
МАРКЕТИНГ

УДК 658.012.32

П. В. Ракосій, магістр з фінансів

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Анотація. У статті розглянуто особливості побудови механізму антикризового управління на прикладі підприємств агрокомплексу. Зазначено, що незадовільний стан діяльності підприємств агропромислового комплексу зумовлений відсутністю механізму антикризового управління. Зазначений механізм дозволить підприємствам здійснювати ефективно управління та передбачувати негативні тенденції розвитку.

Ключові слова: криза, антикризове управління, механізм антикризового управління.

П. В. Ракосій, магістр фінансов

ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Аннотация. В статье рассмотрены особенности построения механизма антикризисного управления на примере агрокомплекса. Отмечено, что неудовлетворительное состояние деятельности предприятий агропромышленного комплекса обусловлено отсутствием механизма антикризисного управления. Указанный механизм позволит предприятиям осуществлять эффективное управление и предвидеть негативные тенденции развития.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, механизм антикризисного управления.

P. V. Rakosii, MBA

THE PECULIARITIES OF CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

Abstract. The peculiarities of the mechanism of crisis management on the example of agricultural complex are studied in the paper. It is noted that the poor state of agricultural enterprises is caused by the lack of a crisis management mechanism. The indicated mechanism will allow the enterprises to effectively control and predict the negative trends.

Keywords: crisis, crisis management, crisis management mechanism.

Актуальність теми дослідження. З усіх проблем управління вітчизняними підприємствами найбільш актуальною та найменш досліджуваною з точки зору практичних аспектів розвитку саме в Україні, як ми бачимо на сьогодні, є проблема визначення стратегічних напрямів антикризового управління підприємством.

Постановка проблеми. Науковці розглядають лише окремі питання антикризового управління, класифікацію криз та кризових явищ. В той час як відсутність методично-обґрунтованих напрямів антикризового управління на вітчизняних підприємствах, враховуючи досвід закордонних компаній, зумовлює необхідність й актуальність дослідження поставленої проблеми. Аналіз сучасної літератури дозволяє зробити висновок про суттєвий розрив між необхідним рівнем вивчення цих проблем і реальним станом їх наукового та практичного розв'язання. Зокрема це проблема визначення необхідності здійснення антикризових заходів на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед наукових праць, в яких досліджуються проблеми антикризового управління у цілому, окремі його інструменти та аспекти зокрема, необхідно виділити дослідження таких зарубіжних вчених, як: Едвард І. Альтман, В. Вінченц, Д. Браун, Дж. Ерл, В. Агйон, Ф. Агйон, Л. Бартон, І. Дональд, Д. Кантор [1-10]. З питань антикризо-

МАРКЕТИНГ

вого управління підприємствами, банкрутства, санації і фінансової реструктуризації та їхнього впливу на сучасний розвиток підприємств української економіки надруковано цілу низку науково-теоретичних досліджень вітчизняних вчених-економістів, а саме: І. П. Булеєва, Н. Е. Брюховецької, А. С. Гальчинського, В. М. Геєця, Л. О. Лігоненко, А. М. Чернявського, О. М. Терещенко, Короткова Е. М., Федоренко В. Г., Шершньової З. Є. та інших.

Представники економічної та юридичної наукових шкіл республік колишнього СРСР також не обійшли стороною згадану проблематику. Найпомітнішими серед них є праці російських науковців: П. Градова, А. Г. Грязнової, Г. П. Іванова, В. І. Кошкіна.

Виклад основного матеріалу. Причинами кризового стану підприємств практично усіх галузей та секторів економіки України є не тільки вплив зовнішніх факторів: зниження платоспроможного попиту, втрата налагоджених господарських зв'язків, ринків закупівлі та збуту, суттєве збільшення цін на енергоносії, недосконале правове поле господарювання тощо, а й не адекватний ринковим вимогам стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання. Забезпечення реалізації визначеного курсу на стійке економічне зростання України робить надзвичайно актуальними питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу господарювання суб'єктів підприємницької діяльності, потребує термінової розробки теорії та вдосконалення практики антикризового управління підприємствами.

Саме тому основними причинами виникнення кризового стану вітчизняних підприємств можна назвати: складність економіко-політичної ситуації в країні; недостатній рівень знань про можливість передбачення кризи; низький рівень функціонування і взаємозв'язку між такими важливими механізмами, як соціально-політичний, господарсько-економічний, культурно-психологічний; незадовільне керівництво, яке є первинним внутрішнім чинником і головною першопричиною розвитку кризи (недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу; слабка дисципліна; аморальність і недостатність ентузіазму; процеси корумпованості в країні); недостатній контроль, який проявляє себе в трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване ухвалення рішень, випадкові відхилення, помилки та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні, економічні, фінансові тощо); неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема – відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками та інше [складено на основі 2-6].

Проблематика банкрутства підприємств є актуальною не лише для України та інших країн з перехідною економікою. В економічно розвинутих країнах також спостерігається стрімке зростання кількості фінансово неспроможних підприємств. Останнім часом спостерігається глобальна тенденція до знищення створеної вартості, у тому числі через банкрутство багатьох крупних підприємств. Досить часто у фінансовій кризі опиняються не лише суб'єкти господарювання, життєвий цикл яких закінчується, а підприємства, які перебувають у «розквіті сил» і є лідерами у відповідній галузі. На підтвердження цієї тези можна навести відомі в усьому світі приклади з Alstom, Suez (Франція), Enron, WorldCom, General Motors, Chevrolet (США), Grundig (Німеччина), Parmalat (Італія), Swissair (Швейцарія), Юкос (Росія) [2].

Часом складається враження, що чим крупнішим стає бізнес, тим все більше він піддається кризовим явищам: за кілька останніх років після серії корпоративних скандалів за дуже короткий відрізок часу зникли відомі світові „монстри” — бухгалтерська A. Andersen, виробник телекомунікаційного обладнання Marconi [2].

На щастя, як стверджує Норманн Огастін, криза не завжди є вироком для підприємства, інколи вона відкриває перед ним нові можливості, які можуть стати його ключем до успіху та розвитку [2].

Проблема полягає в тому, що більшість підприємців не знають чинників виникнення кризи на підприємстві та не проводять взагалі своєчасної комплексної діагностики стану підприємства сучасними методами, якими, на жаль, більшість компаній, що працюють на українському ринку, також не володіють. Тому одним із важливих факторів у досягненні позитивних результатів і виходу з кризової ситуації стає визначення причин її настання та її раннього діагностування, адже саме на початкових етапах формування кризового стану підприємство може подолати негативну тенденцію з мінімальними втратами, водночас доведення кризового становища до запущеного

МАРКЕТИНГ

стану коштуватиме компанії значно більших ресурсів і навіть може поставити під питання подальше її існування.

На жаль, досить часто керівники українських підприємств губляться в кризових ситуаціях тим самим наражаючи підприємство на небезпеку ліквідації. Як свідчать дані Міжнародного центру перспективних досліджень [3], 25% опитаних керівників підприємств не знає, яких заходів треба вживати для подолання кризового стану, а майже 4% опитаних не збираються вдаватися до них. Серед заходів, які планують вживати чи вживають підприємства, найпоширенішими є підвищення відпускних цін (30,3%), переорієнтація на інші ринки збуту (30,3%), зміни в організації управління підприємством (27,7%). Близько третини підприємств мають намір вживати заходів, які пов'язані зі скороченням кількості зайнятих або звільненням працівників (18,8%) чи відправленням їх у вимушені відпустки (18,3%). Найбільшою мірою така позиція характерна для підприємств важкої промисловості, де цифри становлять відповідно 38,1% і 19,0%. Серед інших засобів подолання кризового стану керівники підприємств застосовують такі: зменшення обсягів виробництва (14,8%), зростання обсягів кредиторської заборгованості (7,2%), заборгованості із заробітної плати (4,5%), зміна виду діяльності (4,1%), тимчасове припинення виробництва (3,8%), зменшення цін (3,8%), закриття підприємства (1%). Усе це свідчить про те, що керівники підприємств України не готові адекватно реагувати на кризу.

