

УДК 621.315

М. С. ПАНТЕЛЄСЬ, І. О. ГЕРАЩЕНКО, О. В. БЕРЕЖНА

Українська інженерно-педагогічна академія

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

У статті проаналізовано основні риси сільськогосподарського виробництва та механізм антикризового управління агропромислового підприємства, представлено основи, на яких він базується. Розглянуто підходи до оцінки цілей та завдань антикризового управління, групи антикризового управління, які дозволяють управляти відповідними підприємствами в залежності від проблем, які виникають на підприємстві. Виділено функції та стратегії антикризового управління та основні напрямки подолання кризи на агропідприємствах. Подано суть системи антикризового фінансового управління політики фінансового управління та санації.

Ключові слова: антикризове управління, агропромислове підприємство, аграрно-промисловий комплекс, функції, санація.

Вступ

Проблема управління як в окремо взятому господарстві, так і в АПК України в цілому, значно ускладнюється в умовах подолання кризи, нестабільної кон'юнктури аграрного ринку та диспаритету цін, грошового "голоду" і стихії неплатежів і жорсткої фіскальної політики по відношенню до підприємництва, вкрай низького рівня дотацій для підтримки аграрного сектора, відсутність оптово-роздрібної та відносно відокремленої, фінансово-кредитної системи, що відповідає інтересам сільгосптоваровиробників.

1. Формулювання проблеми

Дослідженням підприємств агропромислового комплексу з питань антикризового управління займалися ряд вітчизняних та зарубіжних вчених:

О. О. Терещенко [1], І. А. Бланк [2], А. П. Градова [3], Н. В. Родіонова [4], Г. О. Партин [5], В. О. Василенко [6], З. Хелферт [7], Р. Холт [8], Дж. Ван Хорн [9] та багато інших.

Слід відмітити, що низка питань стосовно антикризового управління агропромислового підприємства залишається нерозглянутою повною мірою. В сучасних умовах необхідним є удосконалення функцій, стратегій та напрямків антикризового управління підприємством агропромислового комплексу.

Потрібно дослідити методологічні аспекти концептуального підходу з антикризового управління агропромислового підприємства в нових умовах господарювання.

2. Вирішення проблеми

Специфічні риси сільськогосподарського виробництва (залежність від природно-кліматичних умов, сезонність формування витрат і запасів, тривалість виробничого та фінансового циклів, незавершеність кругообігу частини активів) визначають його менш сприятливе становище порівняно з іншими галузями економіки і характеризують його як ризиковане виробництво, що негативно позначається на процесах управління агропромислового підприємства. Зазначені особливості визначають важливе значення ефективного функціонування фінансово-кредитної інфраструктури, що забезпечує створення умов для постійного фінансування сільськогосподарського виробництва та соціальної сфери села, надання бюджетних і позикових коштів для їх розвитку в системі господарського механізму АПК.

За роки реформування АПК України відбулися істотні, багато в чому суперечливі соціально-економічні перетворення, які мали позитивну основу, але, на жаль, часто негативний результат. Це відноситься, зокрема, до таких процесів як лібералізація продовольчого ринку без створення відповідної інфраструктури та достатнього захисту вітчизняних товаровиробників; формування вільного ринку матеріально-технічних ресурсів. Незважаючи на суттєві заходи, які робляться для стабілізації сільськогосподарського виробництва країни, агропромисловий комплекс ще продовжує знаходитися в кризовому стані. В даний час половина сільськогоспо-

дарських організацій збиткова, рівень рентабельності більшості з них недостатній для ведення розширеного відтворення.

В даний час у науковому та діловому середовищі немає єдиної думки щодо цілей і завдань антикризового управління в умовах кризового стану.

Частина фахівців зводить антикризове управління в основному до чисто фінансового процесу, пов'язаного з ліквідацією заборгованостей підприємства. Інші розглядають антикризове управління як діяльність менеджерів підприємства в умовах банкрутства [10].

