

## АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Борейко А.Д.  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Козловський С.В.

*В даній статті досліджена тема управління підприємствами в умовах кризи, виділено складові антикризового управління та вдосконалено концепцію антикризового управління підприємствами*

**Вступ.** Світова криза негативно позначилася на стані економіки країн та становищі на міжнародній арені. Найвразливіше криза вдарила по промисловості, в результаті чого скоротилися обсяги випуску промислової продукції, що призвело до скорочення ВВП. Спостерігається тенденція до подальшого падіння головних економічних показників не тільки високо економічно розвинених країн, таких як США, але й європейських держав в тому числі.

Поряд з цим гостро стоїть проблема зайнятості населення, адже кількість безробітних зростає в геометричній прогресії щогодини, і велика кількість фірм, не отримуючи потрібних інвестицій та державних допомог в повній мірі, банкрутують. Це також стосується і сільськогосподарських підприємств, які в умовах загального недофінансування та безробіття, втратили свої позиції в системі економіки країни.

Нинішній стан економіки світових держав підтверджує актуальність дослідження питання управління підприємствами в кризових умовах [3, С.28-30].

Політика антикризового управління підприємством є частиною загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає в розробці та використанні системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства та механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його захист від банкрутства.

Система антикризового управління базується на принципах постійної готовності до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства, адекватності реагування підприємства на рівень реальної загрози його фінансовій рівновазі, повної реалізації внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану [1, с.183].

Якщо говорити про сільське господарство, то багато підприємств даного напрямку економіки перебуває в кризовому стані, який зумовлений недостатністю теоретичного й методологічного забезпечення системи антикризової діяльності суб'єктів господарювання всіх форм власності.

Слід зазначити, що розв'язанню цієї проблеми присвячені праці І.П.Булеєва, В.А.Дедекаєва, М.Я.Дем'яненка, Л.О.Лігоненко, Б.Й.Пасхавера, О.О.Терещенка та багатьох інших [4, С.226].

Мета дослідження. Полягає у з'ясуванні сутності поняття "антикризове управління", вивчення складових програми антикризового розвитку підприємства та визначенні й удосконаленні концепції антикризового управління.

Результати дослідження. Термін "антикризове управління" виник відносно недавно і вже набув визнання й поширення як серед теоретиків, так і серед практиків. На сьогодні це один із найбільш активно використовуваних видів менеджменту, який зумовлений сучасним станом більшості підприємств України.

В економічній літературі та наукових працях подано чимало визначень антикризового управління. Під антикризовим управлінням підприємством розуміють сукупність форм і засобів реалізації антикризових процедур, які стосовно конкретного підприємства – боржника відображають економічні відносини, що складаються при його оздоровленні або ліквідації.

За В.О.Василенко, антикризове управління – це управління, в якому поставлено за мету передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, вжиття заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку [2, с.18-21].

С.Я.Салига, О.І.Дацій визначають антикризове управління як частину загальної стратегії підприємства, що полягає з розробці системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства і задіяванні механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід із кризового стану [4,С.227].

На думку автора Остапенко, "антикризовими" можуть називатися програми, політики, стратегії, заходи, процедури тощо, але аж ніяк не управління. Останнє може бути або належним, коли криза ліквідується в нормальному режимі відпрацювання дестабілізуючих чинників, або неналежним, коли чинники негативно впливають на кінцеві результати діяльності системи, вводячи підприємство в кризу.

Кожне з наведених вище визначень цього терміна є цілком справедливим і значною мірою розкриває суть поняття, але не в повному обсязі. Тут позначається індивідуальний підхід кожного з авторів до проблеми.

Запобігти кризі набагато простіше лише тоді, коли на підприємстві постійно здійснюється антикризовий менеджмент. Виходячи з цього, можна дати більш ширше визначення головного поняття статті: антикризове управління - це певним чином організований вид менеджменту, який спрямований на запобігання та подолання ознак кризового стану підприємства протягом усього життєвого циклу діяльності підприємства за допомогою добре налагоджених механізмів (економічних, нормативно-правових, методологічних тощо).

Кожне підприємство, яке опинилося у кризовому стані, формує свою концепцію антикризового управління, що враховує особливості цього підприємства та причини кризового стану.

Проте кожна програма антикризового управління має включати такі складові: визначення сутності суб'єкта та об'єкта антикризового управління; обґрунтування необхідності антикризового управління; формування мети (завдань) антикризового управління; визначення методологічної основи антикризового процесу; обґрунтування принципів здійснення антикризового управління тощо. Концепцію антикризового

управління підприємством наведено на рисунку [4, С.227].

