

## **ОСОБЛИВОСТІ КРИЗИ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ**

*Досліджено основні особливості кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах й виділено основні ознаки криз у них. Систематизовано причини криз у розрізі продуктивних сил, технічних, технологічних, організаційних та економічних відносин. Виокремлено основні наслідки криз у сільськогосподарських підприємствах. Розглянута сутність об'єкта, суб'єкта та предмета антикризового управління. Визначено, що основною метою такого управління є подолання кризи на підприємстві з мінімальними витратами, а також попередження виникнення кризових явищ. Досліджено основні завдання антикризового управління, які не ототожнюються з його цілями. Виділено основні етапи для впровадження ефективного антикризового*

---

© К. С. Головач

\* Науковий керівник - д.е.н., професор Л. Ц. Масловська

управління у сільськогосподарських підприємствах. Проаналізовано систему управління, призначену для вирішення поставлених завдань, структура якої складається із взаємопов'язаних функцій антикризового управління.

**Ключові слова:** кризові явища, антикризове управління, сільськогосподарські підприємства, мета антикризового управління, етапи антикризового управління.

### Постановка проблеми

На даному етапі розвитку сільськогосподарських підприємств спостерігається тенденція до неефективного використання традиційних методів менеджменту. Вони не дають реального ефекту, оскільки орієнтовані на підприємства, які нормально функціонують на ринку. У сучасних умовах, яким притаманні не тільки тимчасові труднощі в діяльності більшості сільськогосподарських підприємств, але й стан глибокої непоборної кризи, звичайні інструменти менеджменту вже не допомагають. Тому, актуальною проблемою наразі є пошук і впровадження у широку практику таких форм і методів управління, використання яких дозволило б не доводити справу до кризового стану, а сприяло б підготовці та реалізації програми оздоровлення підприємства.

Дослідженням проблем управління організацією в умовах існуючого або можливого кризового стану займається особлива область теорії менеджменту – антикризове управління організацією. В останні роки воно набуло широкого застосування у вітчизняній управлінській практиці, будучи одним з найбільш популярних зарубіжних ділових термінів.

Антикризове управління спрямоване на адаптацію діяльності підприємств до постійно мінливих умов зовнішнього середовища і на вилучення вигод з нових можливостей. При цьому основним у впровадженні цього управління є відмова від неперспективних напрямів діяльності та визначення найбільш перспективних напрямів діяльності організації, що забезпечують її розвиток і процвітання.

Ефективне антикризове управління має на меті забезпечення на підприємстві стабільного розвитку та недопущення при цьому ймовірності ліквідації суб'єкта господарювання. Доцільним є подолання тимчасових труднощів, за допомогою використання всіх можливостей сучасного менеджменту, розробки та практичної реалізації на кожному підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, яка дозволила б функціонувати підприємству в стані кризи. Тому, актуальним є визначення основного механізму формування антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню теоретичних та прикладних засад антикризового управління підприємств присвячені праці вітчизняних вчених В. Я. Амбросова, Р. І. Біловол, М. Я. Дем'яненка, Л. О. Лігоненко, П. М. Макаренка, В. С. Ніценка, О. М. Остапенко, М. М. Павловського, О. О. Терещенка та російських вчених

Г. П. Іванова, В. Г. Туленкова, Е. А. Уткіна та інших. Зарубіжний досвід з антикризового управління (або з crisis management) викладений у працях багатьох авторів, з них: Б. Паттерсона, К. Хамфріса, І. Мітроффа, К. Ру-Дюфора та ін. Однак, невирішеними проблемними питаннями залишаються комплексне тлумачення «антикризового управління», його ознак, особливостей, функцій, принципів, заходів та формування механізму його здійснення. Велика кількість різних науково-методичних підходів спричиняють дискусію серед науковців та нетотожність оцінок окремих базових положень.

### **Мета, об'єкт та методика досліджень**

Метою дослідження статті є теоретичне обґрунтування кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах, а також проведення антикризового управління у досліджуваних підприємствах.

Основними завданнями були: виокремити особливості криз у сільськогосподарських підприємствах, виділити основні характеристики кризи у цих підприємствах, поглибити теоретичні і методологічні підходи щодо основних завдань, функцій, об'єктів, предметів, мети, етапів антикризового управління. Об'єктом дослідження є процес формування антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах.

