

*К.А. ПРІБ, доктор економічних наук, професор*

## Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах

**Мета статті** - обґрунтувати удосконалення практичних засад реалізації антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах через запровадження внутрішніх і зовнішніх стабілізаційних механізмів, а також на основі диференціації превентивних, реакційних і посткризових моделей управлінського впливу з урахуванням стадії виникнення та перебігу кризи.

**Методика дослідження.** Використано методи: діалектичний метод пізнання, що дозволив дослідити практику впровадження антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків виникнення й поглиблення криз; системний підхід для визначення оптимальних антикризових механізмів у превентивному, реакційному та посткризовому управлінні, ретроспективного аналізу при оцінюванні ключових індикаторів прояву кризових явищ і дестабілізаційних процесів у сільськогосподарських підприємствах, кластерного аналізу для оцінювання масштабів дестабілізації, статистичного аналізу, зокрема рядів динаміки, середніх і відносних величин, індексний, порівняння та інші для оцінки динаміки та особливостей перебігу криз.

**Результати дослідження.** Розглянуто практику антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Виявлено специфічні, нетипові для інших сфер економіки та галузей економічної діяльності, чинники виникнення криз. Встановлено особливості прояву криз у діяльності сільськогосподарських підприємств. На основі авторської методики дослідження виявлено, що переважним чином кризові явища і дестабілізація проявляються у діяльності сільськогосподарських підприємств низькою інтенсивністю використання капіталу та інвестиційних процесів, незадовільним рівнем трудового й експортного потенціалу, застарілим основним капіталом, інколи ціновим диспаритетом, а також недостатньо високою ефективністю використання капіталу та поглибленням фінансових ризиків. За результатами кластерного аналізу оцінено масштаби впливу кризових явищ і дестабілізаційних процесів на діяльність сільськогосподарських підприємств. Доведено необхідність запровадження цілісної системи антикризового управління або окремих елементів антикризових заходів для значної частки сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано доцільність одночасного запровадження внутрішніх і зовнішніх антикризових механізмів. Особливу увагу приділено формуванню внутрішніх антикризових механізмів шляхом їх диференціації на превентивні, реакційні і посткризові залежно від фази перебігу кризи та її впливу на роботу сільськогосподарського підприємства. Обґрунтовано мету, індикатори та сукупність основних антикризових заходів у межах кожного з виділених внутрішніх механізмів. Показано загальні засади запровадження зовнішніх механізмів антикризового впливу з боку держави.

**Елементи наукової новизни.** Запропоновано науково-методичний підхід до удосконалення антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами на основі виділення превентивних, реакційних і посткризових механізмів залежно від фази та глибини кризових явищ і дестабілізаційних процесів. Виявлено й систематизовано специфічні чинники виникнення криз у діяльності сільськогосподарських підприємств. Досліджено особливості прояву криз та оцінено масштаби дестабілізації. Виділено ключові проблеми, з якими стикаються сільськогосподарські підприємства на кожній фазі перебігу кризи та обґрунтовано ключові індикатори, що про них сигналізують. Запропоновано сукупність антикризових заходів у межах реалізації превентивного, реакційного і посткризового механізмів. Запропоновано підходи до забезпечення зовнішнього стабілізаційного впливу на діяльність господарюючих суб'єктів у сільському господарстві з боку держави.

**Практична значущість.** Запропоновано підходи до запровадження превентивних, реакційних та посткризових механізмів антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Визначено принципи реалізації механізмів зовнішнього антикризового впливу. Це дозволить забезпечити виважене і своєчасне реагування господарюючих суб'єктів на виникнення й поглиблення криз з урахування їх глибини та фази. В кінцевому результаті практична реалізація запропонованих підходів дозволить стабілізувати діяльність сільськогосподарських підприємств, запобігатиме втраті ними фінансової стійкості і платоспроможності, сприятиме підвищенню ефективності господарювання. Рис.: 2. Бібліогр.: 11.

**Ключові слова:** антикризове управління; криза; дестабілізація; антикризові заходи; зовнішні механізми антикризового впливу; внутрішні механізми антикризового управління; сільськогосподарські підприємства.

