

# Фінансовий інструментарій інноваційного розвитку

УДК 631.1.016

УСИКОВА О. М., доктор економічних наук, доцент, директор навчально-наукового інституту економіки і управління МНАУ

## АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Усикова О. М. Антикризове фінансове управління аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Вступ.** Кризовий стан вітчизняної економіки обумовлений не лише зовнішніми, а й внутрішніми загрозами. Особливої уваги заслуговують аграрна промисловість і земельні відносини. Залежність України від експорту аграрної продукції посилює кризове становище. Вирішувати проблеми функціонування підприємств аграрного сектору необхідно комплексно.

**Метою** статті є обґрунтування та розроблення напрямів антикризового фінансового управління аграрних підприємств.

**Результати.** Окреслено специфіку антикризового фінансового управління аграрними підприємствами. Означено роль факторів, які впливають на виникнення криз, для діяльності підприємства. Визначено сутність кризи. Узагальнено особливості антикризового управління в сільському господарстві. Встановлено, що більшість сільськогосподарських підприємств зосереджені виключно на отриманні прибутку. Це створює загрози для стабільної та ефективної діяльності таких підприємств. Узагальнено недоліки в організаційній поведінці, які стають причиною кризи в аграрній сфері. Визначено ключове завдання інформаційної підсистеми антикризового управління. Відзначено важливу роль управлінського обліку у формуванні даної системи. Наведено ключові завдання антикризового фінансування. Розроблено методологію антикризового управління, яке включає процес, мету, функції, принципи, механізм, галузеві особливості, ефективність, об'єкта і суб'єкта управління. Визначено завдання антикризового управління. Доведена важливість розробки бізнес-плану як антикризової процедури у діяльності сільськогосподарських підприємств.

**Висновки.** Удосконалення управління сільськогосподарськими підприємствами сприятиме формуванню дієвих ринкових механізмів. Запобігання криз у діяльності таких суб'єктів господарювання можливе за рахунок впровадження стратегічних планів. У міжнародній практиці використання бізнес-плану вважається шляхом фінансового оздоровлення підприємств.

**Ключові слова:** кризові ситуації, антикризове управління, продовольча безпека, сільськогосподарські організації, бізнес-план.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Якщо йдеться про кризу, маємо виходити з того, що управління економікою в Україні, на жаль, сьогодні є настільки невідповідним до кризи внутрішнього характеру, що за своїм значенням цей фактор впливає не менше, ніж криза зовнішня. І саме це є особливістю України. Іншими словами, як не прикро звучало, «антикризовий» характер управління українською економікою призводить до того, що криза охоплює сфери, які за наявності виключно зовнішніх кризових впливів, не були б задіяні. Аграрна промисловість і земельні відносини у нас перебувають у нестабільній ситуації. Мораторій, який застосований до земельних стосунків, скоріш за все, є єдиним методом ведення економічної діяльності й зняттям більш конкретних нових спроможностей і рішень. Слід тверезо оцінити ситуацію та розробити дієві системні заходи, реалізація яких дасть шанс Україні вийти з кризи ще сильнішою та впевненою. Також

головною проблемою економіки України є велика залежність від експорту аграрної продукції. В результаті кризи, попит і ціни на українські товари в світі значно знизилися. Все це спричинило значне падіння промислового виробництва, високий рівень безробіття, зниження зарплат. Щодо аграрних підприємств в сучасних умовах кризи, то постає багато питань стосовно аграрно-промислової сфери, а саме: забезпечення вчасного фінансування; кредитування аграріїв; внутрішній ринок виробників сільськогосподарської продукції; ціна зерна; продаж аграріям мінеральних добрив за цінами, не вище експортних; експорт сільськогосподарської продукції та ін.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням й аналізом аграрних підприємств і кризовими ситуаціями цієї сфери займалися ряд закордонних і вітчизняних вчених-економістів, а саме Ю. М. Акчуріна, Є. М. Андрущак, О. О. Антонюк, В. В. Баліцька, В. О. Василенко, О. О. Дробішева,

Н. А. Зайцева, Л. О. Коваленко, О. Г. Мельник, М. Х. Мескон, О. В. Олійник, А. Т. Опря, М. А. Сажина, І. А. Симігалов, Н. М. Ткаченко та ін.

