

УДК 658.014

**Н.І. Галунець**

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА СВІТОВОМУ ПРОДОВОЛЬЧОМУ РИНКУ**

**Анотація.** У статті проведений аналіз основних проблемних аспектів адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку. Визначено сутність, мету та завдання антикризового управління. Акцентовано увагу на інструментах антикризового управління в процесі адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку. Запропоновано наступальну та захисну тактику антикризових заходів відповідно до виду адаптації діяльності аграрних підприємств.

**Ключові слова:** аграрне підприємство, криза, адаптація діяльності, антикризове управління, антикризові заходи, світовий продовольчий ринок.

**Summary.** The article analyzes the main problematic aspects of adaptation of agricultural enterprises to the conditions of the world food market. It defines the essence, goal and tasks of crisis management. The attention is focused on the tools of crisis management in the process of adaptation of the activities of agricultural enterprises to the conditions of the world food market. We offer offensive and defensive tactics of anti-crisis measures in accordance with the type of adaptation activities of agricultural enterprises.

**Key words:** agricultural enterprise, crisis, adaptation activities, crisis management, anti-crisis measures of the world food market.

**Постановка проблеми.** В процесі адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку підприємствам необхідна ефективна система управління, яка б забезпечила досягнення максимальних результатів їхньої діяльності та збереження міцних позицій на світовому продовольчому ринку. Вітчизняні аграрні підприємства у кризовому стані досить часто опиняються вже на початковому етапі адаптаційного процесу. Тому своєчасне використання комплексу заходів, моделей і методів антикризового управління в адаптаційному процесі дозволить аграрним підприємствам відновити їх ефективне функціонування та завершити процес адаптації діяльності до умов світового продовольчого ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним, методичним і практичним аспек-

там антикризового управління присвятили праці такі науковці, як Е. Альтмен, О. Ашомі, І. Балабанова, І. Бланк, Н. Брюховецька, В. Василенко, П. Гайдуцький, В. Гейц, П. Друкер, Б. Данилишин, Р. Келлер, Л. Лігоненко, Д. Морріс, О. Рогач, М. Хаммер та інші. Дослідження аспектів адаптації аграрних підприємств знайшли відображення у наукових публікаціях В. Гончарова, В. Забродського, Ю. Коваленка, В. Козловського, П. Макаренка, А. Минки, Т. Ландіної, А. Пекіна, Ю. Соломенцева, В. Скурихіна. Проте недостатньо дослідженим для сфери аграрних підприємств залишається питання використання антикризового управління в процесі адаптації їх діяльності до умов світового продовольчого ринку.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення проблемних аспектів адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світово-

© Н.І. Галунець, 2016

### **Бібліографія ДСТУ:**

Галунець Н.І. Антикризове управління процесом адаптації діяльності аграрних підприємств на світовому продовольчому ринку / Н.І. Галунець // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – №4 (36). – С. 89-94.

### **References (APA):**

Halunets, N. (2016). Antykrizove upravlinnia protsesom adaptatsii diialnosti ahrarnykh pidpriemstv na svitovomu prodovolchomu rynku [Crisis management of adaptation process of the agricultural enterprises activities to the conditions of global food market]. Visnyk Berdians'koho univertsytetu menedzhmentu i biznesu, 4(36), 89-94 (in Ukr.)

го продовольчого ринку, які спричиняють появу певних кризових ситуацій, а також дослідження механізму антикризового управління їх діяльністю з метою стабілізації адаптаційного процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. За останнє десятиліття в аграрному секторі країни відбулися значні зміни. За цих нових обставин для беззбиткової роботи потрібна адаптація до умов господарювання, що включає економічні відносини, екологічні обмеження та соціальні фактори. Слід підкреслити, що процес адаптації господарської та комерційної діяльності аграрних підприємств завжди відігравав велику роль, але в умовах виходу на світовий продовольчий ринок він набуває виключно важливого значення.

Водночас, нинішні результати господарювання не відповідають існуючому потенціалу України, зміна системи управління аграрним сектором може дозволити країні вийти на передові позиції з експорту продовольства й успішно конкурувати з лідерами світового ринку.

Комплексне вирішення проблеми адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку актуалізується також у зв'язку з необхідністю досконалішого узгодження інтересів сільського господарства з вимогами зовнішнього ринку. Глобальні й регіональні митно-тарифні чинники нині недостатньо узгоджуються між собою, внаслідок чого гальмується формування дійового механізму регулювання експортно-імпорتنних операцій, використання порівняльних переваг аграрного сектору та адаптація діяльності до мінливих умов світового продовольчого ринку [2].