**Пріб Катерина Анатоліївна** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом, Національний університет «Києво-Могилянська академія» (м. Київ, вул. Григорія Сковороди, 2)

E-mail: [kprieb@ukr.net](mailto:kprieb@ukr.net)

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-2075-0020>

**Постановка проблеми.** Важливим загальногосподарським завданням сьогодення для

України залишається забезпечення розвитку економіки в цілому та передусім сільського господарств. Однак розвиток як перехід економічної системи на якісно новий щабель функціонування неодмінно пов'язаний

© К.А. Пріб, 2019

з виникненням і впливом різноманітних дестабілізаційних процесів та низки кризових явищ. Кризи і дестабілізація здійснюють як негативний вплив на функціонування сільського господарства, так й утворюють умови для очищення від застарілих форм і методів функціонування, стереотипів управлінського реагування, неефективних систем організації діяльності тощо. Отже, у результаті кризи може цілком позитивно позначитися на процесі розвитку економічної системи, проте виключно за умови запровадження ефективною і виваженою системою управління. Тому вивчення та удосконалення практичних аспектів антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах актуальне і має вагому практичну значимість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми адаптації систем управління сільськогосподарськими підприємствами до умов впливу криз, а також формування і реалізації спеціальних підходів антикризового управління знайшли свої відображення у численних публікаціях вітчизняних і зарубіжних учених. Серед них доцільно виділити праці [1, 3-11].

Так, Л. Ц. Масловська та К. С. Головач у своєму дослідженні адаптували модель антикризового управління Дж. Бернетта до умов діяльності в сільському господарстві, яка забезпечує запобігання негативному впливу чинників зовнішнього середовища та дозволяє господарюючому суб'єкту зосереджуватися на стратегічному управлінні в кризовій ситуації [5, с. 15]. Разом із тим автори представили власне бачення превентивного механізму антикризового управління як «сукупності взаємопов'язаних важелів та інструментів впливу на фактори, причини і наслідки кризи для поліпшення, стабілізації або досягнення якісно нового стану суб'єкта діяльності (бізнес-процесу) в сільському господарстві» [5, с. 15-16].

У проведених дослідженнях Н. А. Славіна акцентує увагу на необхідності відповідних організаційних змін при впровадженні системи антикризового управління та пропонує створювати службу контролінгу з покладенням на неї функцій реалізації кадрової політики, інформаційних технологій, планування та контролю, фінансового аналізу, управління ресурсами, цінової політики та збуту, а також групи з кризового управління з функціями аналізу, прогнозування та керування основними процесами [10, с. 88]. Думку що-

до необхідності уведення до організаційної структури сільськогосподарського підприємства в умовах кризи спеціалізованої оперативної кризової групи поділяє й О. О. Сосновська [11]. При цьому Т. С. Муляр і К. С. Головач виокремлюють чинник здатності та морально-психологічної готовності кадрового складу підприємства працювати в умовах напруги та кризового стану [7].

На переконання М. О. Плєскача, побудову системи антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах необхідно здійснювати «на принципах проблемно-орієнтованого підходу, сутність якого полягає у забезпеченні постійної і довготермінової здатності підприємства до сприйняття трансформацій, взаємоадаптації антикризових нововведень у всіх сферах діяльності; створенні механізмів для здійснення фронтальних ефективних заходів у кризовій зоні; запровадженні антикризових заходів на основі методів сценарного моделювання з узгодженістю і логічним взаємозв'язком антикризових стратегій з впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [9].

На виробленні наукових підходів до програми антикризового управління шляхом включення до її складу «визначення сутності суб'єкта та об'єкта антикризового управління; обґрунтування необхідності антикризового управління; формування мети (завдань) антикризового управління; визначення методологічної основи антикризового процесу; обґрунтування принципів здійснення антикризового управління тощо» зосередив свою увагу А. Д. Борейко. За результатами напрацювань автор запропонував концепцію антикризового управління сільськогосподарським підприємством [1, с. 125].

Продовжуючи наукові пошуки принципів та підходів до формування ефективних антикризових програм, О. І. Мельник із співавторами пропонують поділяти усю сукупність антикризових робіт на три етапи: комплексну оцінку підприємства та виявлення кризових явищ; розробку заходів щодо подолання виявлених кризових явищ; розробку стратегії стабілізації та подолання наслідків кризових явищ, відновлення діяльності підприємства чи його ліквідація [6]. Подібної думки притримуються й І.Ю. Єпіфанова та Н.О. Оранська [3].

