

УДК 330:338.43

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Кравчук В.І.

Житомирський національний агроекологічний університет

Антикризове управління досягається проведенням єдиної політики, системою заходів правового, організаційного і технічного характеру, адекватних загрозам життєво важливим інтересам кожного підприємства. Реалізація антикризового управління здійснюється за допомогою різних інструментів: інновацій та інвестицій, створення антикризових груп менеджерів. Вибір правильних механізмів та моделей антикризового управління, дозволяє менеджерам своєчасно та з мінімальним ризиком приймати рішення, ефективно організовувати інформаційне забезпечення для стратегічного та оперативного управління підприємствами.

Ключові слова: антикризове управління, система управління, сільськогосподарські підприємства, діагностика, показники, загрози, клас кризи.

Постановка проблеми. В Україні відбуваються глибокі економічні зміни, обумовлені загальними процесами глобалізації та завершальної стадії процесу переходу від адміністративно-планової моделі економіки до ринкової. Формування ринкових відносин супроводжується, з одного боку, розвитком різноманітних форм власності, конкуренції, права кожного суб'єкта господарювання самостійно приймати виважені, але ризиковані рішення для отримання додаткового підприємницького доходу. Але, з іншого боку, розвиток економічної свободи вимагає використання більш складного механізму управління підприємствами, здатного ефективно реагувати на об'єктивні процеси структурної перебудови економіки [2], які супроводжуються кризовими явищами, банкрутством. Незважаючи на інтеграцію в економічну систему Європейського союзу багато підприємств України вже знаходяться або у найближчому майбутньому будуть охоплені кризовими явищами, а отже вони потребують термінової допомоги з боку органів влади, науковців, перед якими стоїть проблема обґрунтування таких моделей запобігання банкрутству, що дозволили б зробити ці процеси керованими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним, методологічним і практичним аспектам антикризового управління та управління

підприємством у нестабільних економічних системах присвячені праці таких учених, як І.Т. Балабанов, С.Г. Беляєв, А.П. Градов, А.Г. Грязнова, П. Друкер, В.А. Забродський, М.П. Іванов, Т.С. Клебанова, В.Г. Кошкін, Б.І. Кузін, Л.О. Лігоненко, Є.С. Мінаєв, Д. Морріс, В.П. Панагушин, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, Б.А. Райзенберг, М.В. Слабіков, О.С. Соколіцин, Є.А. Уткін, М. Хаммер, Д. Чампі та ін. Аналіз представлених у літературі концепцій дозволив оцінити проблему антикризового управління в різних системах координат та зробити висновок, що існують актуальні задачі в цій сфері менеджменту, які потребують вирішення та вдосконалення.

Метою статті є висвітлення результатів наукового дослідження, теоретичного обґрунтування, методичного забезпечення та інструментарію моделі та механізмів антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Ми визначаємо антикризове управління як систему управління конкретним підприємством чи групою підприємств, спрямовану на діагностику, попередження, локалізацію, нейтралізацію та подолання кризових явищ засобами сучасного менеджменту, нових інформаційних технологій та економіко-математичного моделювання. Для підвищення ефективності антикризового управління ми про-

Таблиця 1

Взаємозв'язок складових антикризового управління з видами реструктуризації

Причини виникнення кризових явищ на підприємстві	Кризове управління	Варіанти ризикового управління	
	Санаційна реструктуризація	Адаптивна реструктуризація	Попереджувальна реструктуризація
Втрата ринкових позицій			
Великий обсяг незавершеного виробництва			
Великі запаси готової продукції			
Кредиторська заборгованість			
Втрата ліквідності			
Зниження ефективності виробництва			
Вичерпання ринкового потенціалу			
Низька ефективність управління			
Невідповідність світовим стандартам			
Поява нових конкурентів			
Поява нових ринків			
Впровадження нових технологій			

понуємо виділяти в ньому дві складові: профілактичне (ризикове) і кризове управління (антикризове управління у вузькому його розумінні). Профілактичне управління підприємством полягає в проведенні ряду превентивних заходів, спрямованих на зміцнення його ринкових позицій. Кризовий менеджмент – специфічний різновид управлінської діяльності в умовах появи ознак кризової ситуації, що загрожує подальшому існуванню підприємства. Для кожної складової антикризового управління в роботі сформульовані задачі, функції, інструменти; обґрунтований зміст антикризового управління в залежності від причин виникнення кризи та обраного виду реструктуризації діяльності підприємства (табл. 1).