Проте залишаються невирішені питання удосконалення саме системи із впровадженням державних нововведень і законодавства з переходом України до ринкових відносин, з'явилося також багато запитань і нових теорій стосовно антикризового управління підприємством. Тому на сьогоднішній день тема є відкритою й набуває чинності у більш глибокому вивченні.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є обґрунтувати в сучасних умовах антикризове фінансове управління аграрних підприємств й окреслити напрями виходу та подолання цих явищ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Антикризове управління організацією є складним і комплексним процесом, що вимагає використання різноманітного арсеналу інструментів, нестандартних управлінських рішень, досвіду й знань. Беручи до уваги різноманіття факторів внутрішнього й зовнішнього середовища аграрного сектору, які впливають на виникнення та розвиток кризових ситуацій, формування системи антикризового управління стає нетривіальним завданням, що вимагає, в тому числі, і врахування галузевої специфіки даної організації. Вимога забезпечення продовольчої безпеки країни, підвищення ефективності агропромислового комплексу, економічного й соціального розвитку сільських територій обумовлює актуальність розробки теоретичних і методичних рекомендацій формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. Сільськогосподарські організації, як і будь-які інші соціально-економічні системи, схильні до загроз виникнення кризових явищ. Під кризою розуміється максимальне загострення протиріч у соціально-економічній системі, що перешкоджає її подальшому функціонуванню і вимагає якісних змін системи. Природа періодичного виникнення криз об'єктивна. Будь-яка організація діє в умовах зовнішнього середовища і виробляє механізми найкращого пристосування до умов цього середовища і їх використання для реалізації своїх цілей, тобто вибудовує внутрішнє середовище відповідно до особливостей зовнішньої. При цьому зміни, постійно відбуваються у зовнішньому середовищі, вимагають пропорційних змін і внутрішнього середовища організації. Однак такі зміни, в свою чергу, порушують стабільність діяльності організації,

переривають здійснювані в ній процеси, вимагають перетворення організаційної та управлінської структур, що в кінцевому підсумку негативно позначається на ефективності організації. Результатом такого протиріччя між необхідністю розвитку і стабільністю діяльності і є виникнення кризових явищ, що в свою чергу застосовується до аграрних підприємств.

Антикризове управління в сільському господарстві має ряд особливостей, що впливають на систему антикризового управління підприємства.

1. Вплив на процес виробництва природно-кліматичних умов:

- урожайність сільськогосподарських культур залежить не тільки від застосовуваної технології, але й від родючості ґрунту та погодних умов;

- несприятливі погодні умови можуть стати причиною кризових явищ в сільськогосподарської організації;

- загрозу можуть представляти й інші процеси (наприклад ерозія ґрунтів, епізоотії тварин, стрімке розмноження шкідників сільськогосподарських культур та ін.).

2. Територіальна розмежованість виробництва:

- транспортуванням сировини, матеріалів, готової продукції;

- віддаленість багатьох сільськогосподарських товаровиробників від великих населених пунктів, що створює проблеми з інформаційними комунікаціями й залученням трудових ресурсів.

3. Слабка товарна диференціація сільськогосподарської продукції:

- відносна однорідність сільськогосподарської продукції послаблює конкурентні можливості виробника, часто призводить до ситуації, що покупець диктує свої умови виробнику.

4. Хронічна нестача фінансових ресурсів:

- найчастіше сільськогосподарські підприємства розглядаються як свідомо більш слабкі фінансово в порівнянні з господарюючими суб'єктами інших галузей економіки [1];

5. Низький рівень соціального розвитку сільських територій:

- сільськогосподарські підприємства найчастіше є єдиними великими роботодавцями в населених пунктах, призводить до того, що підприємство змушене брати на себе більш високі соціальні зобов'язання:

- рентабельність діяльності та фінансовий стан сільськогосподарських організацій.

6. Продовольча безпека країни:  
- держава, як правило, надає більш пильну увагу діяльності сільськогосподарських товаровиробників, надаючи їм різну підтримку.

