явищ у діяльності СПП «Лад» та ТОВ «Агро-Пром-Сервіс»

Об'єкт дослідження	Показники фінансової стабільності																						
	Коефіцієнт швидкої ліквідності			Коефіцієнт абсолютної ліквідності			Коефіцієнт автономії			Коефіцієнт фінансової стійкості													
	2015 р.	2016 р.	Зміна показника	2015 р.	2016 р.	Зміна показника	2015 р.	2016 р.	Зміна показника	2015 р.	2016 р.	Зміна показника											
Нормативи	0,6-0,8	0,2-0,35	більше 0,5	0,85-0,9	більше 0,2																		
СПП «Лад»	0,58	0,54	-0,04	0,14	0,08	-0,41	0,52	0,56	+0,04	0,63	0,68	+0,05	0,61	0,59	-0,02								
ТОВ «Агро-Пром-Сервіс»	0,51	0,34	-0,17	0,03	0,02	-0,01	0,25	0,10	-0,15	0,28	0,13	-0,52	0,34	0,12	-0,65								
	Показники ефективності діяльності																						
	Фондовіддача			Витрати на 1 грн. реалізованої продукції			Оборотність активів			Рентабельність діяльності			Коефіцієнт ефективності грошових потоків										
	2015 р.	2016 р.	Зміна	2015 р.	2016 р.	Зміна	2015 р.	2016 р.	Зміна	2015 р.	2016 р.	Зміна	2015 р.	2016 р.	Зміна								
СПП План «Лад» Факт	4,0	4,2	+0,2	0,90	0,85	-0,05	0,96	0,97	+0,01	25,0	27,5	+2,5	0,07	0,08	+0,01								
ТОВ План «Агро-Пром-Сервіс» Факт	3,2	1,9	-1,3	1,34	1,40	+0,06	0,71	0,69	-0,02	23,2	16,6	-6,6	0,06	0,05	-0,01								
	9,5	10,0	+0,5	0,85	0,78	-0,07	1,05	1,23	+0,18	25,5	25,0	-0,5	0,04	0,05	+0,01								
	9,3	5,8	-3,5	0,67	0,75	+0,08	1,00	0,76	-0,24	23,9	12,2	-12,7	0,03	0,01	-2,00								

складності кризової ситуації на основі індексу зміни прибутку, який визначається залежністю:

$$I_t = \frac{\Delta P_t}{|P_t|}, \quad (1)$$

де $|P_t|$ – абсолютна величина прибутку в період часу t ;

ΔP_t – зміна прибутку в період часу t .

Зміну прибутку визначають за формулою:

$$\Delta P_t = P_t - P_{t-1}, \quad (2)$$

де P_t – величина прибутку в період часу t ;

P_{t-1} – величина прибутку в період часу t .

Процедуру виявлення та оцінювання складності кризової ситуації, яка базується на використанні індексу зміни прибутку (за умови прибуткової діяльності суб'єкта господарювання), подано на рис. 3.

Індекси зміни прибутку є індикаторами складності кризової ситуації. Колір умовно показує ступінь складності ситуацій та змінюється від зеленого (ситуація не є кризовою) до червоного (кризова ситуація). Для підтримки прийняття управлінських рішень доцільно використовувати економіко-математичні моделі на основі показника поточної динамічної платоспроможності. Запропоновані моделі відрізняються від відомих тим, що дають змогу прогнозувати загрози виникнення кризових ситуацій на сільськогосподарських підприємствах, приймати ефективні управлінські рішення на ранніх стадіях розвитку кризи з метою запобігання її подальшому загостренню.

Для забезпечення швидкості та адекватності впровадження превентивного антикризового управління розроблено систему заходів профілактичного характеру, які доцільно використовувати на ранніх стадіях розвитку кризи, що здатні послабити або усунути загрози розвитку кризи, а саме: 1) заходи, спрямовані на зміцнення стійкості внутрішнього середовища підприємства (організаційно-економічні, техніко-технологічні та фінансові); 2) заходи, спрямовані на зміцнення стійкості підприємства в зовнішньому середовищі – адаптацію до змін кон'юнктури ринку та управління ризиками; 3) загальноорганізаційні заходи, які спрямовані одночасно на швидке реагування та ефективне управління внутрішнім потенціалом і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновано створення на підприємстві служби системи раннього запобігання та реагування (СРЗР). Загальну послідовність робіт наведено на рис. 4.