Одним з шляхів подолання негативних явищ в економіці України є зміна суті, стилю, мотивів управління підприємствами, введення в дію ресурсу підприємливості як власників підприємств, так і менеджерів, перехід до підприємницької моделі антикризового управління підприємствами.

Поглиблення змісту вказаної моделі виконано з урахуванням того, що вона буде використовуватися для локалізації кризових явищ на підприємстві. Концептуальна схема антикризового управління підприємством складається з трьох основних блоків: діагностики фінансової ситуації, прогнозування тенденції розвитку стану підприємства, розробки комплексу управлінських рішень з локалізації розвитку кризи (рис. 1).

До специфічних характеристик, за якими підприємницька модель відрізняється від інших моделей управління, належать, по-перше, використання в управлінні внутрішніми процесами механізмів самоорганізації з одночасним введенням жорсткого контролю та відповідальності за результати діяльності на кожному рівні управління; по-друге, використання розвинених схем мотивації персоналу; по-третє, широке використання ситуаційного підходу до вибору реакції на події у зовнішньому середовищі.

Розвиток та оздоровлення бізнесу можливі за умови не тільки вирішення проблем внутрішнього управління підприємством, але й створення та використання можливостей, що залежать від факторів динамічного зовнішнього середовища [5].

Діагностика фінансової ситуації і загрози банкрутства є найважливішим блоком механізм-

му антикризового управління підприємством. Її ефективність залежить від вибору системи координат для оцінки фінансової ситуації, що формується на підприємстві. Вона характеризується сукупністю показників, які об'єднуються таким чином, щоб якнайглибше відобразити фінансове становище підприємства в певний момент часу з орієнтацією на визначені цілі підприємства.

Запропонована в [6; 7] схема діагностики ліквідує негативні сторони існуючих підходів до діагностики, які орієнтовані лише на оцінку внутрішніх резервів потенціалу підприємства без урахування особливостей його поведінки на ринку. Обґрунтоване в [8] введення до складу діагностичних показників адаптивності маркетингової політики підприємства дозволяє оцінити резерви подолання кризових ситуацій за рахунок оцінки резервів розвитку ділової активності.

Зміст методики комплексної кількісної оцінки ступеня розвитку кризових явищ на підприємстві відображений на рис. 2. Цільова спрямованість розробленої методики полягає у визначенні динаміки загального інтегрального показника стану підприємства та причин розвитку кризових явищ. Загальний інтегральний показник розраховується по сукупності локальних інтегральних показників: в як математичний інструментарій методики використані методи багатомірного аналізу, зокрема метод рівня розвитку.

Прогнозування розвитку кризових явищ на підприємстві виконується за розробленою в [9] методикою в чотири етапи.

На першому етапі на основі рядів динаміки загального та локальних інтегральних показників розробляються трендові моделі для прогнозування їх значень у наступних періодах. На другому етапі розробляється регресійна модель залежності загального інтегрального показника від локальних та виконується його прогнозування. На третьому етапі визначається клас кризи, до якого потрапить підприємство згідно з прогнозними значеннями загального та локальних інтегральних показників, а також базовий перелік управлінських заходів для вирішення проблем у відповідності до поставлених цілей управління. На четвертому етапі виконується відбір та аналіз управлінських рішень, реалізується зворотний зв'язок з об'єктами управління.