В ситуації кризи без принципової зміни обставин не можна діяти традиційними засобами. В ситуації кризи не можна застосовувати пояснення, які зазвичай застосовують в докризовій ситуації. В ситуації кризи не можна використовувати лише наявні чи сумнівні можливості. В ситуації кризи можна діяти лише змінивши підхід до ситуації в цілому, придумавши нові варіанти дій, побачивши нові засоби, вийшовши зі стану неадекватності. Саме це і є основою механізму антикризового управління на підприємстві.

Аналізуючи всі антикризові кроки різних компаній можна зрозуміти, що кожен випадок є унікальним, не існує універсальних методів боротьби з кризовою ситуацією. Кожна компанія має виробити власний комплекс антикризових дій, які забезпечать її виживання. Якщо говорити про антикризові дії на основі новацій, то це неоднозначний шлях, який може привести компанію до цілковитого краху, проте, з іншого боку, це єдиний шлях для будь-якої компанії, обравши який вона отримує шанс не лише вижити, а й перетворитися у могутню конкурентоспроможну систему, формацію лідера, проте це звичайно не буде гарантувати довгостроковий успіх, адже успішний той, хто вмie швидко та безболісно адаптуватися до змін та викликів, що пропонує мінлива економічна система. І як зазначав Джозеф Вейзенталь: «Криза — не завжди вердикт. Це й унікальний шанс... сильні здорові компанії виживають за рахунок великих зусиль. Слабкі компанії не в змозі протистояти хворобі та вмирають...» [4].

Агропромисловий комплекс (АПК) є ключовою частиною економіки, яка спрямована на забезпечення населення достатнім рівнем продовольства для задоволення потреб харчування, отримання сировини для багатьох інших галузей економіки країни та реалізацію надлишків на міжнародних ринках. Сьогодні агропромислові підприємства зіткнулися з великими проблемами: зниження урожайності, кліматичні зміни, дефіцит води, землі та енергії.

Висновки. Розгортання кризи є результатом спільної й водночас негативної дії обох видів факторів, частка впливу яких може бути різною. Отже, виявлення ступеню негативного впливу окремих факторів на кризовий розвиток підприємства є основою комплексного аналізу.

Проте, у розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, а й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Наслідки кризи можуть призвести до різних змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Доволі поширені випадки, коли вплив факторів, які спричинили кризу, припинився, а кризові явища не зникають. Це можна пояснити тим, що виникає замкнене коло між причинами та наслідками кризових явищ, де наслідки породжують нові причини. Тому не можна виключати перехід у стан нової кризи, навіть ще більш глибокої і тривалої. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція, тоді лавиноподібне наростання кризових причин призводить до такого стану, коли підприємство власними зусиллями не-

МАРКЕТИНГ

спроможне подолати кризу. Основною причиною цього є низька адаптація підприємства до змін, яку визначає людина, її інтелектуальні, професійні та інші характеристики.

Проблеми в управлінні АПК можуть бути пояснені складною структурою галузі та її залежністю і взаємодією із цілою низкою галузей економіки. Дослідження доводять, що єдиним принципом забезпечення життєздатності агропромислового підприємства є комплексність.

Загалом, наслідки кризи найтісніше пов'язані з двома факторами: її причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку, оскільки саме процес управління має забезпечувати постійну готовність підприємства до подолання кризових ситуацій. Основою антикризового управління є чітке визначення не тільки причин, а й видів та параметрів кризи.