Поряд з оцінюванням ймовірності настання кризового стану і банкрутства підприємства Л. С. Кравчук та К. І. Воєнна значну ува-

гу у власних дослідженнях приділяють розробці ефективних тактичних і стратегічних антикризових заходів. Зокрема до першої категорії вони відносять: закриття нерентабельних виробництв, скорочення обсягів виробництва та збуту, звільнення персоналу, активізацію маркетингу, оптимізацію цінової політики, використання внутрішніх резервів, модернізацію, ротацію управлінського персоналу, мотивацію працівників, формування ефективної інвестиційної політики підприємств. Серед стратегічних заходів науковці вирізняють аналіз й оцінку стану підприємства, вивчення його виробничого потенціалу, розробку виробничих програм, оптимізацію політики доходів та інновацій, розробку загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства [4].

Поглиблюючи наукові пошуки вирішення проблеми формування ефективних стратегій антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами М. С. Пантелєєв із співавторами зазначають, що до найбільш впливових стратегій слід віднести: «попередження кризи, підготовка до її появи; очікування зрілості кризи для її подолання; протидія кризовим явищам, уповільнення її процесів; стабілізація ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів; розрахований ризик; послідовний вихід з кризи; передбачення і створення умов усунення наслідків кризи» [8, с. 51].

За останні роки напрацювання науковців, безумовно, значно розвинули наукові погляди щодо природи формування та механізмів реалізації антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Однак невирішеною залишається низка питань, пов'язаних із визначенням джерел виникнення й поширення криз, сучасних особливостей прояву криз у діяльності сільськогосподарських підприємств, запровадження спеціальних механізмів внутрішньої та зовнішньої стабілізації тощо.

**Мета статті** - обґрунтувати удосконалення практичних засад реалізації антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах через запровадження внутрішніх і зовнішніх стабілізаційних механізмів, а також на основі диференціації превентивних, реакційних і посткризових моделей управлінського впливу з урахуванням стадії виникнення та перебігу кризи.

**Виклад основних результатів дослідження.** Сільське господарство України - ве-

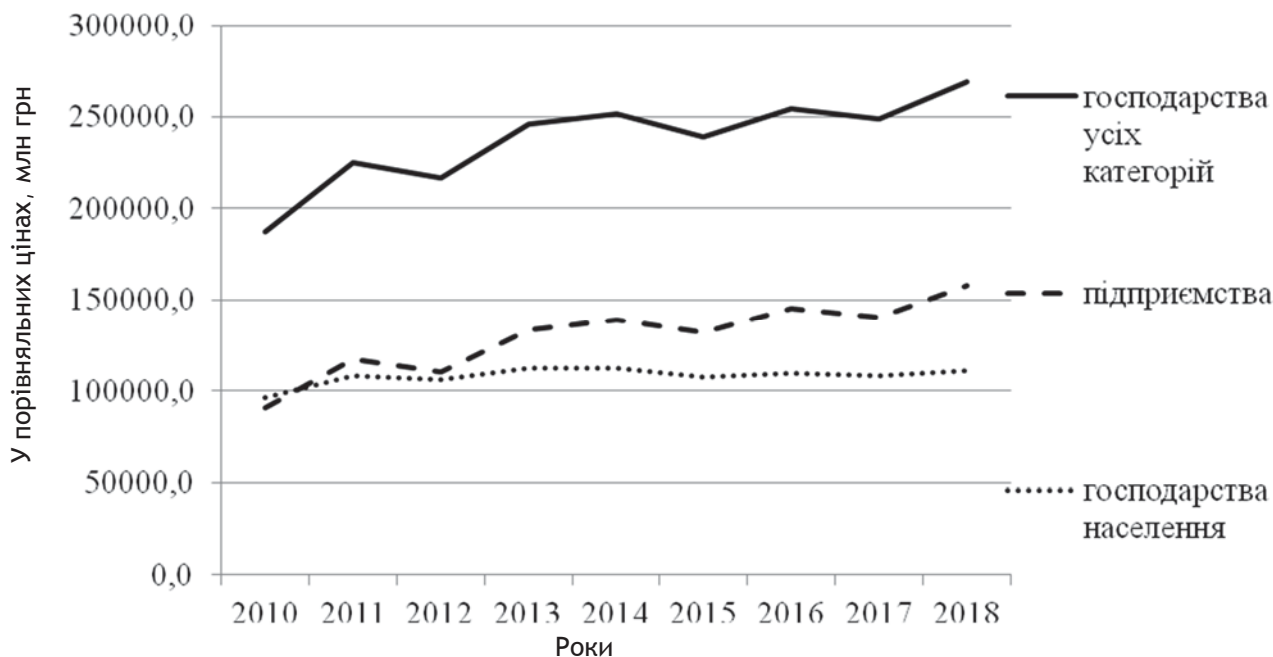
лика і надзвичайно значима частина вітчизняної економіки. У 90-х роках минулого століття на початку втілення ринкових реформ у цій галузі формувалося понад чверть ВВП держави, вона була лідером серед інших сегментів економіки за чисельністю працюючих (до 40 %) та обсягами діяльності. Разом із тим це була чи не найзбитковіша галузь, яка не відігравала достатньої ролі ні в експорті країни, ні у формуванні доходів населення, ні у надходженнях до державного бюджету.

Однак, витримавши чимало криз, вітчизняне сільське господарство спромоглося не лише вистояти, а й правильно використати ті можливості, що утворюються упродовж перебігу кризи. Як результат, згадана галузь стала найприбутковішим сегментом економіки з одним із найвищих показників рентабельності та найменшою часткою збиткових підприємств. І така ситуація зберігається уже понад 10 років. Отже, в Україні накопичено певний позитивний досвід антикризового управління в сільському господарстві.

Нині сільське господарство забезпечує понад 23 % експорту держави, а з урахуванням продуктів харчування - понад 37 %. І хоча його частка в економіці й зайнятості населення становить лише 12 та 17 % відповідно, що відбулося на тлі розвитку інших сегментів економіки, його значимість залишається беззаперечно високою.

Традиційно у структурі сільськогосподарського виробництва, особливо щодо продуктів тваринництва, значна частка припадає на особисті селянські господарства. Однак останніми роками простежується чітка тенденція на посилення ролі товаровиробників суспільного сектору, а обсяги їх діяльності практично формують тренд сільськогосподарського виробництва (рис. 1). У 2018 р. підприємства виробили 58,8 % продукції сільськогосподарства, у тому числі рослинництва 62,8 %, тваринництва 47,5 %. Для порівняння - у 2010 р. відповідні частки знаходилися в межах 48,4; 53,8 та 38,7%.

Разом із тим, починаючи з 2016 р. спостерігається також тенденція до збільшення земель в обороті сільськогосподарських підприємств на тлі їх скорочення в особистих селянських господарствах, що підтверджує висновок про динаміку щодо підвищення концентрації сільськогосподарського виробництва у суспільному секторі.



**Рис. 1. Динаміка виробництва продукції сільського господарства**

Джерело: Розрахунки автора на основі даних Державної служби статистики України [2].

Незважаючи на вищевикладене, функціонування сільськогосподарських підприємств вимагає вирішення низки нагальних проблем, у тому числі пов'язаних із подоланням негативного впливу кризових явищ і дестабілізаційних процесів. Так, за проведеними дослідженнями на підставі методу кластерного аналізу по вибірковій сукупності у середньому лише 38,7 % сільськогосподарських підприємств можна визнати достатньо фінансово стійкими, ще 16,5 % - цілком успішними, яким не загрожує поглиблення кризових явищ або дестабілізаційних процесів та у яких немає потреби в антикризовому менеджменті.

При цьому 3,6 % сільськогосподарських підприємств перебувають у незадовільному фінансово-економічному стані, який унеможливує їх функціонування. Понад 16,9 % характеризуються низькими показниками фінансової стійкості, ліквідності й платоспроможності, що ускладнює ритмічність діяльності. Близько 24,3 % недостатньо прибуткові або взагалі збиткові, що загрожує поступовим виснаженням ресурсного потенціалу та втратою фінансової стабільності. Ці три групи товаровиробників потребують запровадження окремих елементів антикризового управління, а іноді - й запровадження цілісної антикризової програми дій.

Причинами криз можуть слугувати внутрішні та зовнішні чинники, які часто подібні для підприємств різних сфер економіки. До

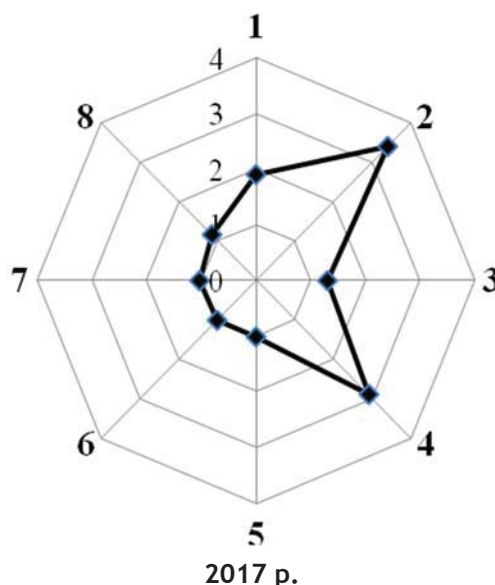
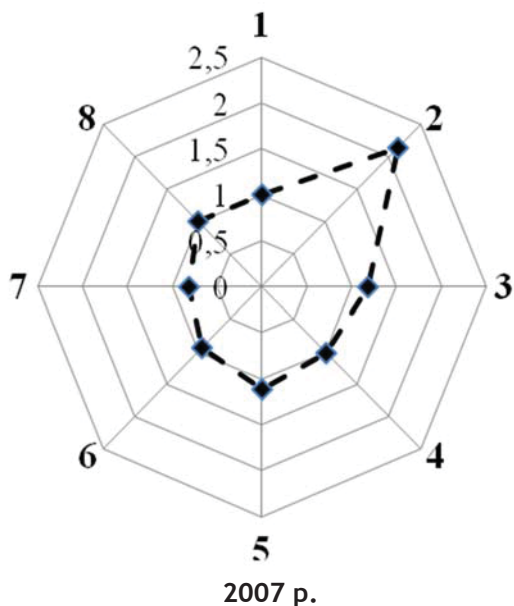
них належать загальна макроекономічна нестабільність, інфляція, коливання валютних курсів, зростання податкового тиску, недоступність або дорожняча залучення капіталу, низький платоспроможний попит споживачів, а також виснаження внутрішніх ресурсів розвитку та низький рівень виробничого потенціалу, конфлікти в середині підприємства, неефективний менеджмент, відсутність раціональної системи контролю, низька результативність маркетингу тощо.

Однак у сільськогосподарських підприємств причини криз часто криються у виникненні й перебігу специфічних, нетипових для інших сфер економіки, процесів та явищ. Передусім: порушення соціально-економічних відносин на селі; нераціональність бізнес-рішень й технологій, що застосовуються як самими підприємствами, так і їхніми сусідами; окремі випадки рейдерства; особливості сільськогосподарського виробництва, що ускладнюють маневреність технологічних операцій; сезонність; коливання врожайності; до певної міри інертність сільського господарства тощо.

Виділені та деякі інші чинники призводять до виникнення й поглиблення кризових явищ у діяльності сільськогосподарських підприємств. Як свідчать результати порівняльного аналізу у 2007 і 2017 р., здійсненого на підставі авторської методики дослідження з урахування 47 основних індикаторів дестабілізаційних процесів, переважним

чином кризові явища та дестабілізація проявляються у діяльності сільськогосподарських підприємств низькою інтенсивністю використання капіталу й інвестиційних процесів, незадовільним рівнем трудового та експортного потенціалу, застарілим основним капіталом, подеколи ціновим диспаритетом, а також недостатньо високою ефективністю використання капіталу та поглиблення фінансових ризиків (рис. 2).

портного потенціалу, застарілим основним капіталом, подеколи ціновим диспаритетом, а також недостатньо високою ефективністю використання капіталу та поглиблення фінансових ризиків (рис. 2).



- 1 - Низька інтенсивність використання капіталу
- 2 - Неефективність використання капіталу
- 3 - Незадовільна інвестиційна активність
- 4 - Посилення ризиків фінансування

- 5 - Застарілий основний капітал
- 6 - Низький рівень трудового потенціалу
- 7 - Ціновий диспаритет
- 8 - Незадовільний стан експортного потенціалу

**Рис. 2. Ключові індикатори прояву криз у діяльності сільськогосподарських підприємств**

Джерело: Розрахунки автора.

Крім того, перебіг кризових явищ і процесів у сільськогосподарських підприємствах має ряд специфічних особливостей. Так, він проявляється нетиповою зміною фаз економічного циклу, залежить від регіонального розташування товаровиробника, характеризується часто відсутністю синхронності із загальноекономічною динамікою, спричинює нетипові «ланцюгові реакції» поширення на інших господарюючих в аграрній сфері підприємств та контрагентів, може як посилюватися, так і послаблюватися у результаті підвищення врожайності сільськогосподарських культур, продуктивності худоби і птиці та зростанням валових зборів, а також негативно позначається на стані земельних ресурсів, житті сільських громад тощо. У цілому це зумовлює потребу в розробці та впровадженні спеціальних механізмів антикризового управління.

Звичайно, кожна криза по-своєму унікальна і неповторна, а її перебіг у різних сільськогосподарських підприємствах супроводжується численними особливостями. Тим не менш, існує можливість створення базових підходів до формування ефективної системи антикризового управління.

Вивчення практики антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, її позитивних і, особливо, негативних результатів дозволило у процесі дослідження розробити цілісний підхід до впровадження внутрішніх і зовнішніх механізмів антикризового управління.

Встановлено, що внутрішні механізми повинні диференціюватися залежно від стадії кризи на превентивні, реакційні і посткризові, які суттєво різняться за цільовими установками, стратегіями, заходами, а також за моделями оптимальних і мінімально допустимих значень індикаторів.

При перших ознаках виникнення кризи, навіть в її латентній, прихованій фазі, необхідно впроваджувати превентивний механізм антикризового управління. Основні проблеми, з якими стикаються підприємства на цьому етапі - це відсутність ефективної системи моніторингу та аналізу внутрішніх і зовнішніх процесів, що провокують та поглиблюють кризу, нестача ресурсів для адекватних підходів до формування ефективної системи антикризового управління.

Вивчення практики антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, її позитивних і, особливо, негативних результатів дозволило у процесі дослідження розробити цілісний підхід до впровадження внутрішніх і зовнішніх механізмів антикризового управління.

ватної реакції на загрозу кризи, недостатня маневреність організаційної структури, управління та виробничих процесів через специфіку діяльності. Також сільськогосподарські підприємства на цьому етапі часто залишаються незахищеними з позицій страхового забезпечення, їм часто не вистачає підтримки через кооперацію з іншими товаровиробниками. Досвід переконує, що доволі часто внутрішні проблеми посилюються погіршенням роботи партнерів по бізнесу. Сукупно це призводить до зниження ефективності роботи, скорочення обороту, поступового накопичення боргів, а у перспективі загрожує виникненням платіжних проблем. Проте саме в такий латентній фазі надто важливе впровадження превентивного механізму антикризового управління.

Основою метою превентивного механізму антикризового управління у діяльності сільськогосподарських підприємств має стати створення умов для недопущення кризи, а якщо це неможливо, то максимальна підготовка підприємства до роботи в умовах її впливу. Менеджмент підприємств має переглядати умови співпраці з партнерами, засади оплати продукції і ресурсів з метою недопущення втрати фінансової стійкості, зростання боргового тягаря і втрати платоспроможності.

В умовах посилення кризи основні проблеми сільськогосподарських підприємств часто пов'язані з невмінням швидко відреагувати на ситуацію, вчасно скоротити витрати і позбутися від обтяжливих з фінансової та ресурсної точок зору сегментів діяльності. Їхній стан ускладнюється нездатністю підтримувати платоспроможність та, особливо, неможливістю отримати термінове фінансування. Виникає доцільність впровадження реакційного механізму антикризового управління. Основні стабілізаційні заходи в реакційному механізмі повинні бути спрямовані саме на оптимізацію діяльності, скорочення витрат, реструктуризацію активів, рефінансування заборгованості, зміну принципів планування й управління сільськогосподарським підприємством. Як правило, саме цей механізм виявляється найбільш складним для українських товаровиробників.

При подальшому ослабленні впливу кризи, особливо коли під її впливом перебувало багато сільськогосподарських товаровиробників, істотно змінюється ринкова кон'юнктура, поступово поліпшуються і платоспро-

можність покупців, і ритмічність, і стабільність роботи постачальників. Досить часто з'являються можливості для розвитку та розширення бізнесу. Звідси стає актуальним впровадження посткризового управління й реалізація низки посткризових заходів, спрямованих на підвищення кредитоспроможності та поліпшення інвестиційної привабливості сільськогосподарського підприємства, доведення обсягів діяльності до докризового рівня або створення принципово нових її основ, модернізацію виробничих засобів.

Однак у цей період основні проблеми підприємств пов'язані з нестачею ресурсів, їх вичерпанням у період кризи, неможливістю додаткового залучення внаслідок підвищених ризиків. Серед основних антикризових заходів тут слід виділити пошук джерел і залучення фінансування розширеного відтворення, збільшення обсягів діяльності, формування оновленої системи мотивації, розконсервації потужностей і окремих видів діяльності, розробку й реалізацію нових інвестиційних проектів, зміну критеріїв укладання бізнес-угод та здійснення операцій.

За оцінками вчених, у середньому в світовій практиці близько 70% причин криз підприємств пов'язані з внутрішніми факторами і лише 30% - із зовнішніми. Проте за проведеннями дослідженнями у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах зовнішні причини виникнення і поширення криз часто превалюють. Тому внутрішні механізми антикризового управління мають посилюватися зовнішніми, що формуються на рівні державного регулювання. Адже кризи в діяльності сільськогосподарських підприємств істотно відбиваються на економіці загалом та багатьох інших сторонах життя суспільства. Вони загрожують продовольчій безпеці, погіршують структуру зовнішньої торгівлі, зумовлюють виснаження ґрунтів, посилення екологічних проблем, погіршують умови і якість життя сільських жителів, підштовхують їх до внутрішньої та особливо - зовнішньої міграції, зумовлюють занепад сільських територій. У свою чергу це слугує поштовхом до виникнення і розвитку наступних криз.

Зовнішні антикризові механізми мають бути орієнтованими не лише на створення сприятливих умов для роботи бізнесу і підтримку товаровиробників, а й на нарощування потужностей зі зберігання і перероб-

ки сільгосппродукції, формування буферних запасів продовольства, паритетність обміну. Такі зовнішні впливи мають забезпечувати функціонування і розвиток сільської інфраструктури та соціальний захист сільського населення.

Як важливу проблему щодо реалізації зовнішніх антикризових механізмів слід вказати питання фінансування. Адже в цілому підтримка сільського господарства в Україні та особливо сільськогосподарських підприємств традиційно залишається низькою й не досягає аналогічних показників інших країн. Останніми роками сукупні витрати на сільське господарство та аграрну сферу трохи перебільшили 1% бюджету або близько 3% валової доданої вартості сільського господарства. Проте основна проблема полягає навіть не в цьому, а в нераціональному розподілі коштів, нестабільності їх надходження, неврахуванні «кризових зон», у яких зароджуються дестабілізаційні процеси. Тому для реалізації зовнішніх антикризових механізмів потрібно оптимізувати обсяги, напрями підтримки, змінити підхід до розподілу коштів, забезпечити принцип оптимального співвідношення «вигід і витрат» тощо.

**Висновки.** Виникнення кризових явищ і перебіг дестабілізаційних процесів справляють значний вплив на діяльність сільсько-

господарських підприємств. У разі виваженого й ефективного антикризового управління забезпечується майбутній розвиток господарюючого суб'єкта, тоді як у разі його відсутності негативний вплив криз зумовлює втрату фінансової стійкості та платоспроможності й загалом унеможлиблює продовження господарської діяльності. Нині майже 45 % сільськогосподарських підприємств потребують впровадження окремих елементів антикризового управління, а понад 3 % із них – цілісної системи антикризового впливу. Як свідчить практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, воно має здійснюватися з урахуванням фази виникнення і перебігу кризи та ґрунтуватися на превентивних, реакційних або посткризових механізмах, підкріплюватися стабілізаційним регулюючим впливом в боку держави.

У перспективі задля розвитку наукових і практичних підходів до запровадження механізмів антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах необхідно удосконалювати засади державного регулюючого впливу при виникненні макроекономічних дестабілізаційних процесів, а також обґрунтувати оптимальний комплекс антикризових заходів на різних етапах виникнення і перебігу криз.

#### Список бібліографічних посилань

1. Борејко А. Д Антикризовий менеджмент на сільськогосподарських підприємствах. URL : <http://repository.vsau.org/getfile.php/2633.pdf>.
2. Державна служба статистики України. URL : <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2019).
3. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265 - 269.
4. Кравчук Л. С., Воєнна К. І. Антикризовий менеджмент як інструмент недопущення загрози банкрутства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1089>.
5. Масловська Л. Ц., Головач К. С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 12-17.
6. Мельник О. І., Молчанова Т. В., Врабіє Н. В. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 146-151.
7. Муляр Т. С., Головач К. С. Організація антикризового управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 2. С. 128-132.
8. Пантелєєв М. С., Геращенко І. О., Бережна О. В. Антикризове управління підприємствами агропромислового комплексу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 3 (27). С. 48-56.
9. Плескач М. О. Удосконалення механізмів антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал*. URL : <http://magazine.faaf.org.ua/udoskonalennya-mehanizmv-antykryzovogo-upravlinnya-diyalnistyu-silskogospodarskih-pidpriemstv.html>.

#### References

1. Boreiko, A.D (2009). Antykryzovyi menedzhment na silskohospodarskykh pidpriemstvakh. [Anti-crisis management in agricultural enterprises]. *The Repository of VNAU*. Retrieved from: <http://repository.vsau.org/getfile.php/2633.pdf> [In Ukrainian].
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: <http://ukrstat.gov.ua> [In Ukrainian].
3. Yepifanova, I.Yu. & Oranska, N.O. (2016). Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva [The essence of enterprise crisis management]. *Ekonomika i suspilstvo*, 2, pp. 265-269 [In Ukrainian].
4. Kravchuk, L.S. & Voienna, K.I. (2012). Antykryzovyi menedzhment yak instrument nedopushchennia zahrozy bankrutstva [Anti-crisis management as a tool for preventing bankruptcy threat] *Efektivna ekonomika*, 4. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1089> [In Ukrainian].
5. Maslovskaya, L.Ts. & Holovach, K.S. (2017). Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia silskohospodarskykh pidpriemstv [Formation of system of crisis management of agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, 9, pp. 12-17 [In Ukrainian].
6. Melnyk, O.I., Molchanova, T.V., & Vrabiiie, N.V. (2018). Osoblyvosti rozrobky antykryzovoykh program diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [Features of development of anti-crisis programs of activity of agricultural enterprises]. *Modern Economics*, 12, pp. 146-151 [In Ukrainian].
7. Muliar, T.S. & Holovach, K.S. (2017). Orhanizatsiia antykryzovoho upravlinnia personalom silskohospodarskykh pidpriemstv [Organization of crisis management of personnel of agricultural enterprises]. *Visnyk ZhDTU. Seriya: Ekonomichni nauky*, 2, pp. 128-132 [In Ukrainian].

10. Славина Н. А. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6 (44). С. 86-89.

11. Сосновська О. О. Антикризове управління сільськогосподарських підприємств. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2011. № 2 (2). С. 36-39.

8. Pantelieiev, M.S., Herashchenko, I.O., & Berezhna, O.V. (2014). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvamy ahropromyslovoho kompleksu [Anti-crisis management of enterprises of agro-industrial complex]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, 3 (27), pp. 48-56 [In Ukrainian].

9. Pleskach, M.O (n.d.). Udoskonalennia mekhanizmv antykryzovoho upravlinnia diialnistiu silskohospodarskykh pidpriemstv [Improving the mechanisms of crisis management of agricultural enterprises]. *Oblik i finansy APK: bukhhalterskyi portal*. Retrieved from: <http://magazine.faa.org.ua/udoskonalennya-mekhanizmv-antikrizovogo-upravlinnya-diyalnistyu-silskogospodarskih-pidpriemstv.html> [In Ukrainian].

10. Slavina, N.A (2013). Antykