

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.83>
УДК 338.637

*Р. Ю. Агакерімова,
аспірант, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8353-8110>*

*В. П. Комар,
аспірант, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7502-6286>*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

*R. Ahakerimova,
Postgraduate student, Poltava State Agrarian University, Poltava
V. Komar,
Postgraduate student, Poltava State Agrarian University, Poltava*

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті авторами розглянуто сутність антикризового управління підприємствами агропродовольчої сфери. Зазначено, що головним завданням антикризового управління є розробка та впровадження найменш ризикованих управлінських рішень, які дозволяють досягти поставлених цілей та результатів з найменшими додатковими витратами та найменшими негативними наслідками. Наведено основні фактори впливу на

діяльність цих підприємств. Здійснено класифікацію фаз антикризового управління діяльністю підприємств. Розглянуто основні принципи антикризового управління підприємствами агропродовольчої сфери. Наведено внутрішні і зовнішні причини, що можуть призвести до формування кризових станів у підприємствах агропродовольчої сфери.

У статті запропоновано на основі детального аналізу сучасних підходів до формування та застосування антикризового управління, систематизувати методи антикризового менеджменту залежно від результатів діяльності підприємства. Запропоновано виділити дві основні групи методів антикризового управління. До першої групи відносять тактичні методи (моніторинг, контроль, санацію, банкрутство і даунсайзинг). Друга група представлена стратегічними методами (ліквідація, створення нових підприємств, модернізація, злиття, диверсифікація та реструктуризація підприємств). Відмічено, що підприємство не відразу відчуває на собі наслідки застосування цих методів, але їх використання змінює суть і якісні характеристики бізнесу. Вибір конкретних інструментів антикризового управління діяльністю підприємств агропродовольчої сфери передбачає діагностичний аналіз ситуації, виявлення причин, глибини, типу та стадії кризи, оцінка можливих сценаріїв її перебігу. Своєчасне здійснення антикризового управління може сприяти зниженню ймовірності виникнення кризових явищ у майбутньому, зменшенню потенційних втрат, нарощуванню стратегічного потенціалу, посиленню здатності протистояти кризовим явищам, підвищенню адаптаційної спроможності підприємств агропродовольчої сфери та зміцненню їх конкурентних позицій.

In the article, the authors considered the essence of anti-crisis management of agro-food enterprises. It is noted that the main task of anti-crisis management is the development and implementation of the least risky management solutions that allow achieving the set goals and results with the least additional costs and the

least negative consequences. The main factors influencing the activity of these enterprises are given. The classification of the phases of anti-crisis management of enterprise activities has been carried out. The main principles of anti-crisis management of an agro-food enterprise are considered. The internal and external reasons that can lead to the formation of crisis situations in the enterprises of the agro-food sector are given.

The article proposes, based on a detailed analysis of modern approaches to the formation and application of anti-crisis management, to systematize anti-crisis management methods depending on the results of the enterprise's activities. It is proposed to distinguish two main groups of anti-crisis management methods. The first group includes tactical methods (monitoring, control, rehabilitation, bankruptcy and downsizing). The second group includes strategic methods (liquidation, creation of new enterprises, modernization, merger, diversification and restructuring of enterprises). It is noted that the company does not immediately feel the consequences of applying these methods, but their use changes the essence and qualitative characteristics of business. The choice of specific anti-crisis management tools for the activities of agro-food enterprises involves a diagnostic analysis of the situation, identification of the causes, depth, type and stage of the crisis, assessment of possible scenarios of its course. Timely implementation of anti-crisis management can contribute to reducing the probability of crisis phenomena in the future, reducing potential losses, increasing strategic potential, strengthening the ability to resist crisis phenomena, increasing the adaptive capacity of agro-food enterprises and strengthening their competitive positions.

Ключові слова: підприємства агропродовольчої сфери, антикризове управління, фази управління, чинники.