Висновки. Отже, за наявності першої фази латентної кризи на підприємстві слід упроваджувати антикризові заходи, спрямовані на використання всіх можливостей, які дадуть змогу оптимізувати величину прибутку та підвищити спроможність виконувати свої зобов'язання, а також здійснювати розвиток підприємства на основі реалізації інвестиційної політики, а саме застосовувати новітні технології, високопродуктивну техніку; підвищувати якість продукції та менеджменту; оптимізувати цінову політику з метою забезпечення додаткового розміру операційного доходу, здійснення ефективної податкової й емісійної політики, своєчасної реалізації зношеного або невикористованого майна. За наявності другої фази латентної кризи на підприємстві слід застосовувати заходи щодо інтенсифікації виробництва, зниження трудомісткості продукції, удосконалення організації праці й виробництва, а також заходи, які дадуть змогу скоротити обсяг споживання власних ресурсів, а саме залучення до використання необхідних видів основних засобів

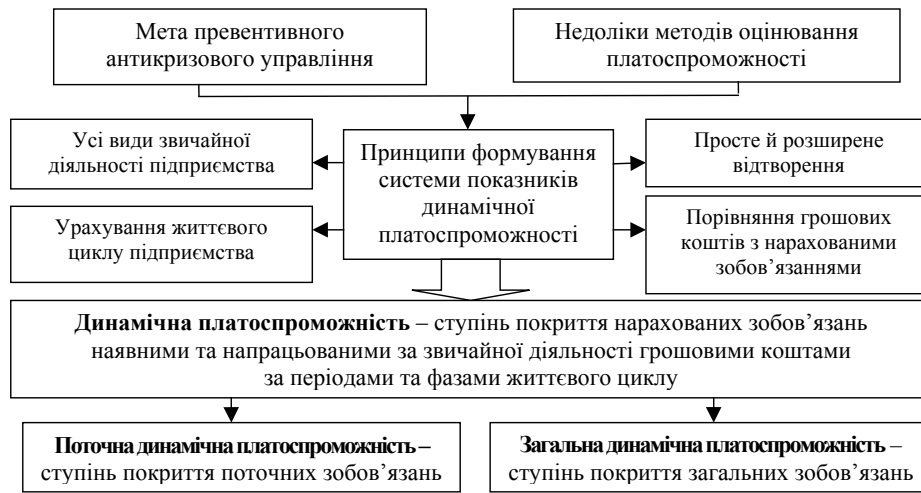


Рис. 2. Алгоритм формування показників динамічної платоспроможності

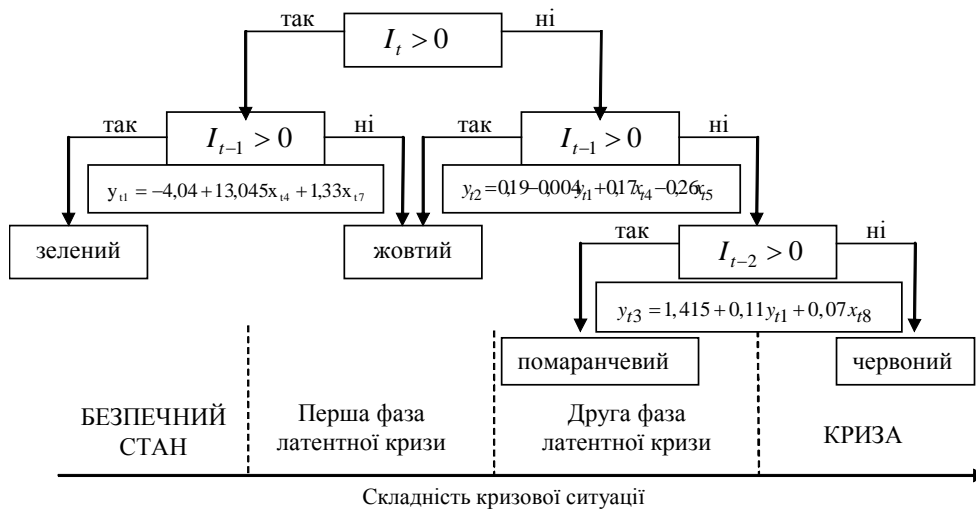


Рис. 3. Процедура виявлення та оцінювання складності кризової ситуації,

де I_t – індекс зміни прибутку t -го періоду; I_{t-1} – індекс зміни прибутку періоду, що передує t -тому періоду; I_{t-2} – індекс зміни прибутку періоду, що передує періоду $t-1$; x_{t1} – коефіцієнт покриття; x_{t4} – коефіцієнт Бівера; x_{t5} – коефіцієнт фінансової стійкості; x_{t7} – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; x_{t8} – коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості



Рис. 4. Загальна послідовність робіт з упровадження СРЗР антикризового управління на промисловому підприємстві

і нематеріальних активів з мінімальними витратами для підприємства (на умовах оренди й лізингу), зниження розмірів відрахувань до резервного та інших страхових фондів, скорочення обсягу програм участі найманих працівників у прибутку (зниження преміальних виплат), відмова від соціальних та інших програм, фінансованих за рахунок прибутку тощо.