Домінуючі ознаки сучасного світового продовольчого ринку асоціюються в основному із Світовою організацією торгівлі, Генеральною угодою з тарифів і торгівлі, інтеграцією України з країнами-членами Європейського Союзу та інших міжнародних угруповань.

У 2008 році Україна стала повноправним членом Світової організації торгівлі. З моменту вступу до СОТ країна отримала можливість доступу українських товарів на товарні ринки країн-членів СОТ - це 162 країни, в тому числі: 158 міжнародно визнаних держав-членів ООН, частково визнаний Тайвань, 2 залежні території (Гонконг і Макао) і Європейський союз.

На сьогоднішній день, надзвичайно важко оцінити позитивний чи негативний ефект від вступу в СОТ, так як для аграрних підприємств нові експортні можливості пов'язані з вступом в СОТ нівелювалися фінансовою кризою.

В Україні склалася доволі складна ситуація із регулюванням експорту-імпорту сільськогосподарської продукції на світові ринки. Слід відмітити, що за останній рік зріс на 16% експорт аграрної

продукції до країн ЄС-28. Щоправда, переважає у ньому продукція рослинництва. Отже, поки Україна залишається сировинним придатком Європи. Бо й до запровадження автономного преференційного торгового режиму для України ЄС охоче імпортував кукурудзу, ріпак і сорго (останні два — як джерело альтернативної енергії).

Щодо експорту продукції тваринництва та готовими харчовими продуктами на європейському ринку ми постачаємо мізерну частину. Безсумнівно, продовжимо, як і раніше, заливати Європу соняшниковою олією. Та ще курятину дозволили ввозити за квотою. На експорт свинини надій мало, оскільки самозабезпечення ЄС цим видом м'яса на рівні 111%. Перспективнішою виглядає роль постачальника яловичини, баранини, козлятини, молочних продуктів [10].

Однак на шляху просування означених товарних позицій постає цілий ряд бар'єрів. І не лише через відсутність напрацьованої законодавчої бази, адаптованої до ЄС. Якщо надважливі програми у сфері ветеринарії не фінансуватимуться із державного бюджету, то Україна може переміститися зі списку благополучних до країн епізоотичного ризику. А це автоматично поставить хрест на експорті м'ясо-молочної продукції [7].

Отже, основна перешкода для українського експорту в ЄС — невідповідність продукції стандартам якості, ухваленим у ЄС. На цей момент лише половину вітчизняних стандартів для сільськогосподарської продукції гармонізовано з міжнародними стандартами.

Важливою передумовою адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку є вдосконалення механізму зближення національного технічного регулювання з міжнародною системою стандартизації. Шанси експортувати сільськогосподарську продукцію, якщо вона сертифікована за стандартами ISO, зростатимуть порівняно високими темпами, що може виступати як закономірність при опрацюванні механізму зовнішньоекономічної діяльності [5, с. 23].

Наступною причиною, що до деякої міри стримує процес адаптації діяльності аграрних підприємств на світовому продовольчому ринку є низька конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції. На світовому ринку конкурентоспроможність української сільськогосподарської продукції має в основному ціновий характер, оскільки українські експортні ціни значно нижчі від світових [3, с. 145].

До числа ключових проблем, що впливають на виникнення кризової ситуації в процесі адаптації діяльності аграрних підприємств на світовому продовольчому ринку, відноситься ліквідація автоматичного бюджетного відшкодування по-

датку на додану вартість реальним експортерам. Для них було створено сервіс – автоматичне бюджетне відшкодування ПДВ. Однак через внесення «новацій» в Податковий кодекс процедура відшкодування ПДВ в автоматичному режимі нічим не відрізняється від процедури відшкодування в звичайному режимі. Ті ж терміни проведення камеральної перевірки, ті ж терміни направлення висновку в казначейство, ті ж терміни відшкодування сум податку з бюджету.

Одночасно необхідною умовою адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку є подолання нерегульованості земельних відносин шляхом модернізації земельного законодавства, що повинно зумовити зростання обсягів та ефективності виробництва в галузі та підвищення добробуту селян.

Також сучасна адаптаційна ситуація характеризується звуженням фінансової бази розвитку аграрного виробництва. Залишається ймовірність зменшення джерел формування власних фінансових ресурсів аграрних підприємств через несприятливу цінову кон'юнктуру на основні види споживаних мінеральних добрив, матеріально-технічної продукції, засобів захисту рослин і стримування росту цін на агропродовольчу продукцію.