Сільськогосподарські організації, як правило, є комерційними, тобто основною метою їх діяльності є отримання прибутку. Так, використання в якості засобу виробництва землі в довгостроковому періоді передбачає збереження її родючості, що вимагає додаткових витрат. Виконання підприємством соціальних зобов'язань перед сільськими жителями також збільшує витрати. Високі технологічні ризики, пов'язані з природними факторами, вимагають створення додаткових резервів, що знижує оборотність активів і негативно позначається на фінансових

результатах. Іншими словами, орієнтація сільськогосподарського підприємства виключно на збільшення прибутку (особливо в короткостроковому періоді) негативно позначається на стабільності його діяльності, веде до підриву виробничого потенціалу і в кінцевому підсумку збільшує ймовірність виникнення кризових ситуацій [3]. Виходячи з цього, основною метою антикризового управління в сільськогосподарській організації повинно бути не забезпечення високої і постійної прибутковості, а, перш за все, забезпечення схоронності, безперервності функціонування і розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Якщо цього не дотримуватися, то все це призводить до певних патологій в системі управління аграрної сфери (рис. 1).

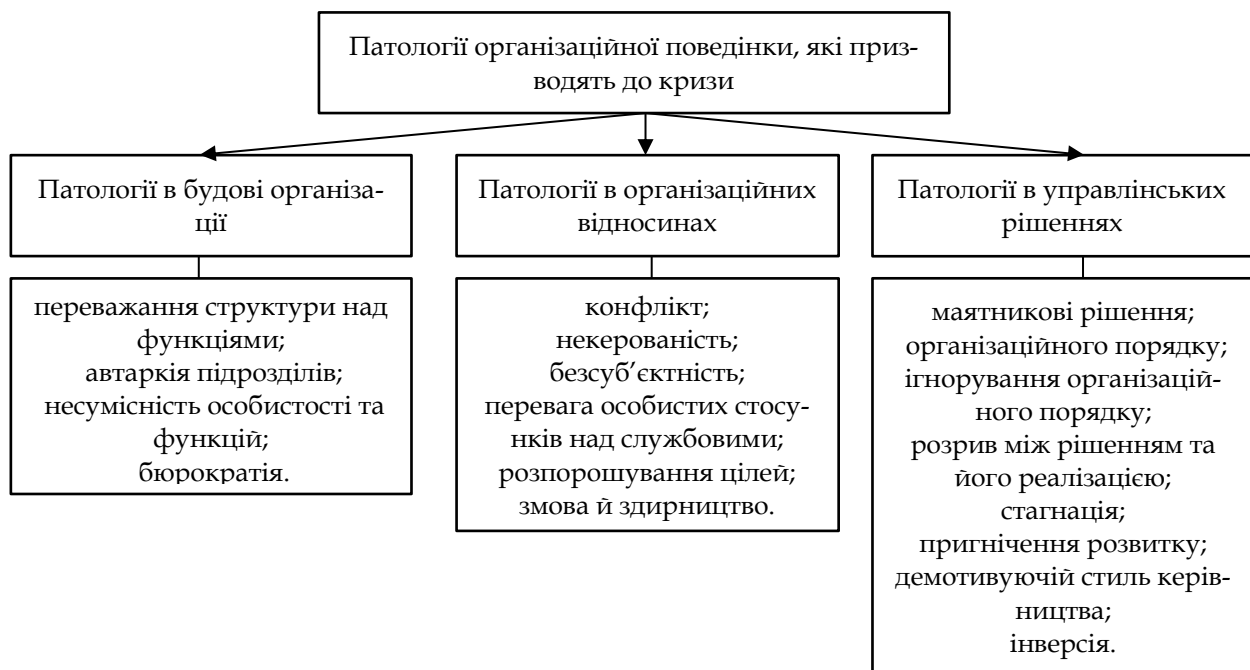


Рис. 1. Патології організаційної поведінки, що призводять до кризи в аграрній сфері

\*Джерело: [6]

Основою побудови всієї системи антикризового управління є інформаційна підсистема. До завдань саме цієї підсистеми входить забезпечення підприємства інформацією, необхідної для прогнозування й оцінки ймовірності виникнення кризових ситуацій. Для прогнозування необхідна як внутрішня інформація підприємства – фінансова, технологічна, кадрова, так і зовнішня – маркетингова (в частині мікро- і макросередовища). Джерелами внутрішньої інформації є дані оперативно-технічного, бухгалтерського, кадрового обліку. Особливе місце в системі внутрішніх джерел інформації повинно відводитися управлінському обліку. Саме цей спеціалізований вид обліку, орієнтований безпосередньо на потреби менеджерів, здатний надати

