

ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ РІШЕНЬ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Інститут підготовки кадрів
Державної служби зайнятості України,
кафедра менеджменту,
03038, м. Київ, вул. Нововокзальна, 17,
тел. : 0445361490,
e-mail: kmend@ukr.net

Анотація. У статті визначено та систематизовано критерії прийняття й реалізації рішень в антикризовому управлінні сільськогосподарськими підприємствами на різних стадіях перебігу фінансово-економічних криз. Обґрунтовано доцільність визначення критеріїв прийняття управлінських рішень, виходячи з невідповідності фактичної величини оціночних індикаторів фінансово-економічного стану й результатів функціонування їх оптимальним і критичним значенням. Доведено, що критерії прийняття рішень залежать від стадії перебігу фінансово-економічної кризи та виду запроваджуваного антикризового управління. Провідним критерієм у превентивному управлінні є зміцнення фінансової стійкості підприємства, у реактивному – забезпечення платоспроможності, а в посткризовому – підвищення прибутковості.

Ключові слова: антикризове управління, управлінські рішення, критерії, оціночні індикатори, сільськогосподарські підприємства.

Annotation. The paper identified and systematized criteria decision making and implementation of crisis management of agricultural enterprises at different stages in the course of financial and economic crises. Expediency definition criteria decision-making based on the actual value of the estimated disparity indicators of financial and economic condition and results of operation of the optimal and critical values. It is proved that the criteria for decision-making depends on the current stage of financial crisis and the type introduced by crisis management. The key criterion in preventive management is to strengthen the financial stability of the company, in a jet – to ensure solvency, and in the post-crisis – increasing profitability.

Keywords: anti-recessionary management, administrative decisions, criteria, estimated indicators, the agricultural enterprises.

Вступ. Динаміка функціонування будь-яких економічних систем, як-от світового чи національного господарства, економіки окремих регіонів і галузей, суб'єктів господарювання різних форм власності та їх об'єднань тощо, супроводжується періодичним виникненням фінансово-економічних криз різної природи походження й генезу. Наслідки впливу криз можуть бути найрізноманітнішими, іноді цілком протилежними. Адже деколи кризи викривають утрату економічною системою своєї життєздатності й призводить до її руйнування, а подеколи, навпаки, уможливають оновлення й надають новий поштовх розвитку. Для підприємств вирішальними чинниками, що за великим рахунком визначають результати впливу кризи, є перш за все наявний потенціал життєздатності й розвитку, а також ефективність управління ними в періоди виникнення та перебігу кризи. Саме тому обґрунтування дієвих методів і механізмів антикризового управління підприємством набуло актуальності й практичного значення.

Проблеми переборення негативного впливу фінансово-економічних криз формують нині окрему галузь економічних знань й активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними вченими-економістами. Так, у працях А.З.Бобилевої, С.А.Бурога, Д.С.Мацеги, А.Н.Ряховського, М.А.Федотової та інших визначені основні засади антикризового управління, аргументовані методи його реалізації, розроблені інструменти впливу, систематизовані підходи до формування й реалізації антикризових програм тощо [1–3].