Keywords: agro-food enterprises, anti-crisis management, management phases, factors.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Останнім часом гостро постають питання антикризового управління діяльністю підприємств агропродовольчої сфери. Наприкінці 2000-х років наслідки інтенсивної глобалізації призвели до виникнення та поширення світової фінансово-економічної кризи, яка глибоко проникла у національну економіку, загостривши проблеми і кризові явища та призвела до появи нових викликів і нових проблем. Тому антикризове управління відіграє все більш важливу роль у виведенні з кризи національної економіки, зниженні ризиків та зменшенні впливу негативних наслідків та втрат на мікрорівні, тобто для підприємств агропродовольчої сфери. Тому дослідження життєздатності підприємств агропродовольчої сфери у кризових ситуаціях є питанням життєво важливим і стосується практично всіх організаційних структур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема антикризового управління підприємствами агропродовольчої сфери та виявлення факторів, що призводять до кризових станів знайшли своє місце у працях українських вчених. Значна кількість українських та зарубіжних дослідників працюють над питаннями антикризового управління діяльністю цих підприємств та подолання наслідків продовольчої кризи у світі. Вивченню етапів та інструментів антикризового управління підприємствами агропродовольчої сфери присвячені наукові дослідження українських вчених, таких як: Ватченко Б., Дейнеко Л., Долинська О., Завгородній А., Зубков Р., Масалигіна В., Сичевський М., Стешенко О., Красноручський О., Кривов'язюк І., Ніконенко О., Погорєлова О., Шаранов Р. та інші.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілями статті є визначення етапів (фаз) антикризового управління діяльністю підприємств агропродовольчої сфери та формуванням завдань антикризового управління на кожному з цих етапів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування сучасного ринкового середовища в агропродовольчому секторі визначається наявністю

тенденцій, таких як підвищення ризиків і загроз діяльності виробничих структур спричинене військовими діями, посилення конкуренції та підвищення рівня капіталомісткості, що впливають на поточний стан підприємств. Основною метою формування механізму антикризового управління у діяльності агропродовольчих підприємств є забезпечення умов для запобігання кризовим явищам, а при необхідності – підготовка підприємств до роботи в умовах кризи. Керівництву підприємств слід переглянути умови співробітництва з партнерами та умови оплати за продукцію і ресурси з метою забезпечення фінансової стійкості, зміни боргового навантаження та втрати платоспроможності. У цих умовах стратегічний пріоритет функціонування підприємств агропродовольчої сфери, конкурентні переваги на ринку і диверсифікація виробничої діяльності – це одні з найефективніших способів досягнення стратегічних цілей [5].

Антикризове управління підприємств – це управління, що спрямоване на максимально швидке виявлення ознак кризової ситуації, забезпечення відновлення життєздатності і створення необхідних умов для їх своєчасного виявлення, щоб уникнути ситуації банкрутства.

Антикризове управління здійснюється на різних фазах кризи і передбачає наявність чотирьох цільових блоків для вирішення існуючих проблем: розпізнавання кризи; робота в умовах кризи; вихід з кризового стану та подолання наслідків кризи (див. рис. 1).

Фаза розпізнавання кризи передбачає діагностику диспропорцій, які існують в системі функціонування підприємств агропродовольчої сфери, розробку моделей докризового управління; застосування управлінських технологій; удосконалення технологій управління розвитком підприємства у передкризовому стані [4].

Робота в умовах кризи передбачає здійснення діагностики загрози банкрутства; застосування управлінських технологій; розробку моделі

антикризового управління; удосконалення технологій управління розвитком в умовах кризи.

Фаза виходу з кризового стану включає діагностику стану підприємства; застосування управлінських технологій; розробку моделі антикризового управління; удосконалення технологій управління в умовах виходу з кризи.

Фаза ліквідації наслідків кризи передбачає комплексну діагностику стану підприємства; застосування управлінських технологій; розробку моделі антикризового управління для ліквідації наслідків кризи; удосконалення технологій управління у післякризовий період.