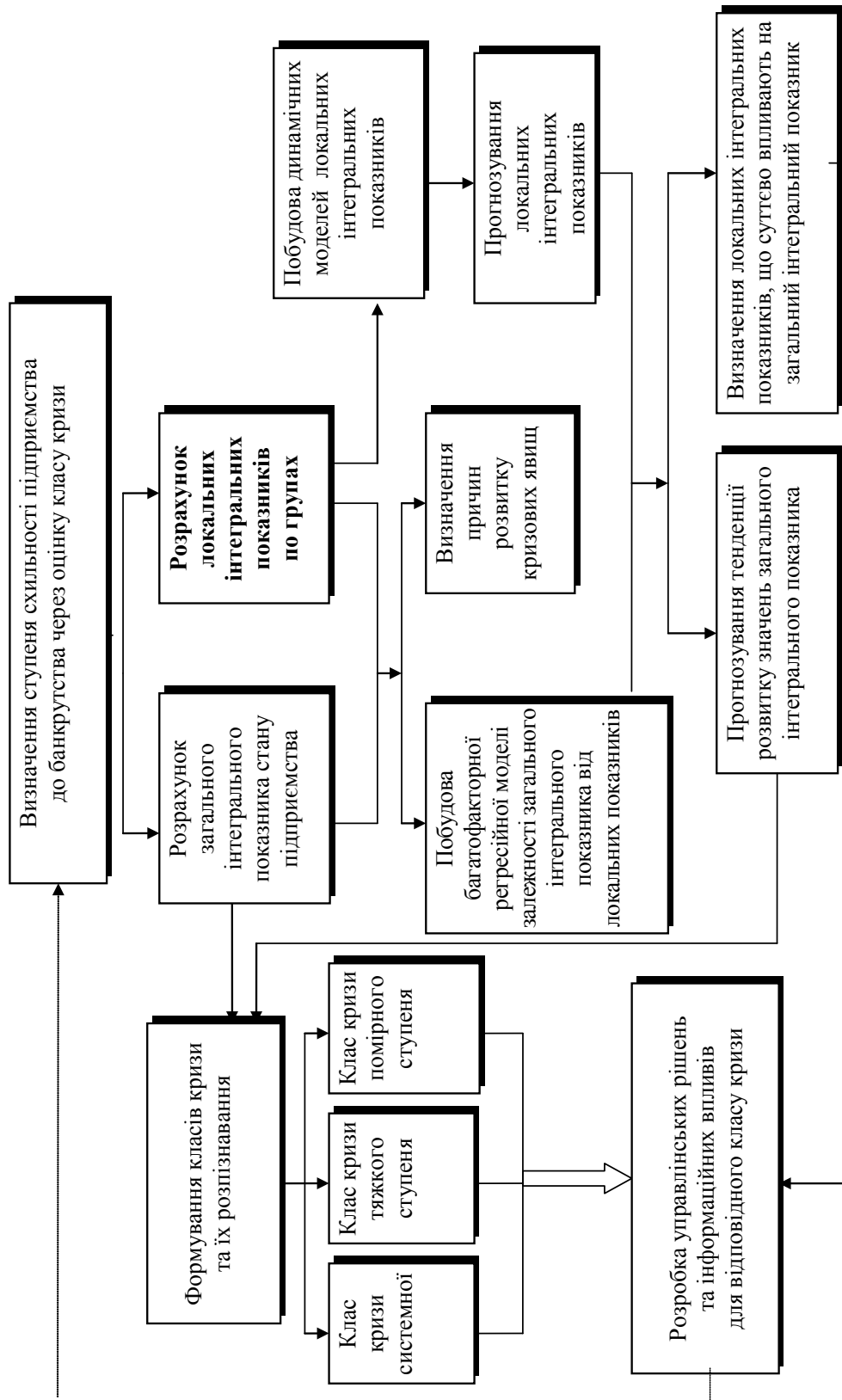


Рис. 1. Алгоритм реалізації підприємницької моделі антикризового управління підприємством



Рис. 2. Схема методики

Для визначення класу кризи, в який потрапить чи вже знаходиться підприємство, в роботі запропоновано виділити класи з відповідними діапазонами значень інтегрального показника:

клас системної кризи – діапазон значень інтегрального показника знаходиться в межах від 0 до 0,09;

клас кризи тяжкого ступеня – діапазон значень інтегрального показника знаходиться в межах від 0,1 до 0,25;

клас кризи помірного ступеня – діапазон значень інтегрального показника знаходиться в межах від 0,26 до 0,5.

