

УДК: 658.5:631.11

А. Р. Журавська
аспірант*

Житомирський національний агроекологічний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Висвітлено теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Визначено та проаналізовано елементи системи антикризового управління, принципи антикризового управління. Розглянуто головні завдання антикризового управління підприємством, систему оцінки критеріїв ефективності антикризового управління.

Постановка проблеми

В результаті трансформаційних перетворень у сільському господарстві виникли негативні тенденції, які позначилися на рівні конкурентоспроможності підприємств, збалансованості потенціалу сільськогосподарських підприємств, попиті та пропозиції, на системі менеджменту, а також призвели до значного послаблення ролі держави як суб'єкта здійснення регулюючих функцій. Незважаючи на те, що було реалізовано комплекс організаційних, економічних та правових заходів при проведенні реформ, значна кількість сільськогосподарських підприємств вже протягом тривалого часу знаходиться у кризовому становищі або максимально наближена до нього. Висока імовірність виникнення і розвитку кризи у процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Дані положення викликають науковий інтерес і обумовлюють вибір напрямку дослідження.

Аналіз останніх досліджень та постановка завдання

Проблемам антикризового управління присвячені наукові праці ряду вітчизняних вчених В. О. Василенка, Н. А. Горелова, О. Д. Гудзинського, Н. В. Дація, С. М. Іванюти, С. Я. Салиги, К. С. Салиги, Н. М. Сіренко та іноземних, зокрема С. С. Бузановського, А. Г. Грязнова, А. П. Градова, А. Д. Катаєва, Е. М. Короткова, І. К. Ларіонова, Г. К. Таля, Е. А. Татарникова, А. С. Титкова, П. Фицпатрика, Г. І. Ханіна, А. Хікмана, Й. Шумпетера науковців. Проте розробка теоретичних і методичних положень стосовно створення раціонально функціонуючої системи антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств, а також опрацювання методичних положень

© А. Р. Журавська

* Науковий керівник – д.е.н., доцент О. В. Скидан

щодо забезпечення ефективності процесу антикризового управління з врахуванням специфіки організаційно-правових структур в аграрній сфері, не розкриті повною мірою.

Метою статті є дослідження та обґрунтування теоретичних аспектів антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами та аналіз особливостей цієї системи для сільськогосподарських підприємств.

Об'єкт та методика дослідження

Об'єктом дослідження виступає процес антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів формування механізму антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. Теоретичною та методичною основою дослідження є положення сучасних економічних й фінансових теорій у сфері антикризового управління.

Результати досліджень

Антикризове управління є складною відкритою системою, яка переважно досліджується за допомогою системного аналізу. Одним з поширених трактувань цього терміну є його визначення, наведене професором Э. А. Уткіним – “антикризовий менеджмент є складовою загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання” [9, с. 13].

Найбільш послідовно та повно, на нашу думку, сутність антикризового управління розкрито у працях професора І. О. Бланка [1, с. 257–276]. Хоча сутність даного терміну розкрита стосовно антикризового фінансового управління, тобто з акцентом на застосування фінансових засобів та інструментів реалізації даного процесу, автор вважає коректним застосування описаного підходу і його складових для характеристики антикризового управління в цілому. На думку Бланка, коректніше під антикризовим управлінням розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування. У перебігу антикризового управління можуть передбачатися розробка і реалізація окремих політик (або тактик) для вирішення окремих завдань протидії кризі на окремих етапах роботи підприємства у цілому.

Розглянувши теоретичні та методологічні засади побудови системи антикризового управління підприємством, що описані у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що більшість думок авторів збігається, але різняться – підходи до формулювання елементів системи та їх взаємозв'язків. Наприклад, Л. О. Лігоненко визначає такі елементи системи антикризового управління: об'єкт, суб'єкт, мету, процес, принципи, функції та механізм [5]. Подібної точки зору відносно елементів системи антикризового управління підприємством дотримується і О. О. Шапурова [10], відносячи до них

предмет, об'єкт, суб'єкти, мету, цілі, завдання, механізми та критерії оцінки антикризового управління.

Інший підхід пропонує О. В. Гук, виділяючи такі складові системи антикризового управління, як: прогнозування та моніторинг банкрутства, процедуру ліквідації підприємства, систему інформаційного забезпечення, управління ризиками й методи подолання банкрутства [3]. Окремі дослідники пропонують визначити систему антикризового управління як комплексний взаємозв'язок елементів: моніторинг кризи, планування, організація та проведення заходів зі збереження опорних характеристик компанії, її ефективне функціонування [7].

