
III. ЕКОНОМІКА Й УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 332.334.4:631.111.3

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯМ

О. В. ЛАЗАРЄВА, доктор економічних наук, доцент
(Чорноморський національний університет імені Петра Могили)

Анотація. Метою статті є обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку антикризового управління сільськогосподарським землекористуванням. **Методика дослідження.** Використано методи структурно-логічного аналізу, наукового узагальнення та систематизації для визначення сутності антикризового управління сільськогосподарським землекористуванням, а також критичного аналізу – для порівняння альтернативних підходів до антикризового управління. **Результати.** У статті проаналізовано підходи до висвітлення терміна «антикризове управління». Наведено причини виникнення кризи в сільськогосподарському землекористуванні. Указано, що основними аспектами здійснення антикризового управління в землекористуванні є: розробка економіко-екологічного механізму управління кризовими процесами; визначення часового фактору у вирішенні наявних проблем; діагностика ресурсних можливостей об'єкта антикризового управління; реалізація сукупності заходів, орієнтованих на стабілізацію діяльності суб'єкта господарювання на землі; контроль за виконанням запланованих заходів (аналіз відхилень); упровадження заходів, передбачених для досягнення стратегічних цілей посткризового стану. Представлено цілі антикризового управління, розкрито особливості антикризового управління в сільськогосподарському землекористуванні. Висвітлено стратегічні орієнтири антикризового управління сільськогосподарським землекористуванням. Наголошено, що антикризове управління сільськогосподарським землекористуванням представляє собою об'єктивний і неупереджений аналіз змісту виявлених проблем, з'ясування причин кризи, закономірностей її протікання, можливих сценаріїв та наслідків виходу з неї. **Практична значущість результатів дослідження.** Доведено, що ефективність антикризових заходів у сфері землекористування залежатиме від взаємодії всіх рівнів – загальнодержавного, регіонального та місцевого, що в кінцевому підсумку дозволить закласти основи для сучасної модернізації сільськогосподарського землекористування, забезпечивши обнадійливі якісні зрушення в ньому.

Ключові слова: криза, антикризове управління, сільськогосподарське землекористування, стратегічні орієнтири, форсайт, територіальні громади.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасний стан аграрного сектора України перебуває у глибокій кризі, що зумовлено негативними тенденціями в економічному та політичному житті країни. Загостреність кризових явищ у сільськогосподарському землекористуванні зумовлює розвиток антикризового управління у сфері природокористування, що є передумовою оздоровлення та підвищення темпів економічного розвитку аграрного сектора економіки. Відтак антикризове управління має ґрунтуватися як на діагностиці кризових явищ, так і на розробці ефективних антикризових заходів, що дозволить забезпечити випереджувальний інноваційний розвиток.

Нині досить актуальною є проблема пошуку та впровадження у практику таких методів господарювання, використання яких дозволяло б не доводити результати господарювання до кризового стану, не дивлячись на несприятливий стан справ в аграрному землекористуванні, а у випадку, коли результати виявилися катастрофічними або мова, навіть, може йти про банкрутство господарства, – підготувати й реалізувати програму оздоровлення підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми антикризового управління досліджували такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як Л. О. Лігоненко [1], Е. А. Уткін [2], Л. О. Коротков [3], І. О. Бланк [4], О. В. Василенко [5], В. Т. Шатун [6] та ін.

Проте слід зазначити, що в науковій літературі майже відсутні дослідження розвитку антикризового управління саме в сільському господарстві, зокрема в землекористуванні. Аналізуючи й синтезуючи кожен ситуацію в аграрному секторі економіки, потребують подальшого дослідження як систематизація підходів до сутності антикризового управління, такі і виокремлення його стратегічних орієнтирів у сільськогосподарському землекористуванні.

Методологічною та інформаційною основою цієї публікації є матеріали періодичних спеціалізованих і галузевих видань, дані галузевих інформаційно-аналітичних агенцій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку антикризо-

вого управління сільськогосподарським землекористуванням.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На сучасному етапі розвитку продуктивних сил суспільства повинна приділятися значна увага концепції та системі антикризового управління.

Останнім часом термін «антикризове управління» набув значного поширення, однак розуміння сутності цього напрямку управління, його теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування.

Так, Є. С. Мінаєв стверджує, що антикризове управління представляє собою комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків [7].

І. М. Балусь та Н. Е. Брюховецька антикризове управління ототожнюють із макроекономічною категорією, що відображає виробничі відносини на підприємстві під час його оздоровлення чи ліквідації [8].