Для прогнозу класу кризи, в який потрапить підприємство, побудовані дискримінантні функції, в які підставляються прогнозні значення локальних інтегральних показників (табл. 2). Максимальне значення d буде однозначно визначати клас кризи, до якого потрапить підприємство.

Для відповідного класу кризи розроблені управлінські рішення [10] щодо санації підприємства, що являють собою базу даних найбільш ефективних оздоровчих заходів. Також установлені взаємозв'язок видів реструктуризаційних заходів з класами кризи. Аналіз показав, що використання розроблених управлінських таблиць дозволяє суттєво підвищити оперативність і обґрунтованість управлінських рішень щодо виведення підприємства з кризи або локалізації кризових явищ.

На рис. 3, 4 для порівняння методики, що пропонується, з діючою нормативною методикою, яка орієнтується на показник поточної ліквідності (нормативне значення даного коефіцієнта має дорівнювати або бути більше ніж 2), зображено динаміку відповідних показників цього підприємства на такому ж проміжку часу. Отже, графік на рис. 3 мав би свідчити про стійке фінансо-

ве становище підприємства. Однак більш детальний аналіз стану підприємства за даний період з використанням запропонованої методики дозволив зробити висновок про те, що підприємство знаходиться в глибокій кризі, яка вимагає антикризового управління (рис. 4). Дані рисунки наглядно відображають зв'язки між ризиком і доходністю, ризиком та ліквідністю, ризиком і антикризовим управлінням.

Висновки. Аналіз основних показників економічного розвитку України свідчить, що, багато підприємств увійшли в поле дії світової фінансової кризи і вже знаходяться в кризовому становищі та потребують упровадження таких моделей управління, які б дозволили зробити процеси запобігання банкрутству керованими. Одним з шляхів

подолання негативних явищ в економіці України є зміна суті, стилю, мотивів управління підприємствами державного сектору, введення в дію ресурсу підприємливості менеджерів. Використання останніми методів антикризового управління як альтернативи банкрутству дозволяє забезпечити ефективність і стабільність життєдіяльності підприємств у складних ринкових умовах.

Перехід до описаних у статті механізмів та моделей антикризового управління, дозволяє менеджерам своєчасно та з мінімальним ризиком приймати рішення, ефективно організовувати інформаційне забезпечення для стратегічного та оперативного управління підприємствами.

Для забезпечення ефективності антикризового управління підприємствами необхідно дотримуватись обґрунтованої в [3] концептуальної схеми, яка складається з блоку діагностики фінансової ситуації, прогнозування тенденції розвитку стану підприємства та блоку розробки комплексу управлінських рішень щодо локалізації розвитку кризи й алгоритму реалізації підприємницької моделі антикризового управління підприємством.

Найважливішим блоком механізму антикризового управління підприємством є діагностика його фінансового становища й загрози банкрутства. Обґрунтована в роботі [3] система координат для оцінки фінансової ситуації, що складається на підприємстві, дозволяє якнайглибше відобразити фінансове становище підприємства в певний момент часу та обрати шляхи його розвитку з орієнтацією на визначені цілі підприємства.

Використання запропонованих у статті підходів до визначення класів розвитку кризових явищ, прогнозування фінансового становища підприємства дозволяє передбачати кризу, розробляти ефективні превентивні заходи по управлінню підприємством в умовах кризи.

