

УДК 339.97:334.716

Теоретичні засади антикризового управління на підприємстві агропромислового комплексу

Калініна О.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Національного аерокосмічного університету імені М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

Гірченко А.Ю.

магістр кафедри менеджменту
Національного аерокосмічного університету імені М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

Стаття присвячена актуальним питанням антикризового управління на підприємстві агропромислового комплексу. Досліджено сутність поняття «антикризове управління» з урахуванням точок зору вчених-економістів. Запропоновано здійснювати групування понять по таких критеріях: докризове управління підприємством, управління підприємством в кризових умовах в передбанкрутному стані, управління процесами виходу з кризи. Представлено основні блоки антикризової програми.

Ключові слова: антикризова програма, передбанкрутний стан, банкрутство, блоки антикризової програми, толлінг.

Калинина О.М., Гирченко А.Ю. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Статья посвящена актуальным вопросам антикризисного управления на предприятии агропромышленного комплекса. Исследована сущность понятия «антикризисное управление» с учетом точек зрения ученых-экономистов. Предложено осуществлять группировку понятий по таким критериям: докризисное управление предприятием, управление предприятием в кризисных условиях в предбанкротном состоянии, управление процессами выхода из кризиса. Представлены основные блоки антикризисной программы.

Ключевые слова: антикризисная программа, предбанкротное состояние, банкротство, блоки антикризисной программы, толлинг.

Kalinina O.M., Girchenko A.U. THEORETICAL FOUNDATIONS OF CRISIS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

The article is devoted to topical issues of crisis management at the enterprise of agro-industrial complex. The essence of the concept «crisis management» taking into account the points of view of economists. Proposed to implement the grouping of concepts according to these criteria: pre-crisis enterprise management, enterprise management in crisis conditions, process control out of the crisis. The main blocks of anti-crisis program.

Keywords: anti-crisis program, pre-bankruptcy condition, bankruptcy, blocks the anti-crisis program, tolling.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах економічної нестабільності нашої країни все частіше потрапляють в кризові ситуації вітчизняні підприємства. Не винятком є виробничо-господарська діяльність агропромислових підприємств, підсумковий результат яких завжди схильний до невизначеності.

Відмінною особливістю агропромислового комплексу країни є використання землі як основного засобу виробництва, при раціональному використанні якого можливе поліпшення його якості. Головною функцією агропромислового комплексу є виробництво сільськогосподарської продукції, її переробка в продовольчі та інші товари споживання

з наступним доведенням її до споживача. Супутніми функціями цього сектора економіки є здійснення значного внеску у національний дохід країни, дотримання екологічної рівноваги в навколишньому середовищі, покращення умов праці та відпочинку сільського населення. Агропромисловий комплекс є поєднанням сільського і суміжних для його забезпечення господарств [1, с. 199].

Очевидно, що спробу зниження негативних впливів кризи на підприємстві необхідно здійснювати заздалегідь шляхом розробки системи антикризового управління.

Необхідність розгляду категорії «антикризове управління» в нашій країні зумовлене

розробкою правового підґрунтя для регулювання незадовільної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Так, в 1992 році був прийнятий Верховною Радою України Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» з останньою редакцією від 01.01.2017 року [2], в якому достатньо точно зазначені характерні особливості антикризового управління. Проте вказаний Закон не містить положень, в яких висвітлено його сутність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями антикризового управління підприємством займалися зарубіжні і вітчизняні вчені-економісти, такі як Большаков А., Бланк І.А., Андрєєва Н.Н., Лігоненко Л. та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на глибоку опрацьованість сутності поняття «антикризове управління», все ж ще немає єдиної думки щодо його визначення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цього дослідження є здійснення групування понять по виокремлених критеріях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Так, автор Большаков А. під досліджуваним явищем розуміє «управління, в якому задіяні оперативний, тактичний, стратегічний та упереджувальний механізми діагностики, стабілізації та виводу підприємства з можливої кризи» [3, с. 4]. Особливістю цього визначення, на нашу думку, є розуміння під антикризовим управлінням впровадження заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи з урахуванням дослідження різних рівнів управління.

