

УДК 631.16:338.124.4

## ПОСТКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

**ПРІБ К. А.**

*кандидат економічних наук*

**Київ**

**П**еріодичний вплив внутрішньогосподарських, а також макроекономічних, галузевих, регіональних та інших фінансово-економічних криз на діяльність сільськогосподарських підприємств утворює небезпеку вихолощення запасу фінансової міцності, погіршення умов і результатів господарювання, втрати платоспроможності, занепаду інвестиційних процесів тощо. Тому нині особливої актуальності набули питання впровадження ефективної системи управління господарюючими суб'єктами в умовах фінансово-економічних криз.

Результати досліджень вітчизняних і зарубіжних учених-економістів свідчать, що вплив кризи змінює умови функціонування підприємства і тому вимагає зміни орієнтирів розвитку, перегляду критеріїв прийняття

управлінських рішень, загальних підходів, стратегії і тактики менеджменту. Саме це обумовило виникнення специфічного виду управління підприємством, що у науковій літературі і практиці здобув назви антикризового [1].

Одне з ключових положень антикризового управління витікає з переконання, що загрозу будь-якої кризи, як невід'ємного елементу економічної динаміки, можна виявити заздалегідь. Тому, як вказують Е. Коротков, О. Кожевина, В. Самогородський [1 – 3] та інші науковці, до кризи можна і потрібно готуватися. Управління, що спрямоване на завчасне виявлення ймовірності настання кризи, запобігання їй або підготовку підприємства до роботи в умовах її впливу, прийнято називати превентивним або антисипативним. Обґрунтуванню методів, механізмів і технологій його здійснення присвячені чисельні наукові публікації [4 – 5]. Поряд з тим, науковці переконані, що у разі, коли уникнути кризи не вдалося, цілком можливо пом'якшити наслідки її впливу на підприємство, мінімізувавши загрози та використавши переваги, які вона привносить [1–3]. Управління в умовах

поширення кризи зазвичай називають реактивним [4]. Засади його реалізації також достатньо вивчені і висвітлені у науковій літературі [1 – 6]. Спільною рисою превентивного і реактивного антикризового управління є орієнтація на короткострокові цілі, забезпечення «виживання» підприємства у поточній ситуації, максимально можливе збереження виробничого апарату і положення на ринку, подеколи навіть через пожертвування окремими матеріальними і нематеріальними перевагами.

**В**одночас, коли вплив кризи поступово згасає і започатковується період стабілізації, в управлінні підприємством необхідно запроваджувати посткризову модель. Посткризове управління як один із різновидів антикризового менеджменту покликане забезпечити пристосування підприємства до нових змінених під впливом кризи реалій господарювання. Тому винайдення його найбільш ефективних і раціональних методів і механізмів набуває важливого значення. Адже у посткризовому періоді управління має орієнтуватися не лише на поточні, а й на довгострокові цілі, забезпечувати не стільки виживання підприємства, скільки його майбутній розвиток. Проте, стратегія, тактика й технології посткризового управління підприємством у науковій літературі поки що розкриті недостатньо.

потрапити до неї. Згідно з інформацією органів статистики за досліджуваний період фінансово-майновий стан і результати діяльності підприємств вибірки відповідають усередненим значенням по області та Україні в цілому, що уможливило вивчення проблеми впливу криз на діяльність сільськогосподарських підприємств та дозволило вважати результати дослідження такими, що репрезентативно відображають генеральну сукупність.

Виявлено, що наслідками впливу криз на фінансово-майновий стан і результати діяльності сільськогосподарських підприємств є скорочення обсягів і видів діяльності, зниження прибутковості і рентабельності, погіршення забезпеченості капіталом та його структури, втрата власних фінансових джерел, посилення боргового тягаря, скорочення маневреності, зниження ліквідності тощо. Вказані процеси зокрема було виявлено на прикладі наслідків впливу фінансово-економічної кризи 2008 – 2009 р. у наступних 2010 – 2011 рр., що відображено в *табл. 1*.

На етапі поступового послаблення впливу кризи та започаткування стабілізаційних процесів умови і характеристики діяльності значної частки сільськогосподарських підприємств виявилися значно зміненими порівняно із докризовим періодом. Так, у зовнішньому середовищі функціонування частково змінився платоспро-

**Таблиця 1**

**Основні наслідки впливу криз на фінансово-економічний стан і результати діяльності сільськогосподарських підприємств**

Показник	Частка підприємств порівняно з 2008 р., %	
	2010 р.	2011 р.
Скорочення обсягів діяльності понад 10 %	17,9	10,7
Скорочення видів діяльності	46,4	25,0
Погіршення забезпеченості капіталом з розрахунку на 1 га с.-г. угідь	10,7	17,9
Зниження прибутковості на чверть і більше	39,3	21,4
Зниження рентабельності операційної діяльності понад 5%	21,4	0,0
Зростання частки заборгованості у структурі фінансових джерел більше ніж на 10%	7,1	14,3
Зростання частки короткострокових позик у сукупному борговому капіталі більше ніж на 20%	17,9	28,6
Зменшення розміру власного капіталу понад 10%	14,3	7,1
Зниження забезпеченості основних засобів оборотними понад 20%	25,0	10,7
Скорочення маневреності оборотних коштів понад 10%	7,1	25,0
Зниження рівня покриття поточних зобов'язань понад 25%	32,1	21,4