У своїх працях А. М. Штангрет, О. І. Коплюк стверджують, що антикризове управління повинно передбачати й запобігати кризовим ситуаціям або ж їх послаблювати [9].

Справедливо відзначає А. В. Краснощок, що під антикризовою політикою в сільському господарстві слід розуміти набір методів, важелів, інструментів, який має за мету недопущення прояву кризових явищ і створення умов для розвитку цієї галузі як важливої частини механізму забезпечення продовольчої, інноваційної та економічної складових національної безпеки [10, с. 109].

Відомий економіст А. Я. Сохнич схиляється до думки, що сьогодні вкрай важливим є необхідність мобілізації внутрішніх ресурсів держави для виходу із кризи й відмови від тупикової політики нарощування боргових зобов'язань [11, с. 15].

Уважаємо, що основними причинами виникнення кризи в сільськогосподарському землекористуванні є: політична нестабільність; відсутність постійного моніторингу стану родючості сільськогосподарських земель; відсутність контролю за здійсненням заходів щодо збереження, відтворення та раціонального використання земель; надмірна інтенсифікація аграрного виробництва; відсутність належних коштів у територіальних громад; не-

дотримання екологічних вимог під час землеустрою території тощо.

Виходячи з наявних проблем, основним аспектом здійснення антикризового управління в землекористуванні є: розробка економіко-екологічного механізму управління кризовими процесами, що передбачає обґрунтування мети й завдань антикризового управління, яке спрямоване на подолання нестабільної ситуації в землекористуванні та запобігання її погіршенню в майбутньому; визначення часо-

вого фактору у вирішенні наявних проблем; діагностика ресурсних можливостей об'єкта антикризового управління; реалізація сукупності заходів, орієнтованих на стабілізацію діяльності суб'єкта господарювання на землі та на підвищення конкурентоспроможності в довгостроковому періоді; контроль за виконанням запланованих заходів (аналіз відхилень); упровадження заходів, передбачених для досягнення стратегічних цілей посткризового стану (рис. 1).