Теоретичною і методологічною базою слугували фундаментальні положення сучасної економічної науки, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених із проблеми дослідження. У статті використано такі методи дослідження, як: системний підхід – для виділення основних особливостей кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах; теоретичного узагальнення та абстрактно-логічні методи – для систематизації і узагальнення системи, завдань, функцій, а також етапів впровадження антикризового управління; графічний метод – для зображення основних етапів антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах, основних ознак криз та основних причин кризових явищ в розрізі продуктивних сил у сільськогосподарських підприємствах.

### **Результати досліджень**

В умовах несприятливого становища сільськогосподарських підприємств, порівняно з іншими галузями економіки та пов'язаного із специфічними рисами такого виробництва (сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, циклічністю, незавершеністю кругообігу частини активів тощо), характерним для здійснення діяльності у сільському господарстві стає більша ймовірність ризику.

Еволюція реформування у сільському господарстві України виокремлює суперечливі соціально-економічні перетворення, які мали позитивну основу, та, частіше за все – 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 [10, с. 49].

Підкреслимо, що криза в діяльності підприємства не виникає раптово, вона має свої причини та зовнішні прояви. Загальною, типовою рисою для виникнення кризи на всіх рівнях господарювання є нестача ресурсів для ефективного здійснення цільових функцій підприємством. При цьому, у число ресурсів включаємо не тільки природні, матеріально-технічні, людські та інформаційні ресурси, але й організаційно-управлінські ресурси, що дозволяють ефективно комбінувати всі інші види ресурсів. Однак, якщо ж організаційно-управлінську діяльність не включати у число економічних ресурсів, то тоді загальну причину будь-якої економічної кризи слід сформулювати як недолік того чи іншого ресурсу або недоліків у організаційно-управлінській діяльності з комбінування і використання наявних ресурсів [11].

Узагальнюючи вищесказане, на основі загальної причини виникнення кризи, виділимо основні ознаки криз у сільськогосподарських підприємствах, які подані на рис. 1.

Існує велика кількість можливих причин криз, що виникають у сільськогосподарських підприємствах. Класифікують такі причини за різними ознаками. Вони поділяються на об'єктивні, які пов'язують з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відбивають помилки і волонтаризм в управлінні. Також, вони можуть носити природний характер, при цьому відбиваючи явища клімату, землетрусу, повені й інших катаклізмів природного походження. А можуть носити техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.



Рис. 1. Основні ознаки криз у сільськогосподарських підприємствах

Джерело: узагальнено автором [11].

Звідси, можуть бути кризи як зовнішніми (екзогенними), так і внутрішніми (ендогенними). Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи, навіть, розвитку світової економіки, конкуренцією. Другі ж пов'язують із ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Наведемо основні причини кризових явищ у сільському господарстві у розрізі продуктивних сил на рис. 2.

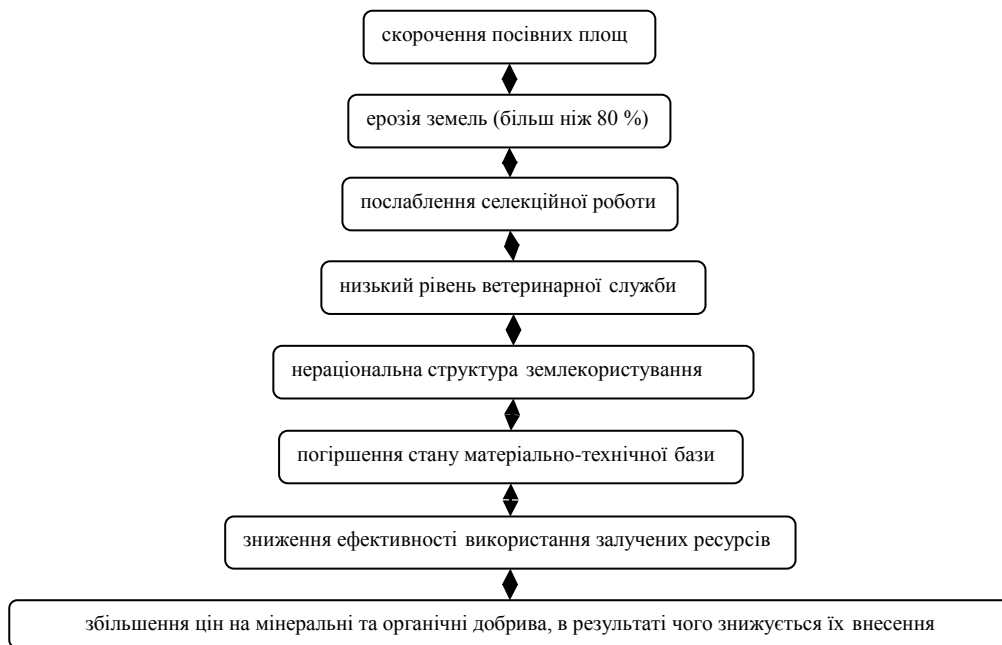
У розрізі техніко-економічних відносин кризові процеси можуть бути зумовлені зниженням рівня концентрації сільськогосподарського виробництва (внаслідок ліквідації великих рентабельних колективних господарств), значним послабленням внутрігосподарської спеціалізації. Звідси, значна частина різних за формами власності та типами сільськогосподарських підприємств стали багатопрофільними.