найбільш повну інформацію про стан процесів підприємства. На жаль, у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах цей вид обліку дуже часто недооцінюється і, відповідно, не розвивається. Джерелами зовнішньої інформації можуть бути дані статистики, публікації державних органів влади, навчальних, науково-дослідних, проектних інститутів, засоби масової інформації. Варто відзначити, що сільськогосподарські організації, як правило, не мають можливості збору первинної інформації про зовнішнє середовище, саме тому тим ретельніше повинна збиратися інформація з вторинних джерел з дотриманням вимог повноти, актуальності та достовірності.

Ефективне функціонування даної підсистеми неможливо без використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Застосування комп'ютерної техніки та телекомунікацій дозволяють значно скоротити тривалість і трудомісткість обробки інформації, підвищити оперативність і повноту її надання користувачам, в певній мірі подолати зазначені вище комунікаційні проблеми сільськогосподарських організацій.

Облікова і прогнозна інформація повинна бути доповнена плановою інформацією. Планова інформація створює базу для прийняття управлінських рішень, а також дозволяє контролювати процеси в організації, завчасно виявляючи негативні відхилення. З огляду на залежність результатів сільськогосподарської діяльності від нестабільних природно-кліматичних умов, її планування має бути варіативним (як мінімум в розрізі сприятливих, несприятливих і середніх погодних умов для рослинництва). Організація такого планування можлива в рамках використання управлінської технології бюджетування [6].

В силу зазначеної вище специфіки ринкового становища сільськогосподарські підприємства є найбільш уразливими сферами

управління. В рамках антикризового фінансування ставляться такі завдання:

- збір та аналіз ринкової інформації, прогнозування динаміки розвитку ринків, виявлення ринкових загроз;
- оптимізація асортименту продукції з урахуванням виробничих можливостей і технологічних обмежень підприємства;
- постійний пошук нових, більш перспективних каналів збуту продукції (наприклад, для невеликих фермерських господарств особливий інтерес представляє організація збуту своєї продукції через мережу Інтернет) [8].

Таким чином, в тривалій перспективі криза для будь-якої організації є практично неминучою подією. При цьому слід зазначити, що криза не повинна розглядатися виключно в негативному світлі. Створюючи загрозу для діяльності підприємства, криза разом з тим і створює передумови для подальшого розвитку господарюючого суб'єкта та дає можливість застосовувати методологію антикризового управління й використовувати її для встановлювати закономірності об'єктів, принципів та механізмів даної системи (рис. 2).