Важливим напрямом наукових пошуків стає визначення критеріїв прийняття управлінських рішень. Так, Г.Сафонова саме на підставі їх диференціації обґрунтовує принципи відмінності між режимами звичайного й антикризового управління. Вона вказує, що в рамках звичайного управління критерієм прийняття управлінських рішень є досягнення стратегічних цілей розвитку в довгостроковому аспекті й максимізації прибутку в короткостроковому, а в антикризовому – єдиним критерієм стає максимізація або економія грошових засобів, оскільки інші цілі тимчасово втрачають свою актуальність [4, с.58]. І.Бланк й Е.Уткін пов'язують критерії прийняття управлінських рішень в антикризовому управлінні з віддаленими стратегічними перспективами, зокрема, з відновленням фінансової рівноваги підприємства, мінімізацією втрат його ринкової вартості, викликаних фінансовими кризами, забезпеченням міцного положення на ринку й стабільно стійких фінансів компанії при будь-яких економічних, політичних і соціальних метаморфозах у країні [5, с.221; 6, с.131]. А.Пушкар зі співавторами ставлять критерії прийняття рішень у залежність від основних орієнтирів відновлення діяльності підприємства, а саме – орієнтацію на збереження докризового або досягнення якісно нового стану [7, с.37]. С.Іванюта диференціює мету й критерії прийняття рішень залежно від глибини кризи, зокрема в передкризовій ситуації, зводячи їх до нормалізації діяльності підприємства та запобігання кризи; у стадії легкої кризи – до її локалізації; за кризи поточної платоспроможності – до недопущення розвитку (поглиблення) кризи; за кризи боргової платоспроможності (загрозі банкрутства) – до недопущення порушення справи про банкрутство; в умовах кризи майнової платоспроможності (банкрутства) – до виведення підприємства зі стану банкрутства [8, с.153].

Незважаючи на поширення досліджень, присвячених прийняттю ефективних рішень у процесі антикризового управління підприємством, нині не розроблені структуровані підходи до визначення їх основних критеріїв. Це ускладнює досягнення головної мети антикризових заходів і виконання всіх завдань стабілізаційної програми, унеможливорює вчасне й виважене реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства, що відбуваються під впливом кризи, і, зрештою, знижує ефективність антикризового управління. Особливого значення вирішення проблеми обґрунтування критеріїв прийняття антикризових управлінських рішень набуло нині для сільськогосподарських підприємств, де, з огляду на специфіку діяльності й особливостей перебігу соціально-економічних процесів, вплив криз посилений, а наслідки найбільш руйнівні.

Постановка завдання. Метою нашого дослідження є визначення критеріїв прийняття управлінських рішень в антикризовому управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Завданнями дослідження є: 1) обґрунтувати загальні підходи до визначення критеріїв прийняття управлінських рішень; 2) розробити й систематизувати комплекс головних критеріїв прийняття управлінських рішень на різних стадіях перебігу фінансово-економічних криз.

Результати. Установлено, що антикризове управління сільськогосподарським підприємством треба розглядати як сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у процесі якого реалізується комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на виявлення, оцінювання, усунення та профілактику впливу фінансово-економічних криз, а також їх причин з метою забезпечення розвитку та/або стабільного й ефективного функціонування підприємства в перспективі.

Залежно від стану економічної динаміки й стадії кризи, доцільно вирізняти три основні види антикризового управління – превентивне, реактивне й посткризове. Превентивним є управління, що слід запроваджувати до настання кризи в тих випадках, коли її симптоми ще жодним чином не проявляються, проте у внутрішньому або зовнішньому середовищі сільськогосподарського підприємства виникають явища й започатковуються процеси, які поступово трансформуються в дестабілізаційні й кризоутворюючі чинники.

Реактивне управління доцільно запроваджувати в умовах посилення впливу чинників і виникнення кризи. Відповідно посткризове управління запроваджується в разі поступового послаблення кризи та започаткування етапу стабілізації.

Означені види антикризового управління на різних стадіях перебігу фінансово-економічної кризи вирізняються за метою, завданнями, стилями реалізації, стратегією, суб'єктами, цільовою установкою антикризової програми й інструментами її формування та реалізації, основними заходами, джерелами фінансування, ключовими індикаторами аналізу, рівнями й сферами контролю й моніторингу внутрішніх і зовнішніх процесів. Виходячи із цього, визначаються й критерії прийняття управлінських рішень у процесі превентивного, реактивного та посткризового управління.

Так, загальною метою антикризового управління на всіх стадіях кризи є збереження життєздатності сільськогосподарського підприємства, ефективне використання його ресурсів й утворення потенціалу майбутнього розвитку. При цьому превентивне управління покликане запобігти розгортанню проявів кризи або в разі її невідворотності максимально підготувати підприємство до роботи в нестабільних умовах. Цільовою установкою антикризової програми має бути забезпечення здатності сільськогосподарського підприємства опиратися негативним змінам внутрішнього й зовнішнього середовища, а провідним критерієм прийняття управлінських – забезпечення фінансової стійкості.