На думку деяких авторів, «антикризове управління» це процес економічного впливу відповідних управлінських структур, через мотивацію трудових колективів і стимулювання ринку, на активізацію виробничої діяльності підприємства з метою підвищення його адаптаційних можливостей з подолання кризових явищ з урахуванням внутрішніх і зовнішніх резервів [11].

Антикризове управління можна розподілити на чотири групи.

Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з методологічними проблемами життєдіяльності організації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру.

Проблематику антикризового управління можна представити і в диференціації технології управління (третя група проблем). Вона включає в самому загальному розгляді проблеми моніторингу криз і розробку прогнозів розвитку соціально-економічних систем, проблеми розробки управлінських рішень.

Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, яка завжди супроводжує кризові ситуації.

Важливим елементом системи антикризового управління є його функції.

Функції антикризового управління – це види діяльності, які реалізують предмет антикризового управління і визначають його результат. Вони відповідають на просте запитання: що треба робити, щоб керувати успішно на всіх стадіях кризи. Можна виділити шість функцій: передкризове управління; управління в умовах кризи, управління процесами виходу з

кризи, стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат і втрачених можливостей, своєчасне прийняття рішень.

Для антикризового управління особливе значення має перспективність, можливість вибрати і побудувати раціональну стратегію розвитку.

Існують різні стратегії антикризового управління. Найбільш важливими є наступні: попередження кризи, підготовка до її появи; очікування зрілості кризи для її подолання; протидія кризовим явищам, уповільнення її процесів; стабілізація ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів; розрахований ризик; послідовний висновок з кризи; передбачення і створення умов усунення наслідків кризи.

На рівні агропідприємства або інтеграційного формування антикризове управління включає сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних, в єдиному господарському циклі, організаційно – виробничих структур, що здійснюють функції менеджменту і маркетингу на основі заздалегідь розробленої програми розвитку господарства, що враховує оптимальну ієрархічність горизонтальних і вертикальних зв'язків в керуючих ланках, що забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [12].

Якісне перетворення управління суб'єктами української економіки в умовах ринкової нестабільності, що приводить до об'єктивної необхідності застосування в менеджменті підприємств антикризового управління, явно недостатньо вивчено, що, на нашу думку, пояснюється тим, що багато теоретичних питань функціонування підприємства в умовах кризи не вирішені або активно дискутуються.

У дослідженнях недостатньо приділяється уваги вирішенню питань, пов'язаних з механізмом фінансового оздоровлення сільсько-господарських підприємств, як у зв'язку з недосконалістю законодавчої бази, так і з необхідністю не тільки державної підтримки агроформувань, а й з можливістю їх інтеграції та кооперації.

Розглянуті погляди вчених на систему управління в розвитку агропідприємств дозволяють виділити наступні основні напрямки антикризового характеру [2]: подолання кризи за рахунок використання державою більш ефективних фінансово-кредитних важелів і підвищення бюджетних вкладень у продовольчу сферу;

- введення жорсткого контролю за цінами в сферах АПК та ефектив-

ної системи оцінки та контролю рівня керованості;

- введення раціонального реформування агропідприємств та системності в процес управління з метою забезпечення продовольчої безпеки та розвитку підприємництва;

- застосування активного управління ситуаціями як процесу зміни значень параметрів виробництва, в найбільшій мірі впливають на досягнення цілей управління.

Економічна оцінка стану аграрного виробництва України показує, що аграрному виробництві характерні всі негативні наслідки проведеної в країні реформи (старіння фондів, спад виробництва, різке зниження рентабельності підприємств, деградація ресурсного потенціалу, безробіття, зниження рівня життя, зростання смертності сільського населення і т.д.). До особливостей аграрного виробництва відносяться: висока освоєність земель, придатних для ведення сільського господарства; недостатність ресурсів для повного задоволення її населення в основних продовольчих товарах; висока частка екологічно небезпечних сільгоспземель; складні природно-кліматичні умови, що не дозволяють отримувати високі врожаї сільгоспкультур без значних доз добрив, ефективної агротехніки та управлінської діяльності.

Ринкова економіка розробила велику систему фінансових методів попередньої діагностики і можливого захисту підприємства від банкрутства, яка отримала назву «системи антикризового фінансового управління».

Суть цієї системи управління полягає в тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях її виникнення, що дозволяє своєчасно привести в дію спеціальні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність певних реорганізаційних процедур. Якщо ці механізми і процедури з невчасного або недостатньо ефективного їх здійснення не привели до фінансового оздоровлення підприємства, воно стоїть перед необхідністю в добровільному або примусовому порядку припинити свою господарську діяльність і почати ліквідаційні процедури.

Основною метою антикризового фінансового управління є швидке відновлення платоспроможності та відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства для уникнення його банкрутства. З урахуванням цієї мети на підприємстві розробляється спеціальна політика антикри-

зового фінансового управління при загрозі банкрутства.

Політика антикризового фінансового управління представляє собою частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у розробці та використанні системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства та механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його захист від банкрутства.

Таким чином, антикризове управління – це такий вид управління, при якому розвинені механізми передбачення і моніторингу кризи, аналізу його природи, ймовірності, ознак, застосування методів зниження негативних наслідків кризи і використання його результатів для майбутнього більш стійкого розвитку.

Елементом антикризового управління в системі стабілізаційних заходів, спрямованих на виведення підприємства з кризового фінансового стану відводиться його санації.

Санація являє собою систему заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства, які реалізуються за допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб і спрямованих на запобігання оголошення підприємства боржника банкрутом і його ліквідації.

Висновки

В умовах ринкової економіки санація підприємств має значний економічний потенціал, є важливим інструментом регулювання структурних змін і входить в систему найбільш дієвих механізмів фінансової стабілізації підприємств. Санація підприємства проводиться у трьох основних випадках:

- до збудження кредиторами справи про банкрутство, якщо підприємство в спробі виходу з кризового стану вдається до зовнішньої допомоги зі своєї ініціативи;
- якщо саме підприємство, звернувшись до арбітражного суду із заявою про своє банкрутство, одночасно пропонує умови своєї санації (такі випадки санації найбільш характерні для державних підприємств);
- якщо рішення про проведення санації виносить арбітражний суд з пропозиціями, які надійшли від бажаючих задовольнити вимоги кредито-

рів до боржнику і погасити його зобов'язання перед бюджетом.

Найбільш широкий діапазон форм має санація, що ініціюється самим підприємством до порушення кредитором справи про його банкрутство. У цьому випадку вона носить попереджуючий характер, повністю узгоджується з цілями і інтересами підприємства, підпорядкована завданням антикризового його управління і поєднується із здійснюваними заходами внутрішньої фінансової стабілізації.

Ініційована підприємством санація представляє складний і в багатьох відносинах болючий для нього процес, що вимагає ефективного антикризового управління на всіх стадіях його здійснення. Таке управління здійснюється на підприємстві за такими основними етапами.

Форма санації безпосередньо характеризує той механізм, за допомогою якого досягаються її основні цілі. Ці форми обираються в рамках конкретного напрямку санації, обраного підприємством, з урахуванням особливостей його кризової ситуації.

Результати роботи полягають у комплексному науковому дослідженні проблем з антикризового управління агропромислового підприємства в нових умовах господарювання.

У ході дослідження виявлено, що ефективність заходів з виведення сільськогосподарських підприємств з кризи залежить від реалізації діагностичної функції антикризового управління на основі використання методики аналізу фінансового стану, що враховує особливості розвитку галузі та дозволяє виявляти наявність кризи на ранніх стадіях її розвитку та запобігти їй.