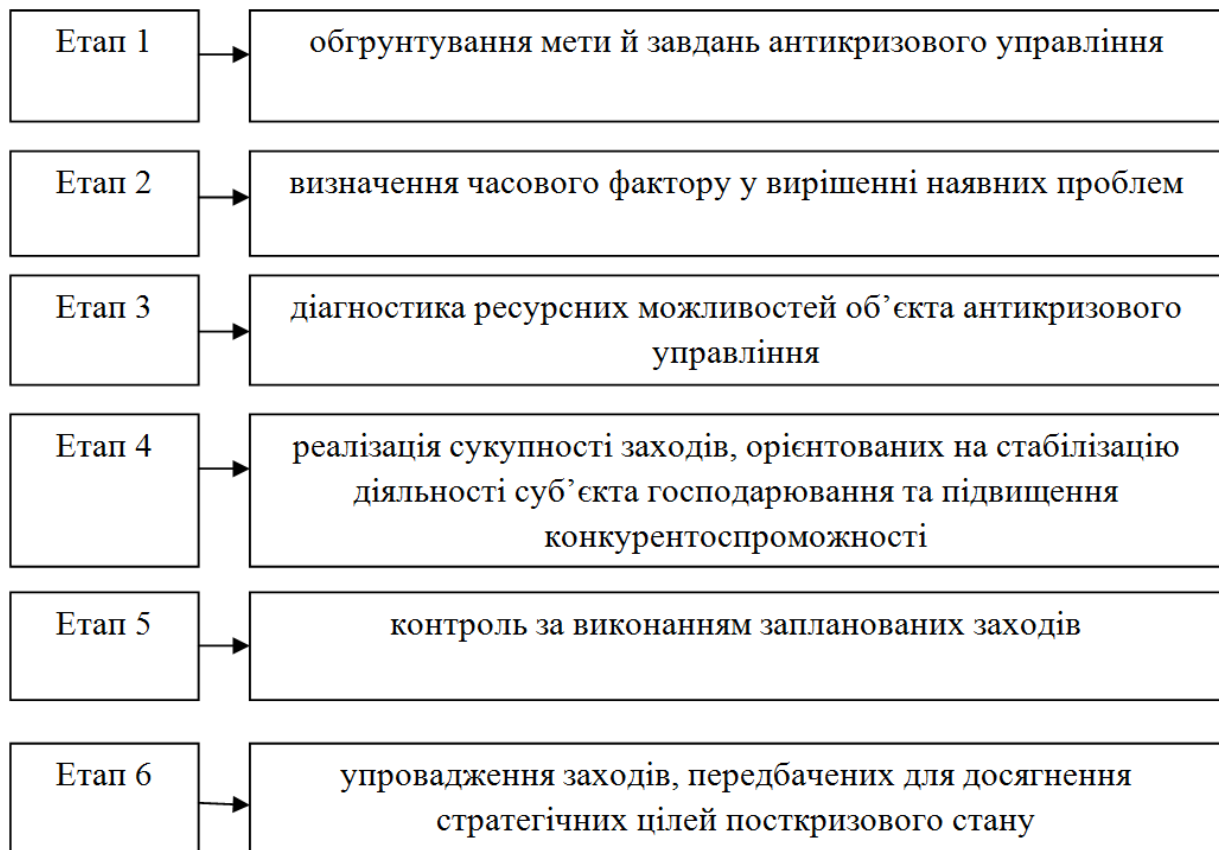


Рис. 1. Основні аспекти здійснення антикризового управління сільськогосподарським землекористуванням

Ефективність антикризового управління сільськогосподарським землекористуванням зумовлена здатністю останнього конструктивно реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню.

В аграрному секторі економіки в разі виникнення проблемних ситуацій слід займатися розробленням підготовчих планів та здійсненням попередніх заходів для їхнього забезпечення, що дозволяють у разі потреби оперативно розв'язувати проблемні ситуації в умовах кризи.

Антикризове управління в сільськогосподарському землекористуванні характеризується такими особливостями: використання у процесі реалізації антикризових заходів відповідних механізмів та інструментів; чіткий розподіл обов'язків у групі фахівців, які займаються вирішенням проблем антикризового управління; урахування проявів кризового стану, аналіз причин їх виникнення; підвищений ступінь ризику прийняття управлінських рішень; необхідність належної інформаційної підтримки реалізації антикризових дій.

На основі вищевикладеного визначимо стратегічні орієнтири антикризового управління сільськогосподарським землекористуванням (рис. 2).

Отже, антикризове управління сільськогосподарським землекористуванням представляє собою об'єктивний і неупереджений аналіз змісту виявлених проблем, з'ясування причин кризи, закономірностей її протікання, можливих сценаріїв та наслідків виходу з неї. Таким чином, стратегічними орієнтирами антикризового управління є: запобігання кризовій ситуації; готовність до протистояння кризи у випадку її наростання; професійна поведінка у процесі та після кризи.

При цьому базові концептуальні положення антикризового управління сільськогосподарським землекористуванням мають базуватися на таких орієнтирах, як цінність прав приватної власності на землю, ефективність форм та методів землекористування, організація сприятливого інвестиційного клімату в сільському господарстві, удосконалення орендних відносин, прогнозування розвитку сільськогосподарського землекористування з використанням методу форсайт, створення ефективної системи державного регулювання режиму землекористування.



Рис. 2. Стратегічні орієнтири антикризового управління сільськогосподарським землекористуванням

Унаслідок дотримання вказаних орієнтирів методичні основи оптимізації переходу до антикризового управління сільськогосподарським землекористуванням базуватимуться на: обґрунтуванні вдосконалення розподілу земель за формами власності, господарського їх використання шляхом зонування; диференціації ставок земельного податку й інших платежів за землю; формуванні ефективних регіональних систем оренди; інвестуванні землекористування, іпотечного кредиту на основі застави землі; розробці проектів землеустрою в межах територіальних громад.

Крім того, чітка стратегія розвитку сільськогосподарського землекористування має ґрунтуватись і на основі впровадження сучасних енергозберігаючих технологій із мінімальним оборітком ґрунту з урахуванням умов досягнення бездефіцитного балансу гумусу у ґрунті, технічного забезпечення реалізації таких технологій вітчизняною технікою нового покоління, сприяння соціально-економічного розвитку сільських територій, що в кінцевому підсумку дозволить підвищити конкурентоспроможність сільського господарства.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Отже, ефективність антикризових заходів у сфері землекористування залежатиме від взаємодії всіх рівнів – загальнодержавного, регіонального та місцевого, що в кінцевому підсумку дозволить закласти основи для сучасної модернізації сільськогосподарського землекористування, забезпечивши обнадійливі якісні зрушення в ньому.

Забезпечуючи умови здійснення антикризового управління сільськогосподарським землекористуванням, необхідно не менш важливу увагу приділити й науковій розробці найбільш складних проблем управління цим процесом.