Погіршення умов розвитку технологічного способу виробництва визначається загальною причиною кризи у сільськогосподарських підприємствах. Даний спосіб виробництва у сільському господарстві, розвинутих зарубіжних країн, дедалі більше ґрунтується на впровадженні комп'ютерних технологій, досягненнях біотехнологічної революції. У свою чергу, в Україні використовується ручна праця та застаріле обладнання (трактори, комбайни тощо) надзвичайно низької якості.

У межах організаційно-економічних відносин такими причинами є відсутність науково обґрунтованого менеджменту, стратегічного управління і проведення необхідних маркетингових досліджень.

У сільськогосподарських підприємствах причинами у межах економічних відносин є:

- диспаритет цін на промислові товари та сільськогосподарську продукцію;
- низька конкурентна спроможність сільськогосподарських підприємств;
- недосконалість банківської системи України, зокрема погіршення умов кредитування таких підприємств;
  - монополізація ринку;
  - бартеризація торгівлі, внаслідок чого посередницькі комерційні структури посилюють диспаритет цін у сільському господарстві;
- відсутність раціонально спрямованих державних дотацій сільському господарству.



**Рис. 2. Основні причини кризових явищ в сільському господарстві у розрізі продуктивних сил**

*Джерело:* власні дослідження.

З боку господарського механізму – виявляється у зламі державного регулювання і домінуванні застарілих ринкових важелів саморегулювання в цій сфері. Це, у свою чергу, суперечить вимогам економічних законів. При цьому, не приділяється увага досвіду зарубіжних країн, де сільське господарство практично виводиться за межі механізму ринкового регулювання і захищає вітчизняного товаровиробника від міжнародної конкуренції. Звідси, основними шляхами вдосконалення може бути встановлення державою ефективного контролю за розвитком усіх елементів економічної системи у сільському господарстві, забезпечення пріоритетного розвитку села і тим самим гарантування продовольчої безпеки країни [11].

Розглянуті погляди вчених на систему управління в розвитку сільськогосподарських підприємств дозволяють виділити основні напрямки антикризового характеру [1]:

- подолання кризи за рахунок використання державою більш ефективних фінансово-кредитних важелів і підвищення бюджетних вкладень у продовольчу сферу;
- введення жорсткого контролю за цінами та ефективної системи оцінки та контролю рівня керованості;

- введення раціонального реформування підприємств та системності у процесі управління з метою забезпечення продовольчої безпеки та розвитку підприємництва;

- застосування активного управління ситуаціями як процесу зміни значень параметрів виробництва, найбільше впливає на досягнення цілей управління.

Узагальнюючи вищесказане, відповідно до економічної оцінки стану сільського господарства, в Україні є можливість виділити основні негативні наслідки кризи, які можуть проявлятися на підприємствах: старіння основних фондів, різке зниження рентабельності, падіння виробництва, неспроможність сплати заборгованості, деградація ресурсного потенціалу, погіршення руху грошових коштів, безробіття, зниження рівня життя, зростання смертності сільського населення тощо. Як наслідок, можемо визначити такі особливості виробництва продукції у сільськогосподарських підприємствах, як: високу розораність земель; нераціональне використання ресурсів, що призводить до їх недостатності для повного задоволення потреб населення в основних продовольчих товарах; високу частку у фонді сільськогосподарських земель екологічно небезпечних; вплив природно-кліматичних умов на урожайність, при цьому для отримання більшої кількості врожаю необхідно використання ефективної агротехніки, мінеральних та органічних добрив, а також здійснення виваженої управлінської діяльності.

На сучасному етапі розвитку нашої країни більшість сільськогосподарських підприємств знаходиться ще у кризовому стані. Підставами цьому є збиткова діяльність сільськогосподарських підприємств та недостатність рівня рентабельності, що не дає змогу провести розширене відтворення на підприємстві. Тому, актуальним наразі є дослідження такої управлінської діяльності, яка б допомагала сільськогосподарським підприємствам подолати кризовий стан з позитивними наслідками для них. Звідси випливає необхідність у впровадженні ефективного антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами.

Надалі розглянемо мету, завдання, об'єкт, предмет і суб'єкт антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Об'єктом є кризові явища у сільськогосподарських підприємствах; діагностика, моніторинг, попередження і подолання кризи являє собою предмет антикризового управління; суб'єктами виступатимуть власники і менеджери підприємств, державні органи влади та управління, кредитори.

Подальшим етапом у системі антикризового управління є цілі та завдання, які часто ототожнюються в науковій літературі. Однак, це не зовсім коректно, оскільки ціль – це бажаний стан об'єкта в майбутньому, а завдання – це ті заходи, які необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей. В. Я. Горфінкель сформулював загальну мету антикризового управління, яка полягає у подоланні невідвратної небезпеки кризи (або ймовірності банкруства), що насувається з найменшими втратами для підприємства [7, с. 312].

Для досягнення зазначених цілей необхідне виконання певних завдань, до яких можна віднести [16, с. 23; 8, с. 33; 6, с. 22–23]:

- прогнозування передкризових ситуацій;
- розпізнання стадії життєвого циклу, на якій розвивається діяльність організації та своєчасне виявлення ознак її кризи;
- визначення засобів і методів управління в умовах кризових ситуацій;
- ослаблення негативних наслідків кризи;
- з'ясування причин, що викликають кризу і пошук способів їх усунення;
- диференціація технологій управління та розробка інноваційних стратегій;
- розробка селекції персоналу та дослідження конфліктології;
- обґрунтування ефективності антикризових заходів тощо.

Проведений аналіз наукових досліджень з теми, а також аналіз практичної діяльності різних підприємств дозволяє зробити висновок, що суть антикризового управління полягає у своєчасній профілактиці банкрутства, або у грамотному і за можливістю швидкому виведенні його з кризи. Проблема ж вибору «вдалої» стратегії антикризового управління буде однією з найгостріших для підприємств.

Антикризовий процес починається з діагностики причин неплатоспроможності підприємства. Без цього можуть бути призначені неправильні антикризові заходи, що може призвести до ліквідації перспективних підприємств, до санації неспроможних підприємств, загострення інтересів боржників і кредиторів. Виходячи з цього, основні етапи антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах зазначені на рис. 3.

Отже, система антикризового управління призначена для вирішення поставлених завдань, структуру якої складають взаємопов'язані функції антикризового управління [8 с. 102; 7 с. 313]:

- безперервне діагностування стану організації;
- виявлення факторів, які його обумовлюють;
- розробка плану антикризових заходів, його реалізація і аналіз отриманих результатів;
- розробка заходів з інформаційного забезпечення антикризового управління;
- регулювання часу прийняття і виконання рішення;
- розробка рекомендацій щодо розвитку або перепрофілюванню діяльності тощо.



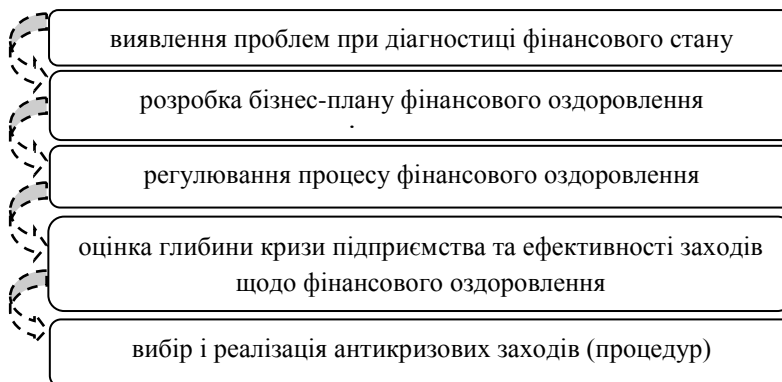


Рис. 3. Основні етапи антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах

Джерело: власні дослідження.

Виділені функції антикризового управління дозволяють підприємствам не тільки своєчасно впроваджувати заходи для усунення кризи, виділяючи при цьому ознаки або симптоми її наближення, але й за допомогою виявлення недоліків у системі управління підприємством виходити на якісно новий рівень розвитку. Проте, у сучасних умовах не кожне підприємство, з будь-яких причин, здійснює ефективне антикризове управління, що, у свою чергу, може призвести до необхідності введення процедур банкрутства арбітражним судом.

### Висновки і перспективи подальших досліджень

Підводячи підсумок, на нашу думку, слід визначити основні фазові періоди кризи, які більшість науковців поділяє на першу фазу – зниження рентабельності та обсягів прибутку; другу фазу – збиткова виробнича діяльність всього підприємства або підрозділів; третю фазу – виснаження або відсутність резервного капіталу; четверту фазу – неплатоспроможність (банкрутство). Звідси, антикризове управління – комплекс управлінських заходів, які сприяють пом'якшеному виходу (з мінімальними витратами) підприємства з кризи, а також комплекс заходів із прогнозування, моніторингу та діагностики для забезпечення функціонування підприємства у період кризи.

Перспективами подальших досліджень є виявлення ефективних механізмів антикризового менеджменту для підприємств, розробка систем діагностики та моніторингу кризових ситуацій у сільськогосподарських підприємствах, а також на основі отриманих результатів аналізу цих підприємств виявлення ефективного превентивного управління. Визначенню адаптивного та рефлексивного управління, а також управлінню на основі «слабких сигналів» тощо, які стосуються мінливого впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, приділятиметься увага у подальшому.

---

---

### Література

---

---

1. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
  2. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л. И. Евенко. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – с. 519.
  3. Афанасьев М. П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. М.: Финстатинформ, 1995. – с. 214.
  4. Афанасьева О. Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління / О. Б. Афанасьєва // Вісник Академії митної служби України. Серія "Економіка". – 2009. – № 1. – С. 138-144.
  5. Бабіна Н. О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н. О. Бабіна // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=3018>
  6. Жарковская Е. П. Антикризисное управление: учебник / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. 6-е изд., испр. и доп. М.: Омега – Л, 2009. – 456 с.
  7. Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская. М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.
  8. Орехов В. И. Антикризисное управление: учебное пособие / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Н. П. Гапоненко. М.: ИНФРА – М, 2008. – 544 с.
  9. Панкрухин А. П. Теория и практика маркетинга. – М.: РАГС, 1993. – 327 с.
  10. Пантелеев М. С. Антикризове управління підприємствами агропромислового комплексу / М. С. Пантелєєв, І. О. Геращенко, О. В. Бережна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 3 (27). – С. 48–56.
  11. Пилипчук В. В. Антикризисное управление: учеб. пособ. / В. В. Пилипчук. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. – 123 с.
  12. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А. П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб.: «Специальная литература», 1996. – 736 с.
  13. Теория и практика антикризисного управления. Учебник для вузов / Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. – М.: ЮНИТИ, 1996. – с. 469.
  14. Уткин Э. А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1997. – 400 с.
  15. Харитонов А. В. Антикризисное управление: современные подходы к пониманию содержания [Электронный ресурс] / А. В. Харитонов, І. В. Павлов. – Режим доступа: <http://www.mael.ru/modules/myarticles/article.php?storyid=493>.
  16. Юн Г. Б. Словарь по антикризисному управлению / Г. Б. Юн, Г. К. Таль, В. В. Григорьев. М.: Дело, 2003. – 448 с.
  17. Crisis management. [Electronic Resource]. – Mode of access : URL : [http://www.crisismanagement-disasterrecovery.com/crisis\\_management.asp](http://www.crisismanagement-disasterrecovery.com/crisis_management.asp)
- 
-