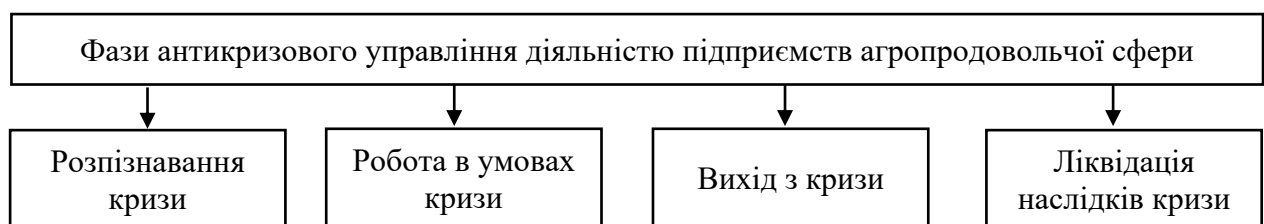


Рис. 1. Фази антикризового управління діяльністю підприємств агропродовольчої сфери

Джерело: сформовано автором на основі [3-5]

Головним завданням антикризового управління є розробка та впровадження найменш ризикованих управлінських рішень, які дозволяють досягти поставлених цілей та результатів з найменшими додатковими витратами та найменшими негативними наслідками. З іншого боку, в умовах поглиблення кризи головне завдання антикризового управління – навчитися використовувати кризові явища на свою користь, а не протистояти їм. Це означає вибір найбільших сильних сторін підприємства, виявлених за допомогою діагностики, і відповідно вибір усіх управлінських методів, які забезпечать стійку діяльність та фінансовий стан підприємств.

Головними принципами антикризового управління діяльністю підприємств агропродовольчої сфери є наступні:

– постійна готовність до змін – передбачає постійне реагування на внутрішні та зовнішні кризові явища здатне посилити

конкурентоспроможність підприємств агропродовольчої сфери та збільшити їх потенціал.

- превентивність дій – застосування цього принципу дозволяє на ранніх стадіях виявити передкризовий стан підприємств агропродовольчої сфери та вчасно використати можливості для нейтралізації кризи і перетворення її на перевагу;

- своєчасне реагування на кризові стани – чим раніше будуть задіяні антикризові механізми при виявленні кризових явищ, тим більша можливість відновити порушену рівновагу в господарській діяльності підприємств агропродовольчої сфери;

- диференціація показників кризових явищ для підприємств за рівнем небезпеки;

- адекватність реакції підприємства на ступінь реальної загрози рівновазі підприємства;

- повна реалізація внутрішнього потенціалу підприємств агропродовольчої сфери для виходу з кризової ситуації;

- застосування відповідних форм санації у разі необхідності для запобігання банкрутству підприємств агропродовольчої сфери.

З огляду на наведені вище причини, ми виділили негативні наслідки для агропродовольчого сектору економіки країни, що можуть призвести до кризових явищ. До них відносять:

- звуження ролі та впливу агропродовольчого сектору у національній економіці;

- погіршення продовольчих та екологічних проблем країни та кліматичні зміни, що супроводжуються надзвичайними явищами;

- зростання соціально-економічного розриву у розвитку між великими містами та сільськими територіями;

- скорочення чисельності населення у сільській місцевості, що призводить до скорочення працездатного населення сільських територій;

- розширення діяльності сільськогосподарських підприємств і посилення процесу корпоратизації в харчовій промисловості;
- інтенсивне використання природних ресурсів, включаючи обробку, зниження вмісту поживних речовин й подальше виснаження оброблюваних сільськогосподарських угідь;
- неконтрольоване збільшення виробництва генно-модифікованої продукції;
- зменшення чисельності підприємств агропродовольчої сфери внаслідок військових дій;
- скорочення мережі підприємств харчової промисловості, що відбувається під впливом процесів, обумовлених злиттям, банкрутством, втратою сировинних баз і ринків збуту через невідповідність продукції нормативним вимогам екологічної безпечності і якості.