Таким чином, сучасні проблеми адаптації діяльності підприємств аграрного сектору економіки представляють тісно зв'язаний ланцюг політичних та соціально-психологічних аспектів розвитку агропромислового комплексу, хоча, безперечно, всі ці проблеми тісно пов'язані з появою певних кризових ситуацій в процесі адаптації підприємств до умов світового продовольчого ринку.

Аналіз викладених проблем дозволив з різних боків подивитись на поставлену проблему, оцінити її з різних ракурсів та зробити висновок про те, що виникає практична проблема використання антикризового управління в процесі адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку.

У найбільш загальному вигляді під антикризовим управлінням треба розглядати таке управління, яке запобігатиме або пом'якшуватиме кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства. Відповідно до даного визначення антикризове управління повинно здійснюватися на всіх етапах життєвого циклу виробничого підприємства, відповідно до яких необхідні відповідні антикризові заходи. Таким чином, головним завданням антикризового управління є розробка й першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводить до кризового стану [8, с. 5].

Виходячи із поставленого завдання, слід зазначити, що антикризове управління дає можли-

вість одержати надійні відомості про проблеми підприємства та забезпечити керівників рекомендаціями, які дозволять регулювати та контролювати кризовий стан підприємства, а також застосувати необхідні саме в даному випадку методи запобігання банкрутства в процесі адаптації діяльності аграрних формувань до умов світового продовольчого ринку.

Поряд із цим, головна мета антикризового управління підприємством полягає в забезпеченні стійких позицій на ринку і стабільних результатів діяльності суб'єкта господарювання за будь-яких економічних, політичних і соціальних змін в країні. Система антикризового управління в процесі адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку повинна набувати своїх специфічних рис на кожному з управлінських рівнів і має бути об'єднана спеціальною програмою стратегічного розвитку підприємства. Це дозволить своєчасно долати виникаючі тимчасові перешкоди, зберегти ринкові позиції за будь-яких економічних, політичних, соціальних умов, спираючись, в основному, на власні ресурси.

Варто звернути увагу на зміст антикризового управління, який полягає в розробці комплексу заходів щодо профілактики кризових явищ та їх подолання. Кризова ситуація в процесі адаптації розглядається як переломний етап функціонування будь-якої системи підприємства, у процесі якого вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує якісно нового реагування. Основною особливістю виникнення кризи в адаптаційному процесі є те, що вона несе в собі загрозу руйнації всього процесу.

Для забезпечення адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку існує ряд антикризових заходів управління підприємством. Розробка заходів антикризового управління підприємством – це складний, тривалий у часі та місткий фінансовий процес, який передбачає обов'язкове здійснення всіх основних функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю.

Сучасне планування на аграрних підприємствах в процесі адаптації їх діяльності до умов світового продовольчого ринку розглядається як процес впровадження та вдосконалення системи бюджетування, яка передбачає формування взаємопов'язаних бюджетів, орієнтованих на виконання бізнес-плану за найбільш ефективного використання ресурсів підприємства, зниження витрат на сировину, витрат на оплату праці, накладних витрат, і як результат, зниження собівартості продукції, оптимізація використання грошових коштів.

На аграрних підприємствах, на нашу думку, слід провести роботу щодо впровадження дієвої системи і оперативного, і стратегічного планування ще до початку процесу адаптації діяльності до умов світового ринку [4, с.144].

За функцією планування слідує функція організації, яка щодо антикризового управління в процесі адаптації діяльності спрямована на виконання таких видів діяльності:

- прийняття рішень про розробку заходів, що забезпечують вихід із кризи або її попереджують;
- формування органу, відповідального за розробку таких заходів;
- встановлення завдань, функцій і повноважень органу, відповідального за антикризове управління на підприємстві;
- розробка системи відповідальності за розроблені антикризові заходи тощо.

Для забезпечення організації антикризового управління, на нашу думку, необхідно сформувати на підприємствах спеціалізовану робочу групу, яка б відповідала за виконання і реалізацію окремих етапів санації чи інших заходів, які відносяться до антикризових та, які виникатимуть в процесі адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку.

Мотивація праці є найважливішою функцією як адаптаційного процесу, так і антикризового управління підприємством, яка забезпечує використання мотиваційних регуляторів персоналу, власників підприємства, яке опинилося в кризовому стані.