Таблиця 2

Дискримінантні функції для відповідного класу кризи

Клас кризи	Вигляд функції
системна	$d = - 4,10813 + 3,65374Intfc + 11,23596Intob + 10,08948Intren$
тяжкого ступеня	$d = - 5,2835 + 21,9378Intfc + 7,9534Intob + 10,1428Intren$
помірного ступеня	$d = - 14,6192 + 53,523Intfc + 16,2356Intob - 1,0962Intren$

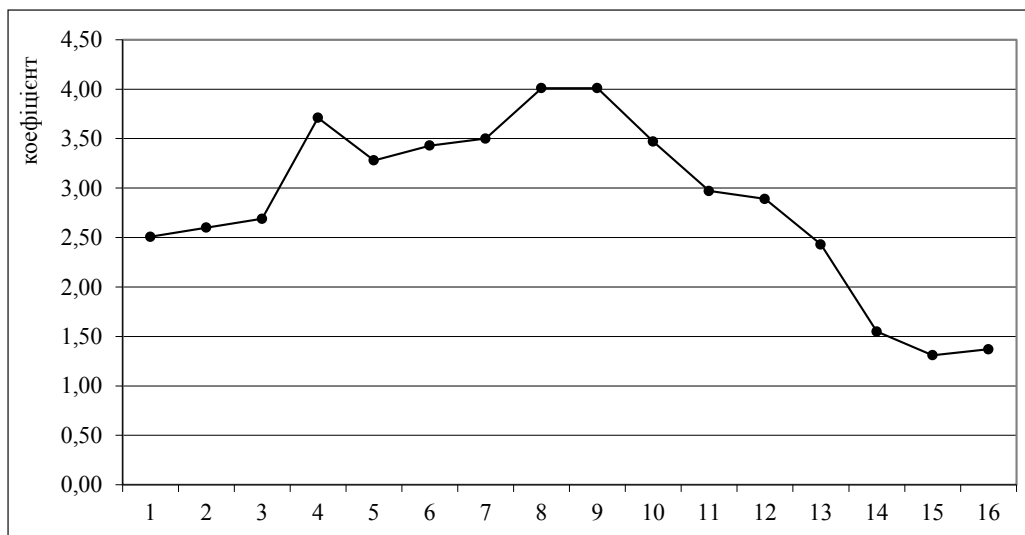


Рис. 3. Динаміка показника поточної ліквідності по СПП «Лад»

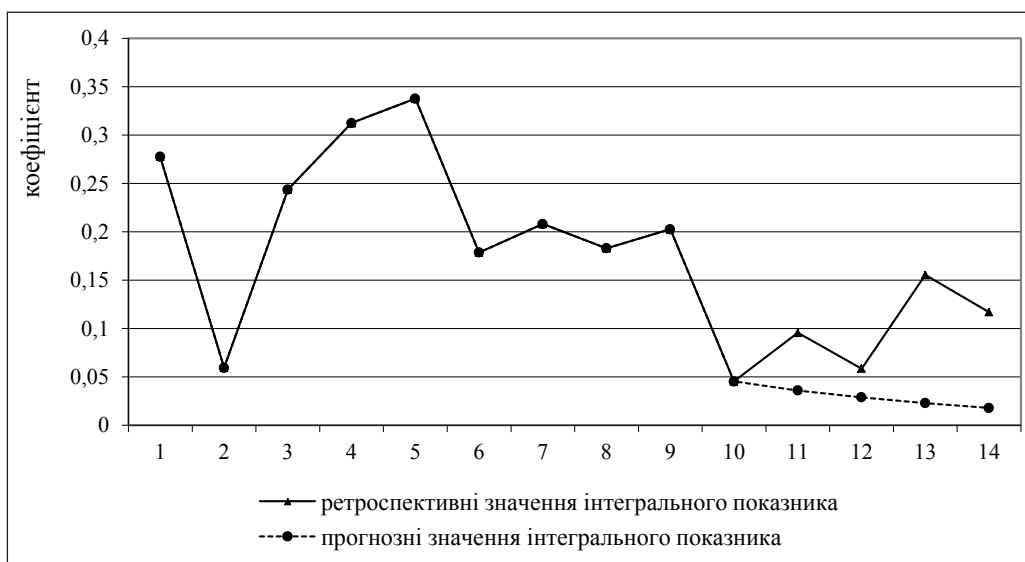


Рис. 4. Динаміка загального інтегрального показника по СПП «Лад»

