

5. Пономарьов В. П. Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.01 / В.П. Пономарьов / Східноукр. держ. ун-т. - Луганськ, 2000. — 27 с.

**Denis Kolesnikov**

**Compromise optimization model in the context of economic security**

In the article forming of model of optimization of pattern of production is described through balancing of the resource providing of the system. For an enterprise developed and decided economic-mathematical model of optimization of betweenness by commodity cultures which provide basic profitability of enterprise. A method is offered by us allows to define the parameters of agricultural enterprises, which are oriented to achievement of maximally possible firmness of agricultural technology for providing of economic security of agroindustrial enterprise.

**production, optimization model, linear programming, economic security, profitability, firmness, threats**

Одержано 19.03.14

**УДК 631.11:338.124.4**

**А.В. Краснощок, асп.**

*Луганський національний аграрний університет*

## **Антикризове управління підприємствами аграрного сектора економіки**

У статті проаналізовано сучасний фінансовий стан сільськогосподарських підприємств. Розглянуто методи та форми здійснення антикризового управління підприємством. Викладені напрямки діяльності підприємства в рамках антикризової програми та механізми здійснення антикризового управління.

**антикризове управління, антикризова програма, підприємства аграрного сектора економіки**

**А.В. Краснощок, асп.**

*Луганський національний аграрний університет*

**Антикризисное управление предприятиями аграрного сектора экономики**

В статье проанализировано современное финансовое состояние сельскохозяйственных предприятий. Рассмотрены методы и формы осуществления антикризисного управления предприятием. Изложены направления деятельности предприятия в рамках антикризисной программы и механизмы осуществления антикризисного управления.

**антикризисное управление, антикризисная программа, предприятия аграрного сектора экономики**

**Постановка проблеми.** Найважливішою проблемою розвитку аграрної економіки України упродовж останніх майже двох десятиліть є низький рівень прибутковості сільськогосподарського виробництва. Така ситуація значною мірою обумовлена структурними зрушеннями в економіці, нестабільністю зовнішнього середовища, розривом налагоджених виробничих зв'язків, невирішеністю проблеми подолання диспаритетності ціноутворення на матеріально-технічні ресурси для сільського господарства і продукції його виробництва, зміною форм власності і реструктуризацією сільськогосподарських підприємств. Саме через ці причини фінансовий стан більшості сільськогосподарських підприємств визначається як

економічно нестійкий. Подальше погіршення його та ймовірно можливе банкрутство негативно вплине і на економічні інтереси їх економічних партнерів — фінансово-кредитні установи, інвесторів, підприємства, з якими співпрацюють аграрії. Все це вимагає перегляду напрацьованих стереотипів управлінського мислення та переходу до нових форм і методів системи управління, яке б було зорієнтовано на ранню діагностику кризи та обґрунтування заходів щодо її упередження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам антикризового управління присвячені новітні праці вітчизняних економістів таких, як Б.О. Василенко, В.М. Гончаров, Н.А. Горелов, О.Д. Гудзинський, Н.А. Дацій, С.М. Іванюта, С.Я. Салига, К.С. Салига, Н.М. Сіренко, М.М. Шевченко та зарубіжних — С.С. Бузановський, А.Г. Грязнов, А.П. Градов, А.Д. Катаєв, Е.М. Коротков, І.К. Ларіонов, Г.К. Таль, Е.А. Татарников, А.С. Титков, П. Фицпатрик, Г.І. Ханін, А. Хікман та інші. Однак проблема удосконалення антикризової системи управління у сільському господарстві є вивченою недостатньо. Зокрема відсутні теоретичні і методичні положення раціонально функціонуючого механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Тому в даний час стає актуальною проблема теоретико-практичних аспектів антикризового управління у аграрній сфері. Необхідність його методичного забезпечення обумовили актуальність даного дослідження та вибір теми.