За основу було взято схему автора О.М.Остапенка та вдосконалено авторами, яка наведена на рис.1. Це вдосконалення структури антикризового управління полягає в ефективному використанні системи підтримки прийняття рішень на основі використання економіко-математичних моделей та прогнозування можливих кризових явищ.

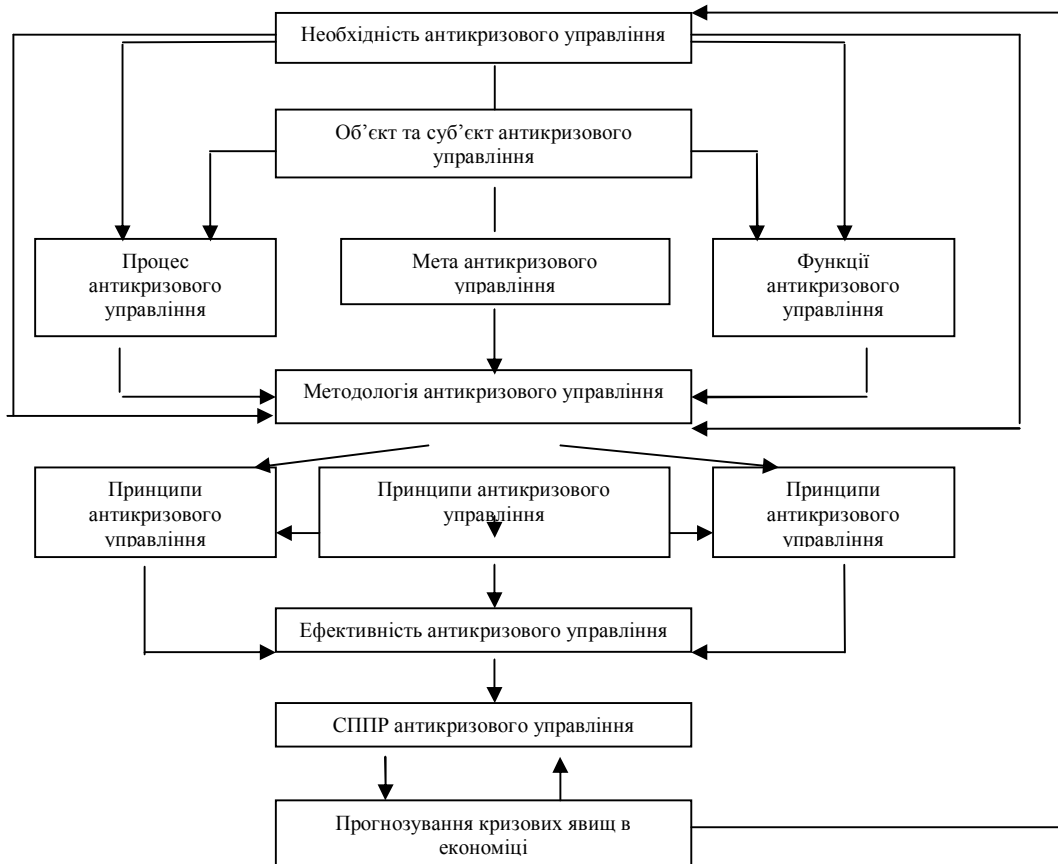


Рис.1. Концепція антикризового управління підприємством

Об'єктом антикризового менеджменту є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення.

Суб'єктами антикризового управління підприємством є певне коло осіб, які реалізують його завдання і які формуються залежно від глибини кризи господарюючого суб'єкта, а саме:

- власник підприємства;
- економіст-фінансист;
- антикризовий менеджер підприємства;
- антикризовий менеджер консалтингової фірми;
- спеціаліст агентства з питань банкрутства державних органів;
- арбітражний керівник.

Обґрунтування мети антикризового управління є визначенням системи цілей, які мають бути досягнуті, а саме: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства, недопущення банкрутства, локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація, запобігання повторенню кризи.

Щодо функцій антикризового менеджменту, то в економічній літературі автори виділяють чотири функції: планування, організація, мотивація та контроль. Вони є взаємопов'язаними й утворюють разом єдину систему управління.

Ефективне антикризове управління не можливе без застосування певних принципів: об'єктивності, комплексності, запобігання в розв'язанні проблем, концентрація виробництва, наявна головна ланка, кадрова політика та ін.

Етап реалізації процедур антикризового управління є одним із найбільш важливих та відповідальних.

Досліджуючи питання реалізації антикризових заходів, одні автори пропонують розробляти та впроваджувати до підприємств, які опинилися в кризовому стані, антикризові процедури, а саме: процедури запобігання банкрутству та ліквідаційні процедури; інші пропонують застосовувати до підприємств економічні, соціальні профілактичні та оздоровчі процедури.

Реалізація антикризового управління здійснюється за допомогою різних інструментів. Серед них можна виділити такі: інновації та інвестиції, створення антикризових груп менеджерів тощо. Більшість науковців до інструментів антикризового управління зараховує і планування. Призначення планування полягає в тому, щоб передбачити проблеми в діяльності підприємства до того, як вони виникнуть, виключити ймовірність поспішних рішень, що мають доцільність у цю хвилину.

Але все ж таки доцільно використовувати наведені інструменти в сукупності. Саме їх взаємодія сприятиме виходу підприємства з кризового стану.

**Висновок по дослідженню.** Дослідивши тематику антикризового управління, можна зробити висновок, що антикризове управління - це певним чином організований вид менеджменту, спрямований на запобігання та подолання ознак кризового стану підприємства протягом усього життєвого циклу діяльності підприємства за допомогою добре налагоджених механізмів (економічних, нормативно-правових, методологічних тощо).

На сьогоднішній день у світі склалася така економічна ситуація, яка вимагає від підприємств застосування головних механізмів та інструментів антикризового управління.

Взяття фірмою за основу своєї діяльності антикризовий менеджмент сприятиме покращенню стану підприємства та забезпеченню досягнення його поставлених цілей.

#### Література

1. Іванюта С.М. Антикризові заходи в підприємствах АПК. - Полтава: ПДАА, 2003. - 300 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2003. - 504 с.
3. Все про кризу в світі/ Ю.Глухов, О.Медведєв// Економіст. - 2009. - №1. - С.28-30.
4. Сутність та особливості управління підприємствами в умовах кризи/ Остапенко О.М.// Економіка та держава. Серія. Економіка та підприємництво. - 2006.-№6.-С.226-229.

## ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Івасєва В.В.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Вдовенко Л.О.

*Обґрунтовано шляхи збільшення маси прибутку в сільськогосподарських підприємствах Вінницької області з урахуванням сучасного стану їх виробництва.*

Фінансовий результат є найбільш узагальнюючим показником, який характеризує результати роботи підприємства, його підрозділів і напрямків його діяльності. Цей показник узагальнює майже всі аспекти діяльності аграрного підприємства: продуктивність праці, ступінь використання виробничих фондів, трудових, матеріальних і грошових ресурсів, собівартість реалізованої продукції, її якість, обсяг та ціни реалізації продукції, тощо.

Фінансовий результат характеризує економічну ефективність господарювання підприємства, при умові його позитивного значення (прибуток) - він слугує джерелом розширеного відтворення виробництва, соціального розвитку підприємства та платежів до бюджету держави.

Актуальність теми. В умовах становлення ринкових відносин в Україні відбувається пошук нових форм і методів управління народногосподарським комплексом і його галузями. Переглядаються малоефективні підходи, формуються нові позиції і принципи функціонування сільськогосподарських підприємств України. Тому особливий актуальності набуває удосконалення системи аналізу фінансових результатів на підприємстві. Адже результати роботи кожного підприємства, його конкурентноздатність залежать не тільки від якості продукції, а й від обсягів понесених ним витрат, отриманих доходів. Здійснення дієвого контролю за формуванням фінансового результату стає однією з важливих задач системи управління виробництвом.

Прибуток показує економічну ефективність господарювання підприємства. Він слугує джерелом розширеного відтворення виробництва, соціального розвитку підприємства та платежів до бюджету держави. Чим вищий прибуток, тим більше можливостей у підприємства поновлювати свою матеріальну базу, розвивати нові виробничі програми і напрямки діяльності.

В умовах ринкової економіки роль прибутку, який є головною метою підприємницької діяльності та узагальнюювальним показником оцінки її ефективності, суттєво зростає. За рахунок прибутку забезпечується розширення і модернізація виробництва, розв'язуються соціальні проблеми на підприємстві, здійснюється матеріальне стимулювання працівників і виплата дивідендів співвласникам.

Прибуток – це гарант прогресу економічної системи, а його відсутність – найяскравіший доказ регресу й соціального напруження.

Питання формування доходів сільськогосподарських підприємств від різних видів діяльності, їх правильний облік – є надзвичайно актуальним в сучасному світі бізнесу, і залишається цікавим об'єктом для досліджень багатьох фахівців.

У розробку питань формування фінансових результатів значний внесок зробили вітчизняні вчені: І.А. Белобжецький, А.С. Булат, Ф.Ф. Бутинець, П.М. Герасим, А.М. Герасимович, С.Ф. Голов, М.Я. Дем'яненко, В.М. Жук, Г.Г.Кірейцев, П.О. Лайко, В.Г. Лінник, В.М. Пархоменко, П.Т.Саблук, В.В. Сопко, Л.К. Сук, П.М.