Найпоширенішими зовнішніми ризиками для функціонування підприємств агропродовольчої сфери є: погіршення умов ведення бізнесу та його правової підтримки; зміна інвестиційного клімату, нормативно-правової бази, існуючих механізмів та інструментів державної підтримки і протекціонізму; посилення адміністративного тиску на підприємства агропродовольчої сфери; економічна ситуація, виробнича і господарська діяльність підприємств агропродовольчої сфери та її наслідки; виконання договірних зобов'язань діловими партнерами; інноваційні та технологічні ризики; перехід підприємства на впровадження принципово нових технологій у виробництво продукції; стихійні лиха, військові конфлікти; виникнення форс-мажорних обставин, які у класичному розумінні призводять до банкрутства підприємства тощо [7].

Звертаючи увагу на наукові розробки вітчизняних науковців, які на основі детального аналізу сучасних підходів до формування та застосування антикризового менеджменту, систематизують методи антикризового управління залежно від результатів, які підприємство отримує у випадку його застосування (див. рис. 2).

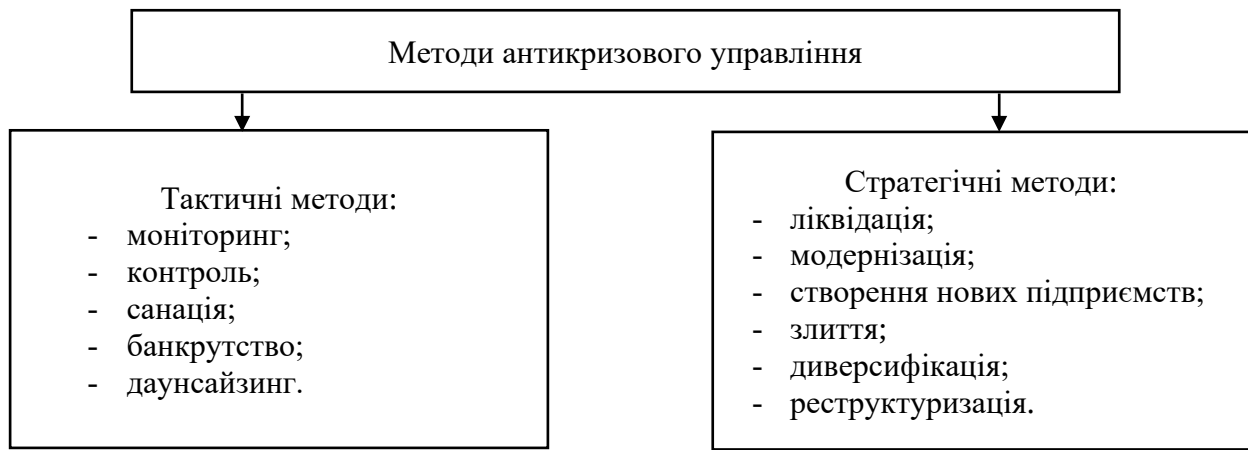


Рис. 2. Групи методів антикризового управління

Джерело: сформовано автором на основі [4, 5]

До першої групи можна включити тактичні методи. До них відносять: моніторинг, контроль, санацію, банкрутство і даунсайзинг. Використання цих методів забезпечує швидке поліпшення показників фінансової діяльності підприємства і сприяє подоланню наслідків кризи. Слід зазначити, що вибір і застосування тактичних методів залежить саме від глибини кризи [1]. Новим методом подолання наслідків кризи є даунсайзинг – це новий спосіб зменшити розмір підприємства з урахуванням реального попиту і ринкових можливостей, обмежуючи чисельність персоналу, щоб поліпшити його функціонування і знизити видаткову частину бюджету [8].

Друга група включає стратегічні методи. Сюди відносять ліквідацію, модернізацію, створення нових підприємств, злиття, диверсифікацію та реструктуризацію. Як правило, компанія не відразу відчуває на собі наслідки застосування цих методів, але їх використання змінює суть і якісні характеристики бізнесу, зокрема підвищує його конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість, клієнтоорієнтованість та впровадження інновацій у виробництво. Вибір конкретного методу залежить від причини кризи і можливостей підприємства [3].