**Постановка завдання.** Метою статті є комплексна оцінка антикризового управління у сільському господарстві регіону та опрацювання практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** В аграрному секторі відбулися та продовжують відбуватися значні перетворення. Земельна реформа, становлення та функціонування ринку землі, трансформація сільськогосподарських підприємств та зміна всієї організаційної системи агропромислового комплексу висувають нові вимоги до фінансових відносин товаровиробників. В умовах дії ринкових відносин суб'єкти господарювання повинні постійно адаптуватись до змін попиту: розширювати асортимент продукції, поліпшувати її якість, знижувати собівартість та ціни, перш за все оптимізуючи витрати. Проте вітчизняні сільськогосподарські підприємства так і не змогли перейти від «ринку продавця», який притаманний адміністративній системі господарювання, до «ринку покупця». На жаль, значна частина підприємств сьогодні доведена до межі банкрутства через сукупність причин, серед яких найбільш вагомими є відсутність зацікавленість самих сільгоспвиробників, інших виробників аграрної сфери, інвесторів, банків, органів влади різних рівнів у напрямі забезпечення підтримки, у реалізації антикризових програм, спрямованих на оздоровлення та реструктуризацію [3].

За останні роки в Україні, в цілому, і у Луганській області, зокрема, спостерігається тенденція щодо зростання кількості фінансово неспроможних підприємств. Так, якщо у 1993 році збитковим було кожне дванадцятьє сільськогосподарське підприємство, у 1995 році кожне п'яте, у 2005 році кожне третє, то у 2012 році кожне друге одержало збиток. Ще однією негативною тенденцією, що свідчить про незадовільний фінансовий стан більшості підприємств є зростання їх кредиторської та дебіторської заборгованості їх. Майже половина (53%) дебіторської та понад 60% кредиторської заборгованості є простроченими. Це є свідченням неплатоспроможності підприємств.

Саме через неприбутковість економічної діяльності сільськогосподарські підприємства нині виробляють менше третини того, що виробляли 10 років тому. Разом із тим господарства населення протягом зазначеного періоду забезпечували певний обсяг виробництва сільськогосподарської продукції з незначним відхиленням його по

роках. За статистичними даними у Луганській області в господарствах населення у 2012 р., що включають особисті селянські господарства, присадибні ділянки, колективні та індивідуальні сади і городи, зосереджено понад половини виробництва продукції рослинництва (52,4%) і понад 70% продукції тваринництва (70,9%). Переважна частина картоплі (99,7%), овочів та баштанних культур (95,5%), плодів і ягід (98,5 %) виробляється в господарствах населення [6].

В останні роки визначилася тенденція до зростання виробництва зерна в особистих селянських господарствах, що раніше традиційно вироблялося переважно сільськогосподарськими підприємствами. Якщо у 2002 р. сільськогосподарські підприємства виробляли 83,1% загального обсягу зерна, то у 2012 р. їх частка у загальному виробництві скоротилася до 60,9%. Аналогічні зміни відбуваються у структурі виробництва продукції тваринництва. За даними 2012 р. у господарствах населення було зосереджено 40,8% поголів'я великої рогатої худоби, у тому числі 54,3% корів, 51,2% поголів'я свиней, 53,7% птиці. У 2012 р. ці господарства виробили 48,9% м'яса, 60,5% молока, 31,9% яєць [6,7].

Як свідчить проведений аналіз значна частина суспільного виробництва сільськогосподарської продукції перемістилася в сектор дрібнотоварних господарств, що позначилося на зростанні їх ролі у насиченні споживчого ринку України продовольством. Спрямовуючи певну частину виробленої продукції на ринок, саме дрібнотоварні виробники дедалі більше впливають на кон'юнктуру споживчого ринку та рівень ринкових цін.

Крім економічної ефективності, соціальна ефективність господарств населення зумовлена тим, що в умовах кризи і скорочення виробництва в сільгосппідприємствах особисті селянські господарства підтримали продовольчу безпеку в країні, самозайнятість у особистому господарстві знімає гостроту проблеми безробіття у сільській місцевості, а доходи від цього виду діяльності стали основним джерелом доходів сільських сімей.

Не дивлячись на те, що обсяги виробництва продукції сільського господарства в Україні не задовольняють потреби у ній, значна частина її не знаходить збуту на внутрішньому ринку. Важлива роль у вирішенні цієї проблеми належить маркетингу. Саме маркетингова стратегія підприємства у період здійснення процедури фінансового оздоровлення направлена на максимальну адаптацію виробничо-збутового процесу до вимог ринку. Антикризова маркетингова стратегія полягає у висуванні найбільш важливих цілей у галузі виробничої, цінової, збутової політики та визначенні пріоритетних напрямків підвищення ділової активності підприємства.

Внаслідок кризової ситуації, яка викликає нестійкий фінансовий стан господарюючих суб'єктів, змінюються напрями використання фінансових ресурсів. Так, у структурі фінансових ресурсів переважної більшості сільськогосподарських підприємств частка витрат на виробничий розвиток скоротилася впродовж 1992-2012 р.р. у десять і більше разів, а на соціальний розвиток – понад двадцять разів, при цьому господарюючі суб'єкти продовжують скорочувати витрати на розширене відтворення виробництва та соціальні потреби трудових колективів.

Необхідно враховувати і ту обставину, що формування фінансових ресурсів відбувається в умовах високого рівня інфляції, податків та відсоткових ставок за кредит, а також низької договірної й виробничої дисципліни. В такому випадку інвестування у матеріальну сферу неефективне, що в свою чергу стримує процес оновлення й модернізації основних засобів і сприяє нестійкості та втраті конкурентоспроможності.

Аналіз матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств показує, що фондозабезпеченість за період 1992-2012 р.р. знизилась майже у 6 разів, а

фондоозброєність праці – у 5. Забезпеченість сільського господарства основними видами сільськогосподарської техніки становить 40-60%. До того ж майже 90% наявної її кількості вже давно відпрацювала свої нормативні строки експлуатації. Сьогодні 77% сільськогосподарських підприємств не мають змоги купити нові машини і обладнання, 63% – мінеральні добрива, запчастини і будівельні матеріали, до 80% – засоби захисту рослин, медикаменти для лікування тварин і пальне.

Як бачимо, багато проблем пов'язано з придбанням матеріально-технічних ресурсів, зокрема техніки. Важлива роль у вирішенні цього завдання належить інвестиційній діяльності. Цілком зрозуміло, що кризовий стан впливає і на вибір інвестиційної стратегії. Захисна інвестиційна стратегія полягає у мінімізації інвестиційних витрат та вилученні активів з окремих видів діяльності [4].

Для активізації інвестиційної діяльності необхідно створити передумови щодо залучення вітчизняних та іноземних інвесторів; державного інвестування; розвитку інвестиційної сфери шляхом поширення інформаційно-консалтингового інвестиційного забезпечення та інвестиційних фондів, банків і т. ін.; а також збільшення обсягів власних інвестицій у розвиток виробництва. Визначальним аспектом при цьому є необхідність удосконалення взаємовідносин у інвестиційній сфері, що передбачає активізацію процесу залучення інвестицій у сільське господарство.

Вивчення та аналіз чинників інвестиційної привабливості дозволяє стверджувати, що основними заходами, реалізація яких сприятиме залученню інвесторів у сільське господарство, є: удосконалення існуючого законодавства з метою формування сприятливого інвестиційного клімату, і зокрема усунення бюрократичних бар'єрів, захист права власності іноземного капіталу, і в першу чергу, систему його страхування і гарантій; спрощення процедури реєстрації суб'єктів господарювання, ліцензування окремих видів їх діяльності; забезпечення соціально-економічної та політичної стабільності в державі.

Крім того, для мобілізації фінансових ресурсів, призначених для інвестування в сільське господарство, важливим кроком є вдосконалення амортизаційної політики, а саме: впровадження в господарській практиці прискореної амортизації. Нестачу ресурсів для здійснення вкладень в заміну машинно-тракторного парку можна погасити за допомогою лізингових фінансових інструментів. В той же час існуюча система лізингу в Україні є недосконалою та потребує перегляду.

Мобілізувати фінансові ресурси можна також шляхом залучення до інвестиційного процесу в регіоні фінансово-кредитних установ і використання для інвестування нагромаджений банками фінансовий потенціал. Однак модель успішного функціонування сільського господарства України повинна будуватись на основі спрощеного доступу агропідприємств до порівняно дешевих довгострокових кредитів.

Для активізації й підвищення ефективності інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств особливо важливе значення мають збільшення дотацій і компенсацій держави, подолання диспаритету цін на сільськогосподарську та промислову продукцію, здешевлення кредитів, зменшення податків, розширення держзамовлення.

Враховуючи дефіцитність бюджету на сучасному етапі розвитку країни можна застосовувати підхід «емісія грошей під виробництво». Таким чином, існує менша ймовірність поширення інфляційних процесів, ніж просто випуск в обіг нових банкнот. Оскільки результатом емісії буде товар відповідної вартості, у процесі його виробництва і реалізації буде створено додатковий попит шляхом підвищення заробітної плати працівників, додаткових надходжень у бюджеті різних рівнів. І як наслідок, вищій пропозиції продукції (в результаті емісії під виробництво)

відповідатиме збільшений платоспроможний попит. Така ситуація є більш безпечною у сільському господарстві, де операційний цикл триває близько року і більше [4].

Важлива роль у зміцненні фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств належить інфраструктурі аграрного ринку, яка включає консалтингові, фінансові установи, фонди і банки, удосконаленню банківської діяльності в сфері кредитних операцій, створенні кредитних спілок, лізингових компаній та розвитку інфраструктури страхових послуг [1].

Важливою складовою антикризової політики підприємства є кадрова складова. Мета кадрової антикризової політики полягає у збереженні кадрового потенціалу підприємств. Як показали наші дослідження, за останні десять років (2002-2012 р.р.) через падіння обсягів виробництва в сільському господарстві, погіршення соціально-економічних умов на селі, загострення демографічної ситуації, відбулося не лише скорочення чисельності зайнятих у сільському господарстві, але й значно погіршився їх якісний склад. Професійно-кваліфікаційна структура кадрово-управлінського персоналу на протязі останніх п'яти років залишається стабільною: 37% – спеціалісти з вищою, і 56% з середньою спеціальною освітою та 7% практики. На початок 2012 р. 297 посад керівників та спеціалістів сільськогосподарських підприємств, або 2,6 % від їх наявної чисельності залишаються вакантними або заміщені особами без відповідної професійної освіти. Водночас чітко відслідковується тенденція «старіння» кадрів. Чисельність керівників і спеціалістів у віці до 30 років зменшилась з 2068 осіб у 2002 році до 1198 осіб у 2012 році, а їх частка з 13,6% до 9,7% , в той же час частка цієї категорії працівників пенсійного віку зросла із 5,5% до 6,8% відповідно [5].

Аналіз показав, що відбувається зниження забезпеченості підприємств фахівцями з управління та професіоналами-економістами, що обумовлено зменшенням розмірів підприємств, економією управлінських витрат, погіршенням соціальної сфери села і демографічних процесів. Залишається високою питома вага керівників, які мають технологічну підготовку, недостатня чисельність працівників економічних служб: на 100 господарств припадає 15,8 економістів, зменшується чисельність спеціалістів з комерційної діяльності, слабкою залишається і маркетингова служба, або вона взагалі відсутня [1].

У процесі виконання заходів передкризового управління необхідно сформувати оперативну кризову групу, яка починає працювати при виникненні кризової ситуації, перетинаючи межі існуючих організаційних підрозділів. Важлива роль належить тут підбору кризисменеджерів, які повинні приймати ризиковані та нестандартні рішення у випадку відхилення розвитку ситуації від очікуваного чи запланованого стану, коли немає ані додаткових резервів часу, ані ресурсів, налагоджувати роботу окремих фахівців для виконання поставлених завдань, забезпечувати їх взаємодію, організувати постійний контроль за виконанням антикризових заходів [2].

Важлива роль у попередженні кризових явищ на підприємстві належить консалтингу. Зокрема світовий досвід свідчить, що саме спілкування з фахівцями консалтингових служб дозволяє вчасно розпізнати ранні ознаки кризового стану та вжити упереджувальних заходів щодо її локалізації. Розвиток консалтингового бізнесу в Україні відбувається непросто. І хоча в країні працює понад 300 консультаційних фірм, попит на їх послуги залишається невисоким. Основними причинами на те є складна макроекономічна ситуація, відсутність досвіду роботи з консультантами у керівників сільськогосподарських підприємств, неспроможність клієнтів оцінити корисність таких послуг, невпевненість у збереженні конфіденційності інформації тощо[2].

**Висновки.** З метою впорядкування різних впливів з боку зацікавлених у підтримці сільськогосподарського виробника в умовах трансформаційних процесів у сільському господарстві, необхідне формування системи, яка включатиме в себе

організаційно-економічний механізм, що об'єднає всі види впливу антикризового цілеспрямованого і приведе до раціонального й ефективного виведення сільгоспвиробників на рівень сталого розвитку.

### Список літератури

1. Бочарова А.В. Усовершенствование финансовой работы ООО "Лан" Луганской области / А.В. Бочарова // Збірник тез доповідей учасників III Міжнародної науково-практичної конференції – Луганськ: «Елтон-2». – 2010. – С. 21.
2. Букреев А.М. Антикризисное управление / Букреев А.М., Гончаров В.Н., Зось-Киор Н.В., Ильин В.Ю., Шевченко М.Н. : учебник. – Луганск : Элтон-2, 2012. – 415 с.
3. Іванюта С.М. Антикризові заходи в підприємствах АПК [Текст] / С.М. Іванюта. – Полтава: ПДАА, 2003. — 300 с.
4. Механізми антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах трансформації [Текст] / М.О. Плєскач // Економіка АПК. – 2008. – № 6. – С. 84–89.
5. Моніторинг у системі антикризового розвитку сільськогосподарських підприємств у системі антикризового розвитку сільськогосподарських підприємств [Текст] / М.О. Плєскач // Вісник аграрної науки. – 2008. – № 6. – С. 83-85.
6. Сільське господарство Луганської області за 2012 рік [Текст]: статистичний збірник. – Луганськ: 2013. – 125 с.
7. Статистичний щорічник Луганської області за 2012 рік [Текст]. – Луганськ: 2013. – 479 с.

**Anna Krasnoshchok**

*Luhansk national agrarian university*

#### **Anti-recessionary management companies of the agricultural sector**

The aim of this article is to make a complex appraisal of anti-crisis management in the agriculture of the region and the workout of some practical recommendations as for its improvement.

In article the modern financial condition of the agricultural enterprises is analysed. Methods and forms of realization of anti-recessionary operation of business are considered.

Lines of activity of the enterprise within the limits of the antirecessionary program and realization mechanisms ant crisis management are stated.

**anti-recessionary management, the anti-recessionary program, the enterprises of the agricultural sector**

Одержано 24.03.14

**UDC 339.138**

**Yana Pochotova, post-graduate**

*Kiev national university of trade and economics*

## The process of marketing communicative strategy development for enterprise

This article presents the essence of marketing communicative strategy and its value for each entity. The main objective of forming a marketing communicative strategy is described. Moreover, its place in the hierarchy of strategic planning at the enterprise is determined. MCS components and their main content are defined. Step by step procedure for the formation of a marketing communicative strategy is offered. It is based on the sequence of strategic stages in the development process.

**marketing strategy, marketing communications, marketing communicative strategy, brand, communication set**

© Yana Pochotova, 2014