Список літератури:

1. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р. №1602-III. – ВР.
2. Від кризи до росту: концепції довгострокової промислової політики та економічного співробітництва України: Метод. реком. / Кол. авт.: Геєць В., Степанкова Т., Кваснюк В., Киреев С., Гаврилюк О. – К.: Вид-во УАДУ, 1995. – 36 с.
3. Байцым В.Ф. Підприємницька модель антикризового управління підприємством: Дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: 28.03.02 / ХДЕУ. – Х., 2001.
4. Байцым В.Ф. Ефективність державного регулювання економіки регіону // Вісн. ХАРИ НАДУ. – 2007. – № 1.
5. Пушкар О.І. Управління великомасштабними проектами: Навч. посіб. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2000. – 248 с.
6. Байцым В.Ф. Некоторые аспекты антикризисного управления предприятием // Вісник Харківського університету. – Сер. «Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих вчених м. Харкова». – № 456. – Ч. 1. – С. 229-232.
7. Раевнева Е.В., Байцым В.Ф. Некоторые подходы к анализу кризисных явлений на предприятии // Труды филиала МГТУ им. Н.Э. Баумана в г. Калуге. Специальный выпуск: Материалы международного симпозиума «Наука и предпринимательство» (г. Трускавец, 14-19 февраля 2000 г.). – Калуга: Изд-во Н. Бочкаревой, 2000. – С. 89-93.
8. Байцым В.Ф. Прогнозирование тенденции развития кризисных явлений на предприятии // Вестник ХГПУ. – 131'2001. – Сер. «Технический прогресс и эффективность производства». – Харьков: ХГПУ, 2001. – С. 76-82.
9. Байцым В.Ф. Формирование механизма оздоровления предприятия // Вестник ХГПУ. – 91'00. – Сер. «Технический прогресс и эффективность производства». – Харьков: ХГПУ, 2000. – С. 9-11.
10. Байцым В.Ф. Разработка управленческих решений по локализации развития кризисных явлений на предприятии // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2001. – Вип. 100. – С. 95-101.

Кравчук В.И.

Житомирский национальный агроэкологический университет

МЕХАНИЗМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Аннотация

Антикризисное управление достигается проведением единой политики, системой мер правового, организационного и технического характера, адекватных угрозам жизненно важным интересам каждого предприятия. Реализация антикризисного управления осуществляется с помощью различных инструментов: инноваций и инвестиций, создание антикризисных групп менеджеров. Выбор правильных механизмов и моделей антикризисного управления, позволяет менеджерам своевременно и с минимальным риском принимать решения, эффективно организовывать информационное обеспечение для стратегического и оперативного управления предприятиями.

Ключевые слова: антикризисное управление, система управления, сельскохозяйственные предприятия, диагностика, показатели, угрозы, класс кризиса.

Kravchuk V.I.

Zhytomyr National Agroecological University

MECHANISMS AND TOOLS FOR EFFICIENT ANTI-CRISIS MANAGEMENT BY AGRICULTURAL ENTERPRISES

Summary

Anticrisis management is achieved through a single policy, a system of legal, organizational and technical measures that are adequate to the threats to the vital interests of each enterprise. The implementation of anti-crisis management is carried out through various tools: innovation and investment, creation of crisis management groups. Choosing the right mechanisms and models of crisis management, allows managers to take decisions in a timely manner and with minimal risk, effectively organize information support for strategic and operational management of enterprises.

Keywords: crisis management, management system, agricultural enterprises, diagnostics, indicators, threats, crisis class.