Судження авторів відносно цього питання є доволі слушними, але вони не враховують всієї специфіки та особливостей антикризового управління. До головних елементів системи антикризового управління підприємством доцільно віднести: предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес його здійснення (рис. 1). Необхідно розглянути кожен елемент системи антикризового управління підприємством більш детально. Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори, що її викликають, симптоми й наслідки, до яких вона призводить, тобто всі прояви порушення рівноваги, що спричиняють загрозу настання та розвитку кризи [5].

Основною метою антикризового управління є забезпечення в економічній системі стійкого стану та стабільного прогресуючого розвитку під дією негативних чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Успішність антикризового управління великою мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій та принципів. У системі антикризового управління дослідники виділяють такі функції: визначення цілей, планування, організації, мотивації та контролю.



Рис. 1. Елементи системи антикризового управління

Джерело: систематизовано автором.

Під принципами антикризового управління прийнято розуміти правила поведінки, відповідно до яких здійснюються ті чи інші завдання управління, підвищується потенціал управління та удосконалюється організація відносин об'єкта управління із середовищем його функціонування [6]. Антикризове управління вивчають як невід'ємну складову загальної системи управління підприємством, тому воно повинно ґрунтуватися як на загальних принципах управління, так і на індивідуальних (рис. 2). Індивідуальні принципи антикризового управління варто розглянути у рамках антикризового менеджменту, антикризових рішень та антикризового процесу.



Рис. 2. Принципи антикризового управління

Джерело: систематизовано автором.

Методичне та нормативно-правове забезпечення займає визначне положення у системі антикризового управління підприємством. В основі останнього лежить законодавство про банкрутство, податкове законодавство й окремі нормативні акти, що регулюють фінансові відносини між підприємствами та іншими суб'єктами господарювання.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення й запобігання. Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи. До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер (співробітник підприємства), функціональний антикризовий менеджер (співробітник консалтингової служби), представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів [4].

Дослідивши теоретичні аспекти антикризового управління, наведемо основні завдання його здійснення:

- виконання постійного моніторингу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства;
- розробка заходів зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи підприємства;
- прогнозування перспективи виникнення кризи на підприємстві;
- посилення внутрішньої гнучкості управління підприємством в умовах кризових ситуацій;
- розробка та опрацювання випереджувальних планів відносно методів управління у кризових ситуаціях;
- термінове введення запланованих практичних антикризових заходів при виникненні кризової ситуації;
- керівництво процесом виходу підприємства з кризи та ліквідація понесених збитків.

Дотримуючись логіки дослідження, далі доречно визначити критерії оцінки ефективності антикризового управління підприємством. Система оцінки критеріїв ефективності антикризового управління зобов'язана визначати рівень якості, результативності та вчасності досягнення цілей антикризового управління завдяки реалізації запланованих антикризових заходів й відновлення діяльності підприємства за дотримання конкретних критеріїв показників і обмежень.

Антикризове управління, як і будь-яке інше, може бути малоефективним чи більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей, локалізації або позитивного використання кризи порівняно з витраченими на це ресурсами. Не легко визначити таку ефективність у точних розрахункових показниках, але простежити її можна при аналізі і загальній оцінці управління, його успішності або невдачі.

Варто дослідити подальший напрям, за допомогою якого можна визначити ефективність антикризового управління. Це аналіз впровадження антикризової технології за допомогою відомих моделей.

Вплив витрат на впровадження нової антикризової технології на одиницю обсягу реалізації відображає така модель:

$$\frac{B}{B_p} = \frac{B_{on}}{B_{pn}} \frac{B}{B_p} \frac{B_{pn}}{B_p}, \quad (1)$$

де B – витрати на виробництво реалізованої продукції;

B_p – виручка від реалізації всієї продукції;

B_{on} – витрати на освоєння нової антикризової технології;

B_{pn} – виручка від реалізації продукції, виробленої за новою антикризовою технологією.

Вплив рентабельності нематеріальних активів на прибуток від реалізації продукції показує така модель:

$$P_p = \frac{P_{pn}}{N_a} \frac{N_a}{B_{pn}} \frac{B_{pn}}{B_p} \frac{P_p}{P_{pn}} B_p, \quad (2)$$

де P_p – прибуток від реалізації продукції;

P_{pn} – прибуток від реалізації продукції, виробленої із застосуванням нової антикризової технології;

N_a – нематеріальні активи (середнє значення);

B_{pn} – виручка від реалізації продукції, виробленої за новою антикризовою технологією;

$\frac{P_{pn}}{N_a}$ – рентабельність нематеріальних активів.