З метою виявлення інформації про приховані загрози та додаткові шанси для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності рекомендовано впроваджувати СРЗР на основі постійного моніторингу відхилень за багатьма економічними чинниками в розрізі таких блоків,

як: фінансовий стан, виробнича програма, персонал та ринкова активність. Це дає можливість вчасно корегувати раніше розроблені управлінські рішення та мінімізувати економічні втрати при подоланні кризових тенденцій.

Перспективи подальших досліджень. На нашу думку, слід продовжити вивчення розробки моделей алгоритму процесу антикризових заходів сільськогосподарськими підприємствами та оцінювання їх результативності. Особливу увагу доцільно приділити вивченню та впровадження на сільськогосподарських підприємствах служби системи раннього запобігання та реагування антикризового управління.

Список літератури:

1. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р. №1602-III. – ВР.
2. Від кризи до росту: концепції довгострокової промислової політики та економічного співробітництва України: Метод. реком. / Кол. авт.: Геєць В., Степанкова Т., Кваснюк В., Киреев С., Гаврилук О. – К.: Вид-во УАДУ, 1995. – 36 с.
3. Байцым В.Ф. Підприємницька модель антикризового управління підприємством: дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: 28.03.02 / ХДЕУ. – Х., 2001.
4. Байцым В.Ф. Ефективність державного регулювання економіки регіону // Вісн. ХАРИ НАДУ. – 2007. – № 1.
5. Пушкар О.І. Управління великомасштабними проектами: Навч. посіб. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2000. – 248 с.
6. Байцым В.Ф. Некоторые аспекты антикризисного управления предприятием // Вісник Харківського університету. – Сер. «Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих вчених м. Харкова». – № 456. – Ч. 1. – С. 229-232.
7. Раевнева Е.В., Байцым В.Ф. Некоторые подходы к анализу кризисных явлений на предприятии // Труды филиала МГТУ им. Н.Э. Баумана в г. Калуге. Специальный выпуск: Материалы международного симпозиума «Наука и предпринимательство» (г. Трускавец, 14-19 февраля 2000 г.). – Калуга: Изд-во Н. Бочкаревой, 2000. – С. 89-93.
8. Байцым В.Ф. Прогнозирование тенденции развития кризисных явлений на предприятии // Вестник ХГПУ. – 131'2001. – Сер. «Технический прогресс и эффективность производства». – Харьков: ХГПУ, 2001. – С. 76-82.
9. Байцым В.Ф. Формирование механизма оздоровления предприятия // Вестник ХГПУ. – 91'00. – Сер. «Технический прогресс и эффективность производства». – Харьков: ХГПУ, 2000. – С. 9-11.
10. Байцым В.Ф. Разработка управленческих решений по локализации развития кризисных явлений на предприятии // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2001. – Вип. 100. – С. 95-101.

Ходаковский Е.И., Кравчук В.И.

Житомирский национальный агроэкологический университет

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ АЛГОРИТМА ПРОЦЕССА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Аннотация

В статье освещены преимущества превентивного вида антикризисного управления, которое позволяет предсказать появление угрозы выживанию и развитию предприятия и предотвратить ее, предварительно подготовив специальные антикризисные меры и максимально воспользовавшись возможностями среды функционирования. Данный подход позволяет выявить зарождение и нарастание кризисных явлений в деятельности исследуемых предприятий, является не только отправной точкой для решения проблемных вопросов, но и составляющей механизма превентивного антикризисного управления и залогом успешного преодоления развития кризиса на предприятиях.

Ключевые слова: антикризисное управление, сельскохозяйственные предприятия, диагностика, финансовое состояние, показатели, мероприятия, кризис.

Khodakovsky E.I., Kravchuk V.I.

Zhytomyr National Agroecological University

DEVELOPMENT OF THE ALGORITHM MODEL OF THE PROCESS OF ANTICRISIS MANAGEMENT BY AGRICULTURAL ENTERPRISES

Summary

The article highlights the advantages of the preventive type of crisis management, which allows to anticipate the emergence of a threat to the survival and development of the enterprise and prevent it, having prepared special anti-crisis measures in advance and maximizing the opportunities of the functioning environment. This approach makes it possible to detect the emergence and growth of crisis phenomena in the activities of the enterprises under study, which is not only the starting point for solving problem issues, but also an integral part of the mechanism of preventive crisis management and a guarantee of successful overcoming the crisis in the enterprises.

Keywords: anti-crisis management, agricultural enterprises, diagnostics, financial condition, indicators, measures, crisis.