Виконання антикризових орієнтирів розвитку дозволить підвищити еколого-економічну та соціальну спрямованість сільськогосподарського землекористування, забезпечити стабільність землекористування сільськогосподарських підприємств, здійснити раціоналізацію існуючого землекористування в межах територій сільських рад, створити умови для підвищення економічної ефективності використання земельних ресурсів, забезпечити збільшення надходжень від платежів за землю в бюджети об'єднаних територіальних громад,

підвищити ефективність орендних відносин у сільськогосподарському землекористуванні, поліпшити екологічну ситуацію в сільській місцевості та ін.

Перспективи подальших досліджень мають базуватись на вивченні превентивних антикризових заходів, що дозволить запобігти кризи в землекористуванні в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. М. Хіленко. – Київ: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
2. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. – Москва: Экмос, 1997. – 400 с.
3. Антикризисное управление / под ред. Э. М. Короткова. – Москва: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
4. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – Киев: Эльга; Ника-Центр, 2006. – 672 с.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / О. В. Василенко. – Київ: Центр навч. л-ри, 2005. – 504 с.
6. Шатун В. Т. Антикризове управління: навч. посіб. / В. Т. Шатун. – Миколаїв: Іліон, 2014. – 324 с.
7. Минаев Е. С. Антикризисное управление / Е. С. Минаев, О. В. Панагушина. – Москва: ПРИОР, 2000. – 432 с.
8. Булеев И. П. Антикризисное управление предприятием / И. П. Булеев, Н. Е. Брюховецкая. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2005. – 234 с.
9. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – Київ: Знання, 2007. – 335 с.
10. Краснощок А. В. Антикризова політика у сільському господарстві України / А. В. Краснощок // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. – Т. 19. – Випуск 2/2. – 2014. – С. 108–113.

11. Сохнич А. Я. Ринок землі і економічна криза / А. Я. Сохнич, С. А. Сохнич // Землевпорядний вісник. Науково-виробничий журнал. – № 2. – 2015. – С. 13–15.
12. Сидорук Б. О. Засади збалансованого використання земельно-ресурсного потенціалу в аграрній галузі // Б. О. Сидорук // Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. – № 1. – 2017. – С. 60–66.
13. Банера Н. П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи / Н. П. Банера // Глобальні та національні проблеми економіки. – Вип. 10. – 2016. – С. 266–269.
7. Minaev, E. S. & Panagushina, O. V. (2000). *Antikrizove upravleniia [Anti-crisis management]*. Moscow: PRIOR [in Russian].
8. Buleev, I. P. & Bruhovetskaya, N. E. (2005). *Antikrizove upravleniia predpriyatiem [Anti-crisis management an enterprise]*. Donechck : IEP NAN Ukrainu [in Ukrainian].
9. Shtangaret, A. M., Kopiluk, O. I. (2007). *Antikrizove upravleniia predpriyatiem [Anti-crisis management an enterprise]*. Kyiv : Znannya [in Ukrainian].
10. Krasnochok, A. V. (2014). *Antikrizova polityka u silskomu gospodarstvi [Anti-crisis politics is in agriculture]*. *Visnyk ONU im. I. I. Mechnikova – Bulletin of the Odesa national university of the name of Mechnikov: Collected papers*, (19 (2/2), (pp. 108–113) [in Ukrainian].

REFERENCES

1. Ligonenko, A. O., Tarasuk, M. V. & Hilenko, O. M. (2005). *Antikrizove upravlinnyia pidpriemstvom [Anti-crisis management an enterprise]*. Kyiv : Naukova dumka [in Ukrainian].
2. Ytkin, Ye. A. (1997). *Antikrizove upravlinnyia [Anti-crisis management]*. Moscow : Ekmos [in Russian].
3. Korotkov, E. M. (2000). *Antikrizove upravlinnyia*. Moscow : INFRA-M [in Russian].
4. Blank, I. A. (2006) *Antikrizove finansovoe upravleniia predpriyatiem [Anti-crisis financial management an enterprise]*. Kyiv : Elga, Nika centr [in Ukrainian].
5. Vasilenko, V. O. (2005). *Antikrizove upravleniia predpriyatiem [Anti-crisis management an enterprise]*. Kyiv : Centr navchalnoy literatury [in Ukrainian].
6. Shatun, V. T. (2014). *Antikrizove upravleniia [Anti-crisis management]*. Micolayv : Ilion [in Ukrainian].
11. Sohnych, A. Ya. & Sohnych, S. A. (2015). Rynok zemli ta ekonomichna kryza [Market of earth and economic crisis]. *Zemlevporydny visnyk. Naukovo virobnychy jurnal – Land announcer. It is the Scientific and production magazine*, 2, 13–15 [in Ukrainian].
12. Sidoruk, B. O. (2017). Zasady zbalansovano-go vykoristannya zemelno-resursnogo potencialu v agrarny galuzi [Principles of the balanced use of earth-resource potential arein agrarian industry]. *Staly rozvytoc ekonomycy. Mychnorodny naukovo-virobnycy jurnal. – Steady development of economy. International scientific and production magazine*, 1, 60–66 [in Ukrainian].
13. Banera, N. P. (2016). *Antikrizove upravleniia yak odin z shlyhiv vihodu z finansovoy krizy [Anti-crisis management as one of ways of exit from a financial crisis]*. *Globalny ta nacionalny problem ekonomiky – Global and national problems of economy*, 10, 266–269.