Автор Бланк І.А. розглядає явище набагато вужче, розуміючи під ним «антикризове фінансове управління» [4]: «антикризове фінансове управління являє собою систему принципів і методів розробки і реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків». Незважаючи на обмеження антикризового управління фінансовою складовою в наведеному визначенні, на нашу думку, глибоко викладена ступінь спрямованості розроблених заходів, а саме на попередження, подолання і мінімізацію негативних фінансових наслідків.

Схожої точки зору дотримується автор Андрєєва Н.Н., стверджуючи наступне: «антикризове управління є невід'ємним елементом єдиної системи управління і є системою

управління, спрямованої не лише на вихід із кризової ситуації, але й на попередження входження в таку ситуацію» [5, с. 7].

На думку Лігоненко Л. «антикризове управління – це постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення ситуації його банкрутства» [6, с. 57]. Особливістю представленого трактування є виділення оперативного рівня управління.

Зарубіжний вчений-економіст Келлер Р. зазначає, що «антикризовий менеджмент – це особлива форма управління, пріоритетними завданнями якого є попередження чи подолання усіх процесів, які здатні створити суттєву загрозу для життєдіяльності підприємства чи навіть унеможливити його функціонування» [7, с. 75]. У представленому визначенні не вказані рівні управління.

З визначення Бикова А.А., Беляцької Т.Н. антикризове управління «повинне випереджати і запобігати неплатоспроможність неспроможного підприємства, а також забезпечувати досягнення підприємством конкурентної переваги». [8, с. 35]. При цьому, головною думкою зазначених авторів, на наш погляд, є розуміння того, що «потреба в антикризовому управлінні існує до подолання підприємством кризового стану» [8, с. 34].

В ході проведеного аналізу літературних джерел виявлено, що західні вчені-економісти антикризове управління ототожнюють з такими явищами як оздоровлення фінансів (процес, присвячений фінансовому оздоровленню підприємства) та корпоративне оздоровлення (здійснення комплексу антикризових заходів для оздоровлення підприємства силами керівництва або консалтингових організацій в рамках корпоративного законодавства) [9]. Тобто, з наведених визначень очевидно, що під досліджуваним явищем автори розуміють набір заходів по виходу підприємства з негативної ситуації. На нашу думку, антикризове управління необхідно розглядати дещо ширше, а саме як спосіб виявлення і запобігання песимістичного варіанту розвитку подій у фактичній діяльності підприємства.

Проведені дослідження визначень поняття «антикризове управління» дозволили провести їх групування таким чином:

1) докризове управління підприємством в умовах загальної кризи економіки – це «попереджаюче» управління, яке здійснюється для

своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризи;

2) управління підприємством в кризових умовах в передбанкрутному стані у результаті порушення платоспроможності, при якому зберігається можливість відновлення рівноваги – це управління, метою якого є стабілізація нестійкого стану за рахунок поповнення джерел власних засобів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів.

3) управління процесами виходу з кризи в рамках судових процедур банкрутства – це управління, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства з кризи шляхом розпорядження майном боржника, досягнення мирової угоди, проведення санації (відновлення платоспроможності) боржника або ліквідації банкрута.

На підставі огляду методичного забезпечення для запобігання або / та виведення агропромислового підприємства з кризи рекомендується розробити антикризову програму підприємства, що складається з шести взаємопов'язаних блоків:

1) діагностика фінансового стану та результатів діяльності (побудова порівняльно-аналітичного балансу, оцінка майнового стану підприємства, аналіз ліквідності і платоспроможності, оцінка фінансової стійкості, аналіз рентабельності та ділової активності);

2) проведення стратегічного аналізу (аналіз розриву, аналіз динаміки витрат і крива досвіду, аналіз динаміки ринку, модель життєвого циклу тощо);

3) визначення рівня конкурентоспроможності;

4) проведення аналізів (SWOT, SPASE, PEST-аналізів і ін.) для виділення та врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на виникнення кризової ситуації;

