

З.Б. Живко

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследованы основные аспекты стратегического планирования экономической безопасности предприятия. Определена зависимость экономической безопасности бизнеса от факторов влияния внутренней и внешней среды, предложено внедрение в практическую деятельность предприятий методических рекомендаций относительно стратегического планирования.

УДК 429.117

ТАКТИКА ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ АПК В УМОВАХ КРИЗИ

Ю.М. Гладких,

Станічно-Луганський районний центр зайнятості

**Постановка проблеми.** Світова фінансово-економічна криза, яка завдала суттєвого деструктивного впливу на економіку України, в черговий раз довела актуальність питань оновлення методичного інструментарію антикризового управління підприємствами, у тому числі підприємницькими структурами агропромислового комплексу (АПК). Серед функціональних напрямів антикризового управління підприємствами АПК важливу роль у формуванні стратегічних та тактичних резервів потужності, джерел забезпечення стійкості та розвитку відіграє його фінансова складова. Разом з тим антикризове управління не є прерогативою стратегічного рівня, тоді як оперативний рівень значною мірою залежить саме від середньострокових програмних та управлінських настанов, а також сформованого управлінського інструментарію. Виходячи з цього, саме тактика фінансового управління підприємствами АПК в кризових умовах може бути визначена як перспективний предмет економічного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аспекти антикризового управління підприємствами АПК отримали розвиток у працях П.М. Макаренка, Т.В. Попової, П.Т. Саблука, К.І. Пріб, К.Б. Волощука, М.В. Гладій, М.Я. Дем'яненко, В.Я. Месель-Веселяка, Г.О. Партина, О.Я. Митрухіна [1-7]. Вченими було сформульовано широке коло положень в сфері удосконалення управлінського інструментарію, передбачуваного до застосування в кризових умовах агропромисловими підприємницькими структурами. Серед малодосліджених питань – аспекти фінансового управління підприємствами АПК в умовах кризи, зокрема, на тактичному рівні прийняття рішень.

**Мета статті** – наукове обґрунтування тактики фінансового управління підприємствами АПК в умовах кризи.

До основних мікроекономічних причин виникнення кризових ситуацій в АПК слід віднести різні форми слабого менеджменту на рівні підприємств. Життєздатність підприємств АПК

*Науково обґрунтовано тактику фінансового управління підприємствами АПК в умовах кризи. Визначено основні антикризові заходи в сфері фінансового управління підприємствами АПК. Сформульовано ключові напрями державного антикризового регулювання в АПК.*

**Ключові слова:** антикризове управління, тактика, фінанси підприємства, АПК, розвиток.

визначається часткою грошових коштів від основної діяльності в джерелах готівки. Якщо підприємство не в змозі забезпечити такий рівень готівки, щоб покривати поточні витрати, менеджмент вимушений вдаватися до короткострокових кредитів, хоча відомо, що більшість підприємств АПК фінансують оборотні витрати, зокрема на паливно-мастильні матеріали, насіння, добрива та оплату праці довгостроковими кредитами. Погіршує фінансове становище підприємств і пасивна поведінка на ринку, де в основному домінують посередницькі структури, що зацікавлені в купівлі сільськогосподарської сировини на не вигідних для сільгоспвиробників умовах. Якщо підприємства АПК не удосконалюють канали збуту своєї продукції, то при згортанні старих ринків (особливо в умовах глобальної кризи) це означає скорочення обсягів реалізації. Коли зменшення обсягу продажів набуває значних масштабів, різко зменшується ринкова частка підприємств АПК. Іншими словами, пасивність підприємства на ринку має наслідком різке погіршення стратегічних позицій, необхідних для розширення основної діяльності.

Не сприяє стабільній роботі підприємств АПК і відсутність диверсифікованого підходу до підбору постачальників. Так, на практиці багато підприємств орієнтуються на роботу з одним постачальником (палива, добрив, насінневого матеріалу) через складність організації паралельної роботи з кількома постачальниками і велику амплітуду цін. Невміння або небажання вирішувати проблему постачання підтримує ринкові позиції підприємств АПК на ринках матеріального постачання.