Метою реактивного управління є запобігання поглибленню проявів кризи, мінімізація негативного впливу її наслідків на стан, умови й результати функціонування підприємства. Його цільовою установкою слід вважати забезпечення виживання сільськогосподарського підприємства в поточній ситуації, максимально можливе збереження накопиченого потенціалу й бізнес-позицій. Провідний критерій прийняття рішень у реактивному управлінні полягає в підтримуванні платоспроможності.

У свою чергу посткризове управління покликане забезпечити відновлення параметрів життєдіяльності підприємства на докризовому рівні або формування принципово нових, а також пристосування підприємства до умов діяльності, що змінилися під впливом кризи. Тому його цільовою установкою є майбутній розвиток сільськогосподарського підприємства, а провідним критерієм прийняття управлінських рішень – зростання прибутковості.

Провідні критерії прийняття управлінських рішень, як-от зміцнення фінансової стійкості, забезпечення платоспроможності, збільшення прибутковості, слугують загальними орієнтирами реалізації антикризової стратегії кожного конкретного етапу подолання впливу кризи. Проте для формування тактики управління, підготовки й реалізації програм стабілізаційних антикризових заходів ці провідні критерії доцільно диференціювати в підсистеми приватних критеріїв, відокремлені для превентивного, реактивного й посткризового управління, що й було здійснено в процесі нашого дослідження.

Були визначені основні оціночні індикатори фінансово-економічного стану й результатів функціонування сільськогосподарського підприємства, які відбивають процеси виникнення й перебігу кризи. За матеріалами вибіркової сукупності сільськогосподарських підприємств Лісостепової зони на підставі економіко-статистичних методів дослідження для цих індикаторів були обчислені оптимальні й критичні значення.

Установлено, що невідповідність фактичної величини оціночних індикаторів оптимальним і критичним значенням слугує критерієм прийняття управлінського рішення щодо здійснення відповідних антикризових заходів. Оціночні індикатори фінансово-економічного стану й результатів функціонування сільськогосподарського підприємства в превентивному управлінні наведені в табл. 1.

**Оціночні індикатори стану сільськогосподарського підприємства
в превентивному управлінні**

Оціночні індикатори	Значення індикатора	
	оптимальне	критичне
Оціночні й прогнознi показники достатності грошових потоків на:		
- завершення поточного операційного циклу	$\geq 100,0$	$< 100,0$
- забезпечення витрат наступного операційного циклу	$\geq 95,0$	$< 80,0$
Частка прострочених рахунків:		
- дебіторських	0,0	$\geq 8,0 - 10,0$
- кредиторських	0,0	$\geq 4,0 - 5,0$
Коефіцієнти:		
- заборгованості	$\leq 0,56-0,60$	$> 0,74$
- оборотності сукупного капіталу	$\geq 0,86$	$< 0,47$
Темп зростання заборгованості, %	$\leq \text{ТЗВК}^*$	$> \text{ТЗВК}^*+5,0$
Рівні покриття, %:		
- відсотків за борговими зобов'язаннями	$\geq 100,0$	$< 100,0$
- відсотків й основної суми термінових зобов'язань	$\geq 100,0$	$< 100,0$
- середньострокових зобов'язань (за перспективними оцінками)	$\geq 100,0$	$< 90,0$
Співвідношення рентабельності активів і середньозваженої вартості капіталу	≥ 1	< 1
Рентабельність головних напрямів діяльності (відокремлено по кожному напрямку), %	$\geq \text{СР}^*$	$\leq 0,0$

*Примітка: ТЗВК – темп зростання власного капіталу;
СР – середня рентабельність на ринку.