Модернізація – найскладніший і ресурсомісткий зі стратегічних методів. У ситуації, що склалася реалізація стратегії інноваційної та технологічної модернізації, розширення вузьких місць, розширення виробничих потужностей та інших елементів виробничої інфраструктури є

ефективним інструментом стабілізації та розвитку інноваційного потенціалу підприємств агропродовольчої сфери на основі впровадження технологій, маркетингового управління, логістики та інших інновацій. Найкращий економічний ефект досягається за рахунок створення вертикально інтегрованого агропродовольчого об'єднання [5].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Сучасний етап розвитку національної економіки, зокрема агропродовольчої сфери, відбувається під впливом диспропорцій між складовими потенціалу підприємства, суперечливих змін зовнішнього ринкового середовища та накладання глобалізаційних процесів і військових дій, які прискорюють різноманітні тенденції та зміни, загострюють існуючі проблеми та створюють нові, активно їх прискорюючи.

Антикризове управління може здійснюватися на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства. Вибір інструментів антикризового управління передбачає проведення діагностичного аналізу ситуації, визначення глибини, причин, типу і стадії кризи, оцінка всіх сценаріїв її перебігу. Інструментарій має залежати від масштабу та обсягів виробництва і містити послідовність реалізації антикризових програм, мати цільове використання позикових та власних ресурсів, ефективні сучасні інструменти, методи та засоби. Оперативне використання інструментів антикризового управління може сприяти зниженню ймовірності виникнення кризових явищ у майбутньому, зменшенню потенційних втрат, нарощуванню стратегічного потенціалу, посиленню здатності протистояти кризовим явищам, підвищенню адаптаційної спроможності підприємств агропродовольчої сфери та зміцненню їх конкурентних позицій.

Подальші наукові дослідження пов'язані з вирішенням цих проблем та розробкою інструментів діагностики кризових станів у підприємствах агропродовольчої сфери.

Література

1. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
2. Завгородній А. В., Зубков Р. С., Долинська О. О. Основні фактори впливу на продовольчу безпеку економіки регіону. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3. С. 304-316.
3. Красноруцький О. О. Конкурентоспроможність агропродовольчої продукції в контексті концентрації капіталу в сфері аграрного виробництва. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2009. Вип. 2 (49). С. 95-106.
4. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
5. Ніконенко О. А. Теоретичні засади формування продовольчої безпеки країни. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 121-125.
6. Погорєлова О. В. Визначальні детермінанти сучасних тенденцій формування продовольчого потенціалу. *Агросвіт*. 2022. № 7-8. С. 36-46. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.7-8.36
7. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75-82.
8. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 288-296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296)

References

1. Vatchenko, B. and Sharanov, R. (2022), "Anti-crisis management of the enterprise in conditions of war", *Economic space*, vol. 182, pp. 38-43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

2. Zavhorodniy, A. Zubkov, R. and Dolynska, O. (2020), "The main factors influencing food security of the region's economy", *Visnyk KHNAU. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 304-316.
3. Krasnoruts'kyi, O. (2009), "Competitiveness of agro-food products in the context of capital concentration in the field of agricultural production", *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, vol. 2 (49), pp. 95-106.
4. Kryvov'yazyuk, I. (2012), *Funktsionuvannya ta rozvytok pidpryyemstv v umovakh kryzy: systemno-analitychnyy pidkhid* [Functioning and development of enterprises in crisis conditions: a system-analytical approach], LNTU, Lutsk, Ukraine.
5. Nikonenko, O. (2022), "Theoretical foundations of the formation of food security in the country", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 121-125.
6. Pohorielova, O. (2022), "Determinants of modern trends in the formation of food potential", *Agrosvit*, vol. 7-8, pp. 36-46. DOI: 10.32702/2306–6792.2022.7–8.36
7. Steshenko, O. and Masalyhina, V. (2020), "Anti-crisis management in the conditions of a pandemic", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 70-71, pp. 75-82.
8. Sharanov, R. (2021), "Enterprise crisis management algorithm", *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic science*, vol. 6 (39), pp. 288-296. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).

Стаття надійшла до редакції 15.06.2024 р.