Такі недоліки в управлінні поведінкою підприємств АПК на ринку викликають, як показує практика, скорочення обсягу валової продукції і відповідно обсягів реалізації. Наслідком такої динаміки є зменшення оборотних коштів. Більш того, якщо очистити від впливу інфляції суми надходжень за реалізовану продукцію, то виявляється тенденція зниження місячного обсягу продажів.

Рівень життєздатності підприємств АПК, зокрема у тактичній (середньо-строковій)

перспективі, багато в чому залежить і від нормативної облікової бази, яка встановлюється на державному рівні. Так, зміна вартості і структури основних фондів підприємства негативно впливає на процес ціноутворення. За рахунок величини амортизації, що включається в собівартість продукції, незалежно від здійснених підприємством дій, може зростати ціна продукції [4, 6, 7].

Аналіз роботи низки агропромислових підприємств показав, що основними статтями заборгованості є розрахунки по товарах, роботах і послугах, а також розрахунки з бюджетом. Остання стаття складає близько половини боргів підприємств. Значна частина заборгованості – борги перед фондами соціального страхування і забезпечення. Зміни в структурі пасиву балансу свідчать про необхідність термінових рішень із забезпечення зростання оборотного капіталу і позитивного потоку грошових коштів від основної діяльності. Подібні рішення у сфері встановлення нормативів обліку ухвалюються на рівні держави і здатні змінити ступінь життєздатності багатьох підприємств АПК у порівняно короткі терміни.

В умовах інфляції зростає роль управління грошовими коштами: з одного боку, необхідно вигідно вкладати гроші, що знецінюються, в ліквідні запаси, а з іншого – грошові кошти повинні забезпечувати нормальну роботу підприємства. Золота середина досягається накопиченням відповідного досвіду.

Наслідок негативних явищ – брак оборотних коштів для відновлення виробництва. За цих умов залучення зовнішніх позик є вимушеним заходом, що дає змогу швидко виправити поточний стан. Разом з тим вирішення проблем таким способом припускає не менш активну роботу керівників підприємств АПК над зміною стратегії господарювання на ринку. Інакше звернення до кредитних ресурсів для поповнення оборотних коштів може обернутися в майбутньому важкими наслідками – неплатежами і навіть банкрутством підприємства [2, 5, 7].

Отже, причини неплатежів підприємств АПК в сучасних умовах слід розділити на дві групи. До першої можна віднести недо-

ліки, які стосуються державного управління економікою, умов господарювання та управління підприємствами АПК в умовах кризи. Другу групу причин можна узагальнено охарактеризувати як слабкий менеджмент. Варто зазначити, що проблеми антикризового управління підприємством – це в основному проблеми менеджменту, а значить, вирішуються вони залежно від професійного рівня антикризового керівника і рівня професійності запропонованої програми фінансового оздоровлення. Саме низький рівень управління є основною причиною кризового стану більшої частини агропромислових підприємств.

Процес реалізації антикризових процедур стосовно діяльності підприємств умовно можна визначити як антикризовий. Світовий досвід показує, що антикризова діяльність в умовах глобальної кризи – процес, що включає два блоки процедур: антикризове управління і антикризове регулювання.

Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємств АПК. Вони виражаються в коливаннях обсягів виробництва продукції, виникненні складнощів з її збутом, надмірному зростанні заборгованості по зобов'язаннях та ін.

Реалізація всієї сукупності процедур антикризового управління підприємствами АПК починається лише на певному етапі їх життєвого циклу: за різкого спаду виробництва, що характеризується постійною неплатоспроможністю підприємства [1, 3].

Антикризове регулювання передбачає дію на підприємство-боржника на макрорівні. Цей вид макроекономічної дії припускає вжиття організаційно-економічних і нормативно-правових заходів з боку держави, спрямованих на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідацію у разі неефективності подальшої роботи цих підприємств.

Ключовими напрямками державного антикризового регулювання в АПК є:

- вдосконалення законодавчої бази про фінансову неспроможність (банкрутство) підприємств;
- здійснення заходів з оздоровлення життєздатних підприємств АПК, зокрема

надання державної підтримки неплатоспроможним підприємствам і залучення інвесторів;

- ухвалення урядом заходів, спрямованих на подолання кризи неплатежів.

Введені на законодавчому рівні норми регулювання процесів санації економіки припускають певну організацію антикризового процесу на рівні господарюючого суб'єкта. Антикризовий процес – застосування до підприємства-боржника процедур реорганізації або ліквідації – починається з комплексної оцінки його фінансово-економічного стану. Без діагностики причин неплатоспроможності підприємства, можуть бути призначені некоректні антикризові процедури, що призведе до ліквідації цілком перспективних підприємств, санації явно неспроможних підприємств, загострення конфліктів між боржниками і кредиторами.

Основними етапами антикризового фінансового управління підприємствами АПК є:

- діагностика фінансового стану і оцінка перспектив розвитку виробничого потенціалу;
- розробка бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства;
- реалізація антикризових процедур.

Державні органи можуть виступати учасниками антикризового процесу, якщо в ланцюжку «менеджмент – акціонери – кредитори» кризове підприємство АПК не спроможне врегулювати свої проблеми. Практично процедура не міняється, якщо керівник і кредитори хочуть самостійно вийти з кризи.

**Висновки.** Тактика фінансового управління підприємствами АПК в умовах кризи передбачає здійснення послідовності заходів, спрямованих на недопущення фінансової неспроможності у середньостроковій перспективі. Важливу роль у цьому випадку відіграє менеджмент підприємств АПК та обрана ним політика фінансового управління, діяльність менеджменту на ринках поставань та готової продукції, а також державна підтримка агропромислових підприємств.

## Література

1. *Макаренко П.М., Попова Т.В.* Економічне відтворення аграрного виробництва в умовах ринку: Монографія. – Мелітополь: «Люкс», 2011. – 348 с.
2. *Саблук П., Приб К.* Процеси міжнародного руху капіталів та участь у них України // Економіка України. – 2008. – № 8 (561). – С. 56 – 68.
3. *Волощук К.Б.* Особливості та перспективи інноваційно-інвестиційного розвитку агропромислового виробництва // Агроінком. – 2008. – № 11-12. – С. 55 – 59.
4. *Гладій М.В.* Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектору економіки України (питання теорії, методології і практики). – Львів: ІРД НАН України, 1998. – 294 с.
5. *Дем'яненко М.Я.* Стратегія розвитку агропромислового комплексу України. Проект // Економіка України. – 2005. – № 7. – С.112 – 118.
6. *Месель-Веселяк В.Я.* Напрями реформування агропромислового виробництва в Україні // Економіка АПК. – 1999. – № 1. – 36 с.
7. *Партин Г.О., Митрухіна О.Я.* Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємств // Науковий вісник НЛТУУ. – 2009. – Вип. 19.6. – С. 208 – 214.

## Гладких Ю.Н. ТАКТИКА ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ АПК В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Научно обоснована тактика финансового управления предприятиями АПК в условиях кризиса. Определены основные антикризисные мероприятия в сфере финансового управления предприятиями АПК. Сформулированы ключевые направления государственного антикризисного регулирования в АПК.

## КОРОТКО

### КОРОТКО КОРОТКО КО

#### По данным ЕС,

Немецкое научное общество им. Фраунгхофера является крупнейшей научной организацией в Европейском сообществе. Общий бюджет 57 институтов этого общества, в которых работает свыше 13 тыс. сотрудников, составил в 2011 г. почти 1,5 млрд. евро. Федеральное правительство и земельные органы власти ФРГ финансируют деятельность общества в пропорции 90:10, что покрывает почти 40% общих расходов институтов, остальное – результат выполнения коммерческих проектов в интересах промышленных компаний и различных государственных ведомств. В 2012–2013 гг. ожидается дальнейшее расширение деятельности институтов общества.

#### В Южной Корее проведено специальное обследование

уровня удовлетворенности научных работников государственных научно-исследовательских центров условиями своего труда и перспективами дальнейшей научной работы. Около 40% ученых оказалось неудовлетворенными своим нынешним положением: они ищут другие места для продолжения карьеры. При этом две трети из них хотели бы найти работу в вузах или колледжах, а примерно одна треть – начать собственный бизнес.