З цих причин метою даного дослідження стало обґрунтування засад посткризового управління сільськогосподарським підприємством шляхом визначення його мети, завдань, провідного критерію прийняття управлінських рішень, стратегії, переважного стилю реалізації, індикаторів внутрішнього і зовнішнього контролю, основних інструментів.

Дослідження здійснювалося по матеріалах вибіркової сукупності сільськогосподарських підприємств Київської області (28 господарств) у 2008 – 2011 рр. Вибірка формувалася за принципом випадкового вибору, коли усі одиниці генеральної сукупності мали рівну можливість

можній попит на вироблювану продукцію, ціни й умови постачання. Внаслідок попередньої стагнації фінансового ринку трансформувалися умови залучення капіталу, із-за запровадження антикризової політики держави та інших причин порушилися й інші найрізноманітніші аспекти функціонування товаровиробників. У результаті відбулися зміни у внутрішньому господарському середовищі підприємств щодо обсягів і структури виробництва, налагодження каналів постачання і збуту, формування організаційної структури і структури управління, системи трудових відносин тощо. Саме у цей період необхідним виявилось впровадження моделі посткризового управ-

лінія. Посткризове управління сільськогосподарським підприємством являє собою сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у процесі якого реалізується комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на подолання наслідків впливу фінансово-економічних криз на стан і результати діяльності підприємства, його пристосування до змінених внутрішніх і зовнішніх умов господарювання, забезпечення розвитку у перспективі. Його основна мета, як показано на рис. 1, полягає у пристосуванні підприємства до нових умов господарювання, відновлення параметрів життєдіяльності на докризовому рівні або формування принципово нових за обсягами, структурою і якістю.

- ✦ збільшення обсягів діяльності;
- ✦ формування оновленої системи мотивації праці;
- ✦ розконсервація потужностей;
- ✦ зміна критеріїв укладання бізнес-угод і здійснення операцій;
- ✦ впровадження інновацій, модернізація засобів.

Виходячи з вищевикладеного, завдання посткризового управління сільськогосподарським підприємством полягають в:

1) оцінюванні сильних і слабких сторін товаровиробника на ринку за змінених умов;

2) формуванні оновленої стратегії розвитку на основі оптимізованої структури діяльності;



Рис. 1. Складові посткризового управління підприємством

У процесі реалізації посткризового управління задля досягнення його мети на основі SWOT-аналізу необхідно оцінити сильні і слабкі сторони підприємства на ринку та за результатами таких оцінок оптимізувати структуру діяльності й сформувати оновлену стратегію розвитку. Цільовою установкою антикризової програми при цьому має стати майбутній розвиток підприємства і зростання прибутковості його діяльності. Тому слід розробити інвестиційну програму і забезпечити формування стійких позицій на інвестиційному і кредитному ринках. На відміну від антикризового управління превентивного та реактивного типу, що запроваджуються на етапах виникнення та посилення впливу кризи, в умовах послаблення кризи основними стабілізаційними заходами для сільськогосподарського підприємства мають стати:

- ✦ розробка і реалізація інвестиційних проектів;
- ✦ пошук джерел і залучення фінансування;

- 3) розробленні інвестиційної програми;
- 4) забезпеченні формування стійких позицій на інвестиційному і кредитному ринках;
- 5) удосконаленні організаційної структури і структури управління з орієнтацією на майбутній розвиток;
- 6) реорганізації системи руху інформаційних потоків і контролю над ними.

Орієнтація на майбутній розвиток має супроводжуватися докорінними змінами у менеджменті сільськогосподарського підприємства, вона вимагає підвищення мотивації, стимулювання ініціативи керівників і спеціалістів усіх ланок та рядових працівників, формування інноваційної моделі діяльності, збільшення обсягів, поліпшення структури і якості виробництва і реалізації тощо. Провідним критерієм прийняття управлінських рішень за стратегії зростання має стати максимізація прибутковості. У зв'язку з цим актуальності

набуває розширення традиційних видів діяльності та започаткування нових, розробка і реалізація комплексу нових інвестиційних проектів, а також пошук потенційних джерел і залучення фінансування, модернізація і оновлення виробничого апарату, розконсервація потужностей, запровадження ефективних моделей стимулювання праці, впровадження інновацій як виробничо-технічного, так і організаційно-управлінського характеру, зміна критеріїв укладання бізнес-угод і здійснення операцій з урахуванням орієнтації на розширення діяльності та розвиток тощо. Слід відзначити, що на перших етапах посткризового управління, коли фінансова стійкість сільськогосподарського підприємства поки що недостатня, необхідно виважено підходити до запровадження ризикових проектів, а також тих, які не забезпечують високої і порівняно швидкої віддачі, залишаючи їх реалізацію на перспективу, коли умови і динаміка функціонування підприємства цілком стабілізуються, а економічна динаміка набуде позитивного вектора.