Література

1. Терещенко, О. О. *Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст] : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 560 с.*
2. Бланк, И. А. *Антикризисное финансовое управление предприятием [Текст] / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.*
3. Градов, А. П. *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой [Текст] / под общ. ред. А. Н. Грядова, Б. И. Кузина. – СПб. : Спец. Литература, 1996. – 398 с.*
4. Радионова, Н. В. *Антикризисный менеджмент [Текст] : учеб. пособие для вузов / Н. В. Радионова. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 223 с.*

5. Партин, Г. О. *Фінансовий менеджмент [Текст] : навч. посібн.* / Г. О. Партин, Н. Є. Селюченко. – Львів : Вид-во НУ «ЛП», 2010. – 332 с.
6. Василенко, В. А. Особенности антикризисного управления на предприятии [Текст] / В. А. Василенко // *Экономика Крыма.* – 2004. – № 11. – С. 35–41.
7. Хелферт, Э. *Техника финансового анализа [Текст]* / Э. Хелферт, пер. с англ. под. ред. Л. П. Белых. – М. : Аудит, ЮНИГИ, 1996. – 663 с.
8. Холт, Роберт Н. *Основы финансового менеджмента [Текст] : пер. с англ.* / Н. Роберт Холт. – М. : Дело, 1993. – 128 с.
9. Ван Хорн, Дж. *Основы управления финансами [Текст] : пер. с англ.* / Дж. Ван Хорн. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 433 с.
10. Біловол, Р. І. *Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством [Текст]* / Р. І. Біловол // *Регіональні перспективи.* – 2003. – № 7–8 (32–33). – С. 60–63.
11. Лігоненко, Л. О. *Антикризове управління підприємством [Текст]* / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.
12. Бланк, И. А. *Управление финансовыми рисками [Текст]* / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2005. – 600 с.

Надійшла до редакції 3.04.2014, розглянута на редколегії 19.05.2014

Рецензент: д-р екон. наук, проф., завідуючий кафедрою економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання **В. В. Прохорова**, Українська інженерно-педагогічна академія, Харків.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

М. С. Пантелєєв, І. О. Геращенко, О. В. Бережна

В статье проанализированы основные черты сельскохозяйственного производства и механизм антикризисного управления агропромышленного предприятия, представлены основы, на которых он базируется. Рассмотрены подходы к оценке целей и задач антикризисного управления, группы антикризисного управления, которые позволяют управлять соответствующими предприятиями в зависимости от проблем, которые возникают на предприятии. Выделены функции и стратегии антикризисного управления и основные направления преодоления кризиса на агропредприятиях. Представлена сущность системы антикризисного финансового управления политики финансового управления и санации.

Ключевые слова: антикризисное управление, агропромышленное предприятие, аграрно-промышленный комплекс, функции, санация.

ANTICRISIS MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

M. S. Pantelyeyev, I. O. Herashchenko, O. V. Berezyna

The paper analyzes the main features of agricultural production and the mechanism of crisis management agribusiness company, presented the foundations which it is based on. Approaches to the evaluation of the goals and objectives of crisis management, crisis management group, which allows you to manage the undertakings depending on the problems that arise in the company. Roles and strategies of crisis management and the main directions of the crisis on agribusiness are allocated. Essence of anti-crisis financial management financial management policies and sanitation are posted.

Keywords: anticrisis management, agro-industries, agro-industrial complex functions, sanation.

Пантелєєв Михайл Сергійович — канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання факультету економічних, управлінських та освітніх технологій, Українська інженерно-педагогічна академія, Харків, e-mail: p_ms@mail.ru.

Геращенко Ірина Олексіївна — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання факультету економічних, управлінських та освітніх технологій, Українська інженерно-педагогічна академія, Харків.

Бережна Олена Володимирівна — аспірант кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання факультету економічних, управлінських та освітніх технологій, Українська інженерно-педагогічна академія, Харків.