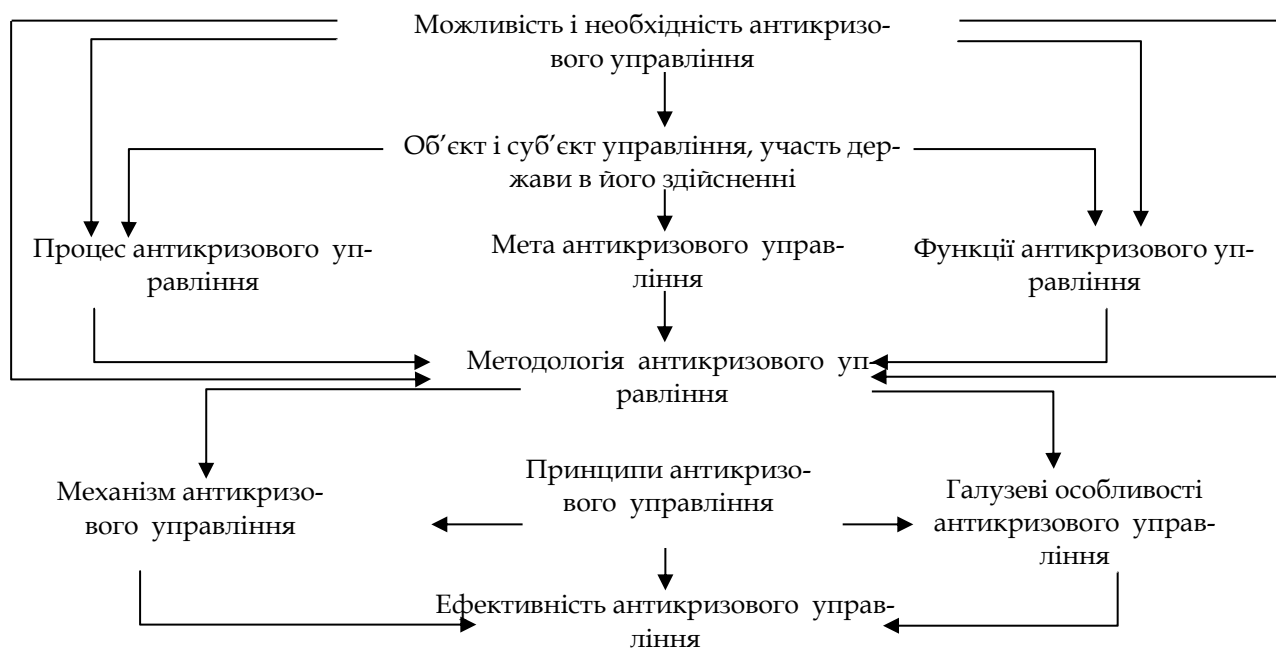


Рис. 2. Методологія антикризового управління

\*Джерело: [8]

Неминучість виникнення кризи є передумовою формування системи анти-кризового управління в організації. Анти-кризове управління ні в якому разі не повинно розглядатися як управління, яке використовується тільки після виникнення кризових явищ, основна умова ефективності антикризового управління – його превентивність.

Антикризове управління – це управління, яке будується з урахуванням ймовірності виникнення кризової ситуації, що включає комплекс заходів по прогнозуванню ймовірності кризових явищ, своєчасному їх запобігання, зниження негативних наслідків і використання кризових факторів для подальшого розвитку соціально-економічної системи [10].

Фінансова підсистема системи антикризового управління вирішує два завдання, які наведені на рис. 3. Яскраво виражена сезонність виробництва і продажу сільськогосподарської продукції веде до настільки ж вираженої сезонності грошових потоків. В результаті навіть фінансово благополучні організації стикаються з проблемою касових. Виходом з такої ситуації є ретельне планування грошових потоків за періодами. Робота з удосконалення антикризового управління сільськогосподарським виробництвом на підприємствах повинна здійснюватися в чотири етапи:

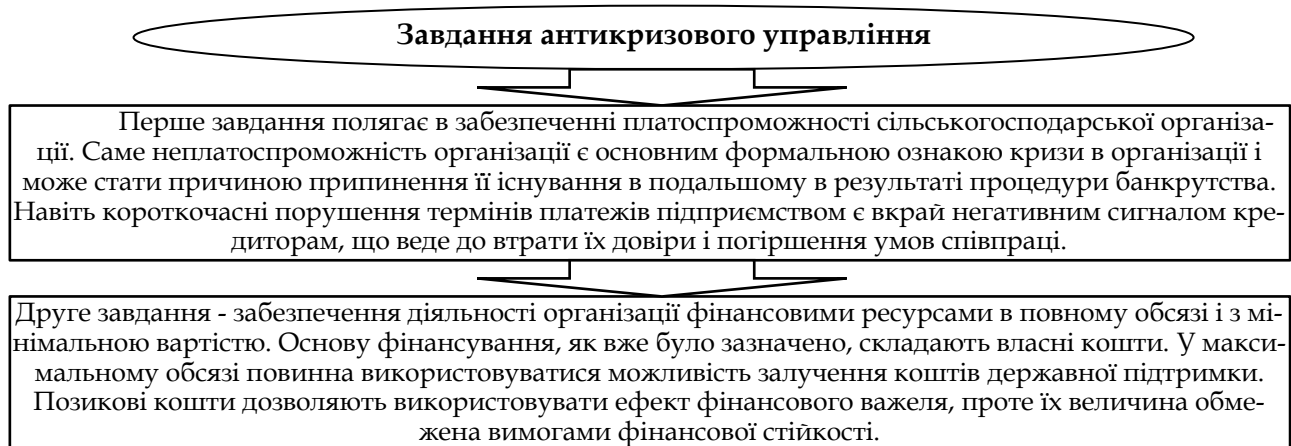
1) підготовчі роботи (проводиться аналіз фінансового стану сільськогосподарської організації);

2) розробка заходів по раціоналізації управління (визначаються основні напрями вдосконалення, раціоналізація

організаційної структури підприємства і структури управління, вдосконалення методів управління, підготовка і підвищення кваліфікації кадрів, механізація і автоматизація праці працівників управління і т.ін.);

3) впровадження заходів (розроблені заходи впроваджуються одноразово або поетапно. Купуються необхідні матеріальні засоби, проводиться навчання кадрів новим методам праці й організовується впровадження заходів на місцях);

4) контроль за виконанням заходів (здійснюється контроль над виконанням поставлених завдань щодо вдосконалення антикризового управління сільськогосподарським виробництвом. У висновку визначається фактичний ефект від впровадження заходів і при виявленні будь-яких недоліків намічаються заходи щодо подальшого вдосконалення управління) [11].



**Рис. 3. Завдання антикризового управління**

*Джерело: доповнено автором*

**Висновки.** Для створення дієвого ринкового економічного механізму в країні, необхідні нові підходи до управління сільськогосподарськими підприємствами. У практиці розвинених країн світу з метою фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств широке застосування отримало стратегічне планування. З огляду на сучасний фінансово-економічний стан більшості сільськогосподарських підприємств і специфіку аграрного виробництва, необхідно впроваджувати і реалізовувати стратегічні плани сільського господарства в якості антикризових заходів збереження їх платоспроможності. Стратегічне управління дозволяє забезпечити сталий розвиток сільськогосподарського підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища шляхом моніторингу стану мікро- і макросередовища, аналізу внутрішнього середовища. У практиці розвинених країн одним з головних засобів фінансового оздоровлення

неспроможних підприємств служить бізнес-план. Тому і в нашій країні в умовах нестабільної економіки необхідно використовувати бізнес-план як антикризову процедуру, який дозволить сільськогосподарським організаціям забезпечити максимальну ефективність прийнятих рішень в процесі антикризового управління, попередити можливі прорахунки й витрати, виявити джерела додаткових коштів, що стає вкрай важливим при загрозі банкрутства підприємства. В результаті можна зробити висновок про те, що сільськогосподарські організації нашої країни не мають достатніх навичок складання стратегічних бізнес-планів. Тоді як планування господарської діяльності має стати правилом функціонування будь-якого сільськогосподарського підприємства. На сьогодні в аграрному секторі економіки намітилася негативна тенденція в розвитку діяльності сільськогосподарських підприємств. Різко зменшилося виробництво сільськогос-

подарської продукції, виникла проблема продовольчої безпеки. Понад 50 % сільськогосподарських підприємств знаходяться в стані катастрофічної руйнівної кризи та кризи банкрутства. Причинами такого стану є

відсутність теоретико-методологічних підходів обґрунтування концепції розвитку аграрного сектора економіки, системи управління розвитком в цілому і антикризовою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

#### Література.

1. Акчурина Ю. М. Удосконалення механізму визначення процедури банкрутства підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2007. № 3. С. 9–15.
2. Андрущак Є. М. Діагностика банкрутства українських підприємств. *Фінанси України*. 2004. № 9. С. 118–124.
3. Антонюк О. О. Концептуальні положення організаційно-економічного механізму оздоровлення підприємств. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал „Інноваційна економіка»*. Тернопіль, 2011. № 5 (24). С. 74–77.
4. Баліцька В. В. Борги підприємств України: проблеми не розв'язуються. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 2 (80). С. 48–59.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.
6. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467>
7. Дробішева О. О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствами. *Економіка промисловості*. 2009. № 4 (47).
8. Дубинська О. С. Організація моніторингу організаційно-виробничої сфери в антикризовому управлінні підприємством. *Економіка промисловості*. 2010. № 2 (50). С. 72–76.
9. Іванова М. І. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2011. № 2. С. 142–146.
10. Кащуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 16–17.
11. Оцінка моделей діагностики банкрутства / В. П. Клочан, В. В. Клочан, Н. І. Костаневич, А. Г. Костирко. *Економіка АПК*. 2010. № 1. С. 97–101.
12. Семенов Г. А., Ярошевская О. В. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1. С. 136–141.

#### References.

1. Akchurina, YU. M. (2007). «Improvement of the mechanism for determining the bankruptcy of enterprises». *Derzhava ta rehionu. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*. no 3, pp. 9–15.
2. Andrushchak, YE. M. (2004). «Diagnostics of bankruptcy of Ukrainian enterprises». *Finansy Ukrainy*. no 9, pp.118–124.
3. Antonyuk, O. O. (2011). «Conceptual provisions of the organizational-economic mechanism of improvement of enterprises». *Vseukrayins'kyu naukovo-vyrobnychyu zhurnal „Innovatsiyna ekonomika»*. Ternopil', no 5 (24), pp. 74–77.
4. Balits'ka, V. V. (2008). «Debts of Ukrainian enterprises: problems are not solved». *Aktual'ni problemy ekonomiky*. no 2 (80). pp. 48–59.
5. Vasylenko, V. O. (2003). *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom*. [Anticrisis management of the enterprise]. TSUL. Kyiv. Ukraine.
6. Hryban, S. V. (2011). *Systema antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom* [System of crisis management of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*. [Effective economy]. (electronic journal). no 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467>
7. Drobysheva, O. O. (2009). «Concepts, stages and peculiarities of crises in the process of management of industrial enterprises». *Ekonomika promyslovosti*. no 4 (47).
8. Dubyns'ka, O. S. (2010). «Organization of monitoring of the organizational-production sphere in the crisis management enterprise». *Ekonomika promyslovosti*. no 2 (50). pp.72–76.
9. Ivanova, M. I. (2011). «Implementation of crisis management in industrial enterprises». *Derzhava ta rehionu. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*. no 2, pp.142–146.
10. Kashuba, YA. M. (2011) «Selection of methods and approaches of strategic management of entrepreneurship development». *Ekonomika ta derzhava*. no 9, pp. 16–17.
11. Klochan, V. P. and Kostanevych, N. I., Kostyrko, A. H. (2010). «Estimation of bankruptcy diagnostics models». *Ekonomika APK*. no 1, pp. 97–101.
12. Semenov, H. A. and Yaroshevskaya, O. V. (2011). «Diagnostics of the financial and economic state of the enterprise'. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*. no 1, pp. 136–141.

**Abstract.**

**Usikova O. M. Anticrisis financial management of agrarian enterprises in modern economic conditions.**

**Introduction.** The crisis of the domestic economy is caused not only by external but also by internal threats. The agricultural industry and land relations deserve special attention. Ukraine's dependence on agricultural exports stirs up a crisis. It is necessary to solve complex problems of functioning of agrarian sector enterprises.

**The purpose** of the article is to substantiate and develop the directions of anti-crisis financial management of agricultural enterprises.

**Results.** The specifics of anti-crisis financial management of agricultural enterprises are outlined. The role of factors influencing the emergence of crises for the enterprise activity is defined. The essence of the crisis has been determined. Features of crisis management in agriculture are generalized. It is found that most agricultural enterprises are focused solely on profit. This poses threats to the stable and efficient operation of such enterprises. The shortcomings in organizational behavior that cause the crisis in the agricultural sector are generalized. The key task of the information subsystem of crisis management is identified. The important role of management accounting in the formation of this system is noted. The key objectives of anti-crisis financing are outlined. A crisis management methodology has been developed that includes the process, purpose, functions, principles, mechanism, sectoral features, efficiency, object and subject of management. The problem of crisis management is defined. The importance of developing a business plan as an anti-crisis procedure in the activity of agricultural enterprises has been proved.

**Conclusions.** Improving the agricultural enterprises management will contribute to the formation of effective market mechanisms. The prevention of crises in the activities of such entities is possible through the implementation of strategic plans. In international practice using a business plan is considered as a way of financial rehabilitation of enterprises.

**Key words:** crisis situations, crisis management, food safety, agricultural organizations, business plan.

---

Стаття надійшла до редакції 15.09.2018 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Усикова О. М. Антикризисове фінансове управління аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 1. С. 49-55.

Usikova O. M. Anticrisis financial management of agrarian enterprises in modern economic conditions. Actual problems of innovative economy. 2019. No 1. pp. 49-55.