Література

1. Офіційний сайт Державного Комітету Статистики України : офіційний веб-сайт [Електронний ресурс] / Державний Комітет Статистики України. – Веб-сайт. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua/ - Назва з екрану.
2. Probst, G.; Raisch, S. Die Logik des Niedergangs, in: Harvard Business manager, 26 Jg., Marz 2004, S.37.
3. Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД) : офіційний веб-сайт [Електронний ресурс] / МЦПД. – Веб-сайт. – Режим доступу : www.icps.kiev.ua/publications
4. Лагоцька, Наталія, Орищенко, М. Надія є завжди. Антикризовий менеджмент: досвід який сьогодні варто запозичити / Наталія Лагоцька, М. Орищенко. // Консалтинг в Україні. - 2008. - № 11-12. - С. 14-17.
5. Дилемма інноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 240 с.
6. Пашкаев, Сергей. Не раз рушить / Сергей Пашкаев // Бизнес. - 2009. - № 6 (837), С. 44-45.
7. Гошовский, Игорь. Семь лет, и много бед / Игорь Гошовский // Инвест газета. - 2009. - № 4. - С. 36-37.
8. Рубис, Ирина Бизнес-реанимация / Ирина Рубис // Инвест газета. – 2009. - № 9, С. 66-77.
9. Зайцева, О. І. Дослідження та ідентифікація властивостей і здібностей підприємств до самоорганізації в контексті трансформації концепцій управління / О. І. Зайцева // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. - № 3, Том 3. – С. 100-103.
10. Olena Zaitseva. Types of self-organizing social and economic systems in the market environment // British Journal of Science, Education and Culture / Economics, London University Press, 2014. - №1(5), Volume IV: P. 293-299.

References

1. Ofitsiyniy sait Derzhavnoho Komitetu Statystyky Ukrainy [The official website of the State Statistics Committee of Ukraine]. Retrieved from: www.ukrstat.gov.ua/ [in Ukrainian].
2. Probst, G.; Raisch, S. Die Logik des Niedergangs, in: Harvard Business manager, 26 Jg., Marz 2004, S.37 [in English].
3. Mizhnarodnyi tsentr perspektivnykh doslidzhen (MTSPD) [International Centre for Policy Studies (ICPS)]. Retrieved from: www.icps.kiev.ua/publications [in Ukrainian].
4. Lahotska, N., Oryshchenko, M. (2008). Nadiia ye zavzhdy. Antykryzovyi menedzhment: dosvid yakyi sohodni varto zapozychyty [Hope is always there. Crisis Management: Experience worth adopting]. *Konsal'tynh v Ukraini – Consulting in Ukraine*, № 11-12, pp. 14-17 [in Ukrainian].
5. Dilemma innovatora. Kak iz-za novykh tekhnologii pogibaiut silnye kompanii [Innovator's dilemma. The way new technologies perish strong companies] 2004, M.: *Alpina Byznes Buks* [in Russian].
6. Pashkaev, Sergei. (2009). Ne raz rushit [Destroying not once]. *Biznes*, 6 (837), 44-45 [in Russian].
7. Goshovskii, Igor. (2009). Sem let, i mnoho bed [Seven years, and a lot of troubles]. *Invest gazeta– Investment newspaper*, 4, 36-37 [in Russian].
8. Rubis, Irina (2009). Biznes-reanimatsiia [Business Resuscitation]. *Invest gazeta– Investment newspaper*, 9, 66-77 [in Russian].
9. Zaitseva, O. I. (2014). Doslidzhennia ta identyfikatsiiavlastyvoitei i zdibnostei pidpriemstv do samoorganizatsii v konteksti transformatsii kontseptsiupravlinnia [Study And Identification of The Features And Capabilities of Enterprises to Self-Transformation in The Context of Management Concepts]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seria «Ekonomiczni nauky»*. – *Bulletin of Khmelnytsky National University. Section: Economics*, 3, Vol. 3, 100-103 [in Ukrainian].
10. Olena Zaitseva. Types of self-organizing social and economic systems in the market environment // *British Journal of Science, Education and Culture / Economics*, London University Press, 2014. - №1(5), Volume IV: P. 293-299 [in English].

Надійшла 01.03.2016