5) розробка програми заходів щодо попередження кризового стану підприємства з використанням захисної стратегії (скорочення виробництва та збуту, витрат, персоналу; продаж продукції з мінімальною нормою прибутку або по собівартості, поділ підприємства на самостійні юридичні особи шляхом реструктуризації) та наступальної (проникнення в нові сфери діяльності, диверсифікація виробництва, активний маркетинг, вдосконалення управління) або поєднання їх комбінацій;

6) розробка програми заходів щодо виведення підприємства з кризового стану за допомогою виявлення збиткових і низькорента-

бельних видів продукції та виробництв шляхом проведення операційного аналізу та їх ліквідація, санація фінансового стану, жорстка економія витрат, інвентаризація і оцінка основних фондів підприємства для мінімізації амортизаційних відрахувань та / або їх здача в лізинг / продаж, застосування сучасних маловитратних та ресурсозберігаючих технологій, стимулювання збуту, удосконалення кадрової політики.

Висновки з цього дослідження. Таким чином, основні шляхи виходу підприємств агропромислового комплексу країни із кризи повинні бути спрямовані на:

– оновлення матеріально-технічного фундаменту підприємств, який містить в собі зношені більш ніж на 50% необоротні та нематеріальні активи, що так необхідні для забезпечення безперебійного виробничого циклу;

– залучення кваліфікованих спеціалістів для забезпечення кадрового потенціалу аграрної галузі;

– використання толлінгових операцій;

– розробку механізмів взаємодії між агропромисловими підприємствами різних рівнів для забезпечення єдиної стратегії розвитку та оперативного реагування на ризики несприятливих наслідків, що зумовлені високим ступенем залежності від неконтрольованих природно-кліматичних факторів.

Для залучення додаткових фінансових ресурсів, на нашу думку, особливо важливими є толлінгові операції, тобто операції з давальницькою сировиною. Ці операції було регламентовано Законом України «Про операції з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічних відносинах» [10], який втратив чинність у 2012 році.

Визначення операцій з давальницькою сировиною зараз міститься лише в Податковому Кодексі України в пп. 14.1.134 [11]: операція з давальницькою сировиною – операція по переробці (обробці, збагаченню або використанню) давальницької сировини (незалежно від кількості замовників і виконавців, а також етапів (операцій)) з метою одержання готової продукції за відповідну плату. До операцій з давальницькою сировиною належать операції, в яких сировина замовника на конкретному етапі її переробки становить не менше 20 відсотків загальної вартості готової продукції.

Залучення додаткових фінансових ресурсів в агропромисловий комплекс країни дозволить поступово здійснювати заходи щодо його подальшого розвитку.

Для розробки антикризових заходів в рамках антикризового управління рекомендується використовувати системний підхід для прийняття обґрунтованих рішень, що буде детально висвітлено в наших подальших публікаціях.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Мамалуй О.О. Основи економічної теорії: [навч. посіб.] / [О.О. Мамалуй, О.А. Гриценко, Л.В. Гриценко]. – К.: Юрінком Інтер. – 2006. – 479 с.
2. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1992, № 31, ст. 440.
3. Большаков А.С. Антикризисное управление: финансовый аспект. Монография. – СПб.: СПбГУП, 2005. – 132 с.
4. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный укрс. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.
5. Андреева Н.Н. Системология антикризисного управления регионом: теоретические подходы и особенности реализации / Економічні інновації. – Випуск 40. – 2010. – С. 6-22.
6. Лігоненко Л.О. Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Ника-Центр – 2000. – 390 с.
7. Keller R. Unternehmenssanierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung. – Berlin: Verl. Neue Wirtschafts_Briefe, 1999. – 271 S.
8. Быков А.А., Беляцкая Т.Н. Антикризисный менеджмент: учеб. пособие для слушателей программы Master of Business Administration / А.А. Быков, Т.Н. Беляцкая. – Мн.: Изд. Центр БГУ, 2003. – 256 с.
9. Файншмидт Е.А., Юрьева Т.В. Зарубежная практика антикризисного управления. Учебно-методический комплекс. – М.: Изд.центр ЕАОИ. – 2008. – 168 с.
10. Закон України «Про операції з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічних відносинах» від 15.09.95 р. № 327/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/327/95-вр>.
11. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.