Основними суб'єктами реалізації посткризового управління є керівники і спеціалісти сільськогосподарського підприємства, його власники. Проте за умов розширення джерел фінансування та залучення нових інвестицій до них долучаться інвестори. При цьому управління та організаційну структуру підприємства слід поступово децентралізувати, надавши більше повноважень працівникам, спеціалістам і керівникам різних ланок. Переважним стилем управління має стати автономний (делегування повноважень), що найповніше враховує потреби розвитку. У разі, коли системи контролінгу і бюджетування з будь-яких причин не були впроваджені на підприємстві до розгортання кризових явищ, це доцільно зробити в рамках посткризового управління, забезпечивши ефективні канали комунікацій за умов делегування повноважень від керівників вищих ланок.

Важливе значення у досягненні ефективності посткризового управління має аналітична складова, ключові індикатори якої мають спрямовуватися на визначення засад майбутнього розвитку і містити:

- ✦ оцінювання теперішньої прибутковості й очікуваної норми рентабельності інвестиційних проектів;
- ✦ вартісну оцінку інвестиційних потреб та внутрішніх фінансових резервів;
- ✦ визначення рівня кредитоспроможності та інвестиційної привабливості;
- ✦ встановлення оптимального рівня середньозваженої вартості капіталу.

Контроль за умов посткризового управління доцільно поступово послаблювати. Його основними сферами у внутрішньому середовищі мають стати стан капіталу, технологічна відповідність сучасному рівню, наявний і доцільний рівні прибутковості і рентабельності, а у зовнішньому оточенні господарюючого суб'єкта – тенденції інвестиційних процесів, зміни обсягів кредитування і відсоткових ставок, динаміка цінової кон'юнктури, рівень насиченості товарного ринку тощо.

Посткризове управління на наведених вище засадах доцільно запроваджувати у сільськогосподарських підприємствах як при переборенні криз зовнішнього генезу (макроекономічних, галузевих, регіональних тощо), так і внутрішньогосподарських, що виникають в результаті перебігу життєвого циклу підприємства, господарських конфліктів, виснаженні ресурсів чи помилок управлінського, організаційного та іншого характеру. Забезпечення такого підходу дозволить ефективно долати негативні наслідки впливу фінансово-економічних криз на стан і діяльність сільськогосподарських підприємств, досягати відповідності параметрів їх функціонування внутрішнім і зовнішнім умовам господарювання, що змінилися під впливом кризи.

## ВИСНОВКИ

Подолання наслідків впливу фінансово-економічних криз на стан і результати діяльності сільськогосподарських підприємств та пристосування їх до змінених умов господарювання можливе лише на засадах запровадження спеціального посткризового управління. Воно являє собою сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у процесі якого реалізується комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на подолання наслідків впливу криз і забезпечення розвитку підприємства у перспективі. Посткризове управління ґрунтується на стратегії зростання, орієнтоване на збільшення прибутковості, розширення видів та обсягів діяльності, оновлення виробничого апарату та збільшення капіталу, зміцнення позицій на ринку.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямку полягають в необхідності обґрунтування підходів до формування антикризових програм для сільськогосподарських підприємств, що враховуватимуть специфіку діяльності в аграрній сфері, забезпечуватимуть комплексність і взаємоузгодження антикризових заходів, сприятимуть підвищенню їх ефективності і спрощенню процесу реалізації. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Антикризисное управление : учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА – М, 2000. – 432 с.
2. Кожевина О. В. Антикризисное регулирование и управление как механизмы преодоления неплатежей в АПК региона : монография / О. В. Кожевина, В. А. Кундиус. – Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2000. – 201 с.
3. Самогородский В. А. Антикризисное управление / В. А. Самогородский, И. А. Хлусова. – М. : КолосС, 2008. – 208 с.
4. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : научное издание / Пушкарь А. И., Тридед А. Н., Колос А. Л. – Х. : Модель Вселенной, 2001. – 452 с.
5. Адамів М. Роль антисипативного управління підприємствами в умовах кризи / Адамів М. // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. – 2011. – № 2. – С. 16 – 25.
6. Рамазанов С. К. Технології антикризового управління : монографія / Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. – Луганськ : Вид-во ЧНУ ім. В. Даля, 2004. – 192 с.