Контроль, як функція антикризового управління, забезпечує нагляд і перевірку відповідності процесу адаптації діяльності підприємства встановленим показникам плану оздоровлення, передбачає розроблення стандартів у вигляді певної системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність та ефективність окремих антикризових заходів, своєчасно вносити зміни до розробленого плану фінансового оздоровлення [6].

Залежно від виду адаптації пасивна (адаптація, коли система змінює свою поведінку з метою підвищення ефективності своєї діяльності) чи активна (система змінює середовище таким чином, щоб її діяльність була ефективна) можуть визнаватися окремі типи поведінки підприємства, що характеризуються особливим набором антикризових заходів:

- захисна тактика (оперативні антикризові заходи), яка орієнтована на пом'якшення часового обмеження антикризового процесу та отримання додаткового часу для проведено більш дійових заходів щодо нормалізації адаптаційного процесу. Вона охоплює заходи, що не потребують значних витрат та зусиль, дають швидкий,

але тимчасовий ефект: скорочення всіх видів витрат, закриття і розпродаж підрозділів, устаткування, скорочення освоєної частини ринку збуту продукції, розпродаж продукції за зниженими цінами;

- наступальна тактика (стратегічні антикризові заходи) передбачає активні стратегічні дії, пов'язані, наприклад, із такими заходами, як модернізація устаткування, впровадження нових технологій, підвищення (зниження) цін, пошук нових ринків збуту, реалізація прогресивної стратегічної концепції маркетингу. Вони впливають за наявності часу та коштів, дають можливість досягти стійкого ефекту фінансового оздоровлення в процесі адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку.

Заходів по виходу підприємства з кризи досить багато і всі їх врахувати, а тим паче здійснити неможливо. В цьому зв'язку виникає нагальна потреба ранжування антикризових заходів з урахуванням видів адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку, глибини кризи, інших макро- та мікрофакторів. Для виконання цього завдання в найбільшій мірі підходить збалансована експертна оцінка, яка дозволяє розмістити всі можливі заходи за ступенем їх важливості для аграрного підприємства [1, с. 43]. На наш погляд, при реалізації антикризової програми в процесі адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку можуть використовуватися стратегічні та оперативні заходи.

До стратегічних заходів у цьому випадку варто віднести:

- діагностику науково-технічного потенціалу підприємства;
- оцінку фінансового, організаційно-управлінського потенціалу;
- злиття з іншими підприємствами;
- формування кооперативів, холдингів спільних підприємств;
- формування антикризової стратегії;
- використання ситуаційно-аналітичного планування і прогнозування;
- розробку стратегії оздоровлення економіки підприємства;
- диверсифікацію діяльності пов'язану з виходом на зовнішні ринки.

Оперативні заходи щодо виходу підприємства з кризи в процесі адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку, передбачають:

- скорочення витрат;
- усунення збиткової продукції;
- виявлення резервів зниження витрат;
- відстрочення платежів;

- зміцнення дисципліни і місцева економія всіх ресурсів;
- зміну цінової політики;
- вдосконалення збуту за допомогою маркетингових досліджень нових зовнішніх ринків;
- здобуття кредитів;
- отримання податкових преференцій під антикризовий бізнес-план;
- зміну кадрової політики і мотивацію персоналу.

Процеси адаптації вітчизняної аграрної галузі до умов світового продовольчого ринку необхідно здійснювати з урахуванням національних складових. Тож для того, щоб уникнути кризових ситуацій в процесі адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку, доцільно подолати певні технологічні та інші перешкоди на цьому шляху, вирішити проблеми здійснення прогресивних структурних зрушень, це зокрема передбачає посилення уваги до раціональної організації зовнішньоекономічних зв'язків нашої країни.

**Висновки.** Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що антикризове управління в процесі адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку на сучасному етапі відзначається безсистемністю та непродуманістю заходів. Більшість аграрних підприємств виявилися невідповідними до кризової ситуації через відсутність системи моніторингу та реалізації превентивних заходів. Крім того, головною метою здійснення антикризових заходів, спрямованих на запобігання кризових явищам у процесі адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку, є забезпечення стабільного стану розвитку аграрного підприємства, що виявляється не тільки в досягненні потрібних показників платоспроможності та прибутковості, але й підтриманням їх рівня, щоб попередити можливі кризові явища в процесі адаптації. Своєчасне застосування розглянутих антикризових заходів на відповідній стадії адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку дозволить не тільки врятувати від банкрутства, але й запобігти кризовим ситуаціям у подальшій діяльності аграрних підприємств на світовому продовольчому ринку.

### Література

1. Вовк В. Я. Забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах кризи / В. Я. Вовк, Ю. В. Дмитрик // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2011 – № 2. – С. 41–44
2. Драга Т.В. Адаптація зовнішньоекономічної діяльності агропромислового комплексу до умов світового ринку.

Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.02 / Т.В. Драга // НАН України. Ін-т економіки. – К., 2002. – 19 с.

3. Зайчук Т.О. Вітчизняний ринок екологічно чистих продуктів харчування та шляхи його розвитку / Т.О.Зайчук // Економіка і прогнозування. – 2009. – № 4. – С. 114-126.

4. Заїкіна О.О. Методичні особливості антикризового управління підприємств / Заїкіна О.О. // Харчова промисловість. – 2008. – №7 – С.141-144.

5. Кошова Л.М., Мерефа А.С. Міжнародний аспект впровадження інноваційних тех-нологій у виробництво екологічно чистої продукції ПП „Агроєкологія” / Л.М. Кошова, А.С. Мерефа // Інноваційна економіка. – 2010. – № 5. – С. 23.

6. Лайко О.І. Посткризове регулювання фінансового стану підприємств України / Лайко О.І. // Сучасні проблеми економіки підприємств. – 2010. – №2 – С.1-7.

7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством; навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : КНТУ, 2005. – 377 с.

8. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України; підручник / В. Є. Новицький. – К. : КНЕУ, 2003. – 948 с.

9. Паска І. М. Організація і економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.02 «Економіка сільського господарства і АПК» / І. М. Паска. – Миколаїв, 2000. – 21 с.

10. Українські харчі на європейському столі не з'являться, якщо Україна втратить статус країни епізоотичного благополуччя [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art\\_id=249](http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=249)

### References

1. Vovk V. Ya. (2011) Zabezpechennya finansovoyi stiykosti bankiv's'koyi systemy v umovakh kryzy / V. Ya. Vovk, Yu. V. Dmytryk // Naukovy visnyk: Finansy, banky, investytsiyi. – № 2. – S. 41–44
2. Draha T.V. (2002) Adaptatsiya zovnishn'oeconomichnoyi diyal'nosti ahropromyslovoho kompleksu do umov svitovoho rynku. Avtoref. dys. kand. ekon. nauk: 08.07.02 / T.V. Draha // NAN Ukrainy. In-t ekonomiky. – K. – 19 s.
3. Zaychuk T.O. (2009) Vitshyznyanyy rynok ekolohichno chystykh produktiv kharchuvannya ta shlyakhy yoho rozvytku / T.O.Zaychuk // Ekonomika i prohnozuvannya. – № 4. – S. 114-126.
4. Zaikina O.O. (2008) Metodychni osoblyvosti antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstv / Zaikina O.O. // Kharchova promyslovist'. – №7 – S.141-144.
5. Koshova L.M., Merefa A.S. (2010) Mizhnarodnyy aspekt vprovadzhennya innovatsiynykh tekh-nolohiy u vyrobnytstvo ekolohichno chystoyi produktsiyi PP „Ahroekolohiya” / L.M. Koshova, A.S. Merefa // Innovatsiyna ekonomika. – № 5. – S. 23.
6. Layko O.I. (2010) Postkryzove rehulyuvannya finansovoho stanu pidpryyemstv Ukrainy / Layko O.I. // Suchasni problemy ekonomiky pidpryyemstv. – 2010. – №2 – S.1-7.
7. Lihonenko L.O. Antykrizove upravlinnya pidpryyemstvom; navch. posib. / L. O. Lihonenko, M. V. Tarasyuk, O. O. Khilenko. – K. : KNTU, 2005. – 377 s.

8. Novyts'kyy V. Ye. (2003) Mizhnarodna ekonomichna diyal'nist' Ukrainy; pidruchnyk / V. Ye. Novyts'kyy. – K. : KNEU. – 948 s.

9. Paska I. M. (2000) Orhanizatsiya i ekonomichna efektyvnist' zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti pidpnyemstv APK: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: spets. 08.07.02

«Ekonomika sil's'koho hospodarstva i APK» / I. M. Paska. – Mykolayiv, – 21 s.

10. Ukrain's'ki kharchi na yevropeys'komu stoli ne z'yavlyat'sya, yakshcho Ukraina vtratyt' status krayiny epizootychnoho blahopoluchchya [Elektronnyy resurs] Rezhym dostupu: [http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art\\_id=249](http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=249)