Взаємозалежність оснащення нематеріальних активів та основних фондів зображено у такій моделі:

$$\frac{\Phi}{N} = \frac{N_a}{N} \frac{\Phi}{N_a}, \quad (3)$$

де Φ – середня річна вартість основних фондів;

N – середньооблікова чисельність персоналу;

$\frac{\Phi}{N}$ – фондооснащення (вартість основних фондів на одного робітника);

$\frac{N_a}{N}$ – коефіцієнт співвідношення основних фондів та нематеріальних активів.

Вплив оснащення нематеріальних активів та основних фондів на ефективність роботи персоналу описано у такій моделі:

$$\frac{V_p}{N} = \frac{H_a \Phi}{N H_a \Phi} \cdot \frac{H_a \Phi}{H_a \Phi}, \quad (4)$$

де $\frac{V_p}{N}$ – виручка від реалізації на одного робітника;

Φ – середня річна вартість основних фондів.

На зміну прибутку впливають такі фактори:

$$\Pi = \frac{\Pi}{V_p} \cdot \frac{V_p}{H_a} \cdot \frac{H_a}{\Phi}, \quad (5)$$

де $\frac{\Pi}{V_p}$ – рентабельність продукції (або рентабельність продажів);

$\frac{V_p}{H_a}$ – коефіцієнт оборотності нематеріальних активів;

$\frac{H_a}{\Phi}$

– коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів та вартості основних фондів;

Φ – середня річна вартість основних фондів [2, с. 26–28].

За допомогою даних моделей достатньо зручно проводити порівняльний аналіз базового та поточного року. Дуже важливо, щоб у системі антикризового управління прибуток збільшувався, в основному, за рахунок нематеріальних активів, ніж за рахунок основних фондів.

Отже, можна визначити такі критерії оцінки ефективності антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами:

– досягнення зміни найважливіших показників фінансово-господарської діяльності та керівництва (порівнюючи з початком здійснення антикризових заходів);

– швидкість одержання позитивних змін на одиницю часу;

– економічність одержання позитивних результатів;

– достатність змін для поновлення показників життєздатності сільськогосподарського підприємства;

– швидкість пристосування соціально-економічного ладу до змін;

– швидкість збирання потрібної інформації для ефективного прийняття антикризових рішень;

– доцільність методів, положень, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління;

– кваліфікованість працівників сільськогосподарських підприємств.

Забезпечення ефективності антикризового управління залежить від заходів, що покладені в його основу, результатом застосування яких стане вихід підприємства з кризового стану, відновлення продуктивної діяльності та недопущення кризових ситуацій у майбутньому.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Основою формування антикризового управління сільськогосподарським підприємством мають бути не лише заходи стосовно подолання та виходу з кризи, але й заходи, завданням яких є відвернення кризових ситуацій. Ефективність системи антикризового управління залежить від чіткого визначення суб'єкта та об'єкта антикризового управління, мети і головних завдань, основоположних принципів, функцій та процесу управління на стадії кризи, виокремлення методологічної основи відвернення та подолання кризових ситуацій, головних критеріїв оцінки ефективності антикризових дій.

Готових універсальних підходів до антикризового управління немає. У кожному конкретному випадку оптимізаційні заходи специфічні для кожного окремого підприємства. Подальшого дослідження вимагають проблеми формування механізму попередження та уникнення кризового стану, прийомів поведінки сільськогосподарських підприємств у кризових ситуаціях, дослідження методології формування системи антикризового управління.

Література

1. *Бланк И. А.* Антикризисное финансовое управление предприятием / *И. А. Бланк* // К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
2. *Большаков А. С.* Антикризисное управление: финансовый аспект / *А. С. Большаков* // СПб.: СПбГУП, 2005. – 132 с.
3. *Гук О. В.* Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств / *О. В. Гук* // Вісник НУ«Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2009. – № 647. – С. 37–431.
4. *Кошкин В. И.* Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11 / *В. И. Кошкин* // – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
5. *Лігоненко Л. О.* Антикризове управління підприємством / *Л. О. Лігоненко* // – К.: Т-во «Знання», 2005. – 824 с.
6. *Лігоненко Л. О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / *Л. О. Лігоненко* // – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
7. *Мазур И. И.* Корпоративный менеджмент / *И. И. Мазур, В. Д. Шапиро* // 4-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 781 с.

8. *Попов Р. А.* Антикризисное управление / *Р. А. Попов* // Учебник для вузов – М.: Высш. шк., 2003. – 432 с.

9. *Уткин Э. А.* Антикризисное управление / *Э. А. Уткин* // М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «Экмос», 1997. – 400 с.

10. *Шапурова О. О.* Антикризисне управління машинобудівними підприємствами в ринкових умовах: автореф. на здобуття наук. ступеня к. ек. н. (08.00.04) / *О. О. Шапурова* // НАН України; Класичний приватний університет "Політехнічний університет". – Запоріжжя, 2009. – 20 с.