Виходячи з основних індикаторів фінансово-економічного стану й результатів діяльності сільськогосподарського підприємства, установлені головні критерії й обґрунтовані напрями прийняття управлінських рішень.

Отже, підсистема приватних критеріїв прийняття управлінських рішень у превентивному управлінні сільськогосподарським підприємством сформована виходячи з: необхідності ресурсного забезпечення технологічних операцій після завершення поточного й реалізації наступного операційних циклів; потреби в поліпшенні стану й динаміки розрахунків з контрагентами; доцільності оптимізації боргового тягара та поліпшення рівнів покриття відсотків і боргових зобов'язань; потреб у підвищенні ефективності виробництва й реалізації основних продуктів та оптимізації співвідношення рентабельності активів і середньозваженої вартості капіталу.

Управлінські рішення, що будуть прийняті відповідно до наведених критеріїв, сприятимуть зміцненню фінансової стійкості, запобігатимуть втраті платоспроможності в перспективі та в цілому забезпечать здатність сільськогосподарського підприємства опиратися впливу кризи.

У табл. 2 наведені оціночні індикатори фінансово-економічного стану й результатів функціонування сільськогосподарського підприємства в реактивному управлінні.

Як видно з табл. 2, основні оціночні індикатори фінансово-економічного стану й результатів діяльності сільськогосподарського підприємства в реактивному управлінні спрямовані на вчасне виявлення ознак неплатоспроможності та можливих утрат унаслідок впливу кризи, у тому числі в результаті посилення інфляції. Критерії

.А. Прийняття і реалізація рішень в антикризовому управлінні сільськогосподарським ...

прийняття рішень у реактивному управлінні пов'язані зі: збереженням і захистом накопиченого потенціалу та бізнесових позицій; скороченням низькоприбуткових напрямів діяльності й оптимізацією структури виробництва; консервацією неефективно використовуваних потужностей; ресурсним забезпеченням технологічних операцій після завершення поточного операційного циклу; оптимізацією грошового потоку й економією грошових коштів; забезпеченням захисту активів від утрат у результаті інфляції.

Таблиця 2

Оціночні індикатори стану сільськогосподарського підприємства в реактивному управлінні

Оціночні індикатори	Значення індикатора	
	оптимальне	критичне
Оціночні рівні (у % окремо за кожним напрямом) забезпеченості коштами на: здійснення технологічних операцій у рослинництві після закінчення поточного операційного циклу; завершення виробничого циклу з вирощування й відгодівлі с.-г. тварин і птиці; покриття витрат по догляду за основним стадом та здійснення супутніх і допоміжних видів діяльності в поточному періоді	$\geq 100,0$	$< 100,0$
Чистий розрахунковий грошовий потік, тис. грн	> 0	< 0
Коефіцієнт платоспроможності	$> 0,005$	$= 0$
Співвідношення монетарних активів і пасивів*	< 1	> 1
Індекси, %:	$\geq 90,0$	$< 80,0-75,0$
- динаміки продажів		
- надходження виручки	$\geq 90,0$	$< 80,0 - 75,0$
- співвідношення цін і собівартості основних видів продукції	$\geq 100,0$	$< 100,0$
- коефіцієнта оборотності капіталу	$\geq 92,0 - 94,0$	$< 50,0 - 55,0$
Темп зростання коефіцієнта заборгованості, %	$< 100,0$	$> 100,0$
Рівень покриття відсотків і поточних боргів, %	$\geq 100,0$	$< 100,0$

* Примітка: рівні монетаризації активів і пасивів визначаються виключно в умовах підвищеної інфляції.

У табл. 3 наведені оціночні індикатори та взаємозв'язок критеріїв і напрямів прийняття управлінських рішень у посткризовому управлінні сільськогосподарським підприємством.

Таблиця 3

Оціночні індикатори стану сільськогосподарського підприємства в посткризовому управлінні

Оціночні індикатори	Оптимальне значення індикатора
Перевищення очікуваної норми рентабельності інвестиційних проектів теперішнього рівня прибутковості	Значне
Вартісна оцінка інвестиційних потреб	Не більше від потенційних джерел фінансування
Рівень кредитоспроможності	Класи А, Б
Рівень інвестиційної привабливості	Високий
Середньозважена вартість капіталу	Нижче від очікуваної норми рентабельності
Вартісна оцінка внутрішніх фінансових резервів	Максимальна

Як видно з табл. 3, у посткризовому управлінні оціночні індикатори спрямовані на вивчення перспектив майбутнього відновлення фінансового стану, обсягів і напрямів

діяльності підприємства на докризовий рівень, а також його майбутній розвиток, розширення наявних і започаткування нових проектів тощо. У процесі оцінок і прийняття управлінських рішень за посткризовою моделлю необхідно особливу увагу приділяти визначенню очікуваної прибутковості, наявних і ймовірних резервів фінансування, установлення рівнів кредитоспроможності й інвестиційної привабливості, обчислення середньозваженої вартості капіталу й обґрунтування доцільних вкладень тощо.

Управлінські рішення, що приймаються в превентивному, реактивному й посткризовому управлінні за запропонованими критеріями, слугують основою формування антикризової програми – спеціального внутрішнього документа, у якому систематизовані заходи, методи й механізми запобігання негативному впливу фінансово-економічної кризи й усунення її наслідків. На нашу думку, запропонована систематизація критеріїв прийняття управлінських рішень дозволить спростити процес формування антикризової програми й забезпечити її ефективність.

Висновки. За результатами здійсненого дослідження зроблено такі висновки:

1) критерії прийняття рішень в антикризовому управлінні сільськогосподарським підприємством слід визначати, виходячи з невідповідності фактичної величини оціночних індикаторів фінансово-економічного стану й результатів функціонування їх оптимальним і критичним значенням, оскільки така невідповідність відбиває процес виникнення й перебігу кризи та сигналізує про потребу запровадження стабілізаційних заходів;

2) критерії прийняття рішень залежать від стадії перебігу фінансово-економічної кризи та виду запроваджуваного антикризового управління. Провідним критерієм у превентивному управлінні є зміцнення фінансової стійкості підприємства, у реактивному – забезпечення платоспроможності, а в посткризовому – підвищення прибутковості. Водночас такі загальні критерії необхідно диференціювати в підсистеми приватних критеріїв, що дозволяють визначити тактичні цілі й сформувати програму стабілізації функціонування сільськогосподарського підприємства.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі витікають із доцільності досліджень, присвячених проблемам впливу фінансово-економічних криз на функціонування й розвиток сільськогосподарських підприємств, необхідності виявлення особливостей прояву їх різних видів і встановлення основних чинників виникнення, потреби в систематизації та вдосконаленні інструментарію антикризового управління, що застосовується на різних стадіях перебігу фінансово-економічних криз тощо.

1. Бобылева А. З. Формирование антикризисной финансовой стратегии современной компании / А. З. Бобылева // Корпоративный финансовый менеджмент. – 2007. – Вып. 3. – С. 61–68.
2. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія / С.А. Бурий, Д. С. Мацеха. – Хмельницький : ТОВ “Тріада-М”, 2006. – 93 с.
3. Теория антикризисного управления предприятием : учебное пособие / под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. – М. : КНОРУС, 2009. – 160 с.
4. Сазонова Г. А. Антикризисное управление и финансовое оздоровление предприятия : учебное пособие / Г. А. Сазонова ; Нижегород. гос. техн. ун-т. – Н. Новгород, 2000. – 150 с.
5. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2003. – 483 с.
6. Справочник кризисного управляющего / под ред. проф. Э. А. Уткина. – М. : Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”, Издательство ЭКМОС, 1999. – 432 с.
7. Пушкарь А. И. Антикризисное управление : модели, стратегии, механизмы : научное издание / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : Модель Вселенной, 2001. – 452 с.
8. Іванюта С. М. Антикризові заходи в підприємствах АПК / С. М. Іванюта. – Полтава : ПДАА, 2003. – 300 с.

References

1. Bobyleva, Alla. “Formation of anti-crisis financial strategy of the modern”. *Corporate Financial Management* 3 (2007): 61–68. Print.

2. Buriy, Sergiy and Dmitro Matsekha. *Crisis management and management decisions – the problems of small businesses*. Khmelnytsky: LLC “Triada-M”, 2006. Print.
3. *Theory of crisis management at the enterprise*. Ed. Mariya Fedotova, and Anna Ryakhovskaya. Moscow: KNORUS, 2009. Print.
4. Sazonova Galina. *Crisis management and financial recovery*. Nizhniy Novgorod: Reg. tehn. Univ.- Nizhny Novgorod, 2000. Print.
5. Blank, Igor. *Manage financial stabilization of the enterprise*. Kiev: Nicka-Center, Elga, 2003. Print.
6. *Directory crisis manager*. Ed. Eduard Utkin. Moscow: Association of Authors and Publishers “TANDEM”, Publisher EKMOS, 1999. Print.
7. Pushkar, Aleksandr, Aleksandr Trided, and Andrey Kolos. *Crisis management : models, strategies, mechanisms*. Kharkov: LTD “Model of the Universe”, 2001. Print.
8. Ivaniuta, Svitlana. *Anti-crisis measures in the agricultural enterprises*. Poltava: PDAA, 2003. Print.

Рецензенти:

Саблук П.Т. – доктор економічних наук, професор, академік НААН України, радник при дирекції Національного наукового центру “Інститут аграрної економіки”;

Охріменко І.В. – доктор економічних наук, професор, декан факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування.

УДК 338.432:339.9.012

ББК 65.9.013.2.4

Корженівська Н.Л.

**ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ Й ФУНКЦІОНУВАННЯ
РИНКУ ЗЕРНА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ
СВІТОГОСПОДАРСЬКИХ ЗВ’ЯЗКІВ УКРАЇНИ**

Подільський державний аграрно-технічний університет,
Міністерство аграрної політики і продовольства України,
кафедра економіки підприємств і соціально-
трудоуних відносин,
32300, м. Кам’янець-Подільський, вул. Шевченка, 13,
тел.: 0676993414,
e-mail: gusl@ukr.net

Анотація. Стаття спрямована на дослідження засад формування та функціонування ринку зерна в умовах глобалізації світогосподарських зв’язків. Метою є визначення теоретичних основ формування й функціонування зернового ринку й аналіз розуміння його суті з огляду на глобалізаційні зміни й світогосподарські зв’язки України. Для реалізації поставленої мети використовувалися такі методи дослідження, як монографічний (під час вивчення джерел наукової, економічної літератури, законодавчих документів); абстрактно-логічний (під час формулювання власного бачення проблеми, узагальнення вивчених теоретичних напрацювань науковців); системний (дав можливість послідовно розглянути економічні основи ринку зерна та показати їх адаптацію й трансформацію в умовах нових світогосподарських зв’язків). Результатом є теоретико-аналітичне вивчення необхідності системного дослідження основ ринку зерна як стратегічної культури, з огляду на його структуру, чинники впливу та регулювання, а також з урахуванням особливостей комплексного підходу до проблем, пов’язаних з механізмами формування та функціонування. Вищевикладене дозволяє сприяти проведенню подальших досліджень у напрямі оцінки функціонування ринку зерна та розробки практичних рекомендацій щодо розробки заходів економічної безпеки товаровиробників зерна в умовах ринкової глобалізації.

Ключові слова: глобалізація, економічна безпека, економічні основи, невизначеність, ризики, ринок зерна, світогосподарські зв’язки.

Annotation. The article aims to study the principles of formation and functioning of grain markets in a globalizing world economic ties. The aim is to determine the theoretical bases of formation and functioning of the grain market analysis and an understanding of its essence in view of globalization