Е. В. Лазарева, доктор економічних наук, доцент (Черноморський національний університет імені Петра Могили). **Стратегічні орієнтири антикризового управління сільськогосподарським землепольованням.**

Аннотація. Цілью статті являється обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку антикризового управління сільськогосподарським землепольованням. **Методика дослідження.** Використані методи структурно-логічного аналізу, наукового узагальнення та систематизації для визначення сутності антикризового управління сільськогосподарським землепольованням, а також критичного аналізу – для срав-

нения альтернативных подходов к антикризисному управлению. **Результаты.** В статье проанализированы подходы к определению термина «антикризисное управление». Представлены причины возникновения кризиса в сельскохозяйственном землепользовании. Указано, что основными аспектами совершения антикризисного управления в землепользовании являются: разработка экономико-экологического механизма управления кризисными процессами; определение часового фактора в решении насущных проблем; диагностика ресурсных возможностей объекта антикризисного управления; реализация совокупности мероприятий, ориентированных на стабилизацию деятельности субъекта хозяйствования на земле; контроль за использованием запланированных мероприятий (анализ отклонений); внедрение мероприятий, предусмотренных для достижения стратегических целей посткризисного периода. Представлены цели антикризисного управления, раскрыты особенности антикризисного управления в сельскохозяйственном землепользовании. Определены стратегические ориентиры антикризисного управления сельскохозяйственным землепользованием. Сделано вывод, что антикризисное управление сельскохозяйственным землепользованием представляет собой объективный и непредвзятый анализ содержания выявленных проблем, изъяснение причин кризиса, закономерностей ее протекания, возможных сценариев и последствий выхода из нее. **Практическая значимость результатов исследования.** Доказано, что эффективность антикризисных подходов в области землепользования будет зависеть от взаимодействия всех уровней – общегосударственного, регионального и местного, что в конечном итоге позволит заложить основы для современной модернизации сельскохозяйственного землепользования, обеспечив обнадёживающие качественные изменения в нем.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, сельскохозяйственное землепользование, стратегические ориентиры, форсайт, территориальные общины.

O. Lazarieva, Dc. Econ. Sci., Docent (Petro Mohyla Black Sea National University). Strategic reference-points of anti-crisis management of agricultural land-tenure.

Annotation. The purpose of the article is to justify strategic guidelines for the crisis management development of agricultural land use. **Methodology of research.** Methods of structural-logical analysis, scientific generalization and systematization are used to determine the essence of crisis management of agricultural land use, as well as critical analysis - to compare alternative approaches to crisis management. **Findings.** In the article going is near «anti-crisis management» was analyzed. The reasons of origin crisis in agricultural land-tenure were resulted. It is indicated, that the basic aspects realization of anti-crisis management in agricultural land-tenure is development economical and ecological mechanism of management crisis processes; determination of sentinel factor is in the decision of present problems; determination of sentinel factor is in the decision of present problems of anti-crisis management; realization of totality of the measures oriented to stabilizing of activity of subject of ménage on the land; control is after implementation of the pre-arranged measures (analysis of rejection); introduction of measures, strategic aims of the post-crisisstate envisaged for an achievement. The aims of anti-crisis management presented, the exposed features of anti-crisis management in agricultural land-tenure. Strategic reference-points of anti-crisis in agricultural land-tenure were presented. It is marked, that anti-crisis management of agricultural land-tenure is an objective analysis of maintenance of the educed problems, finding out of reasons of crisis, conformities to law of her flowing, possible scenarios and consequences of exit is from it. **Practical value.** It is well-proven, that efficiency of anti-crisis measures in the sphere of land-tenure will depend on cooperation of all levels – national, regional and local, that will allow to pawn bases for modern modernization of agricultural land-tenure that provides giving hope quality changes in him.

Keywords: crisis, anti-crisis management, agricultural land-tenure, strategic reference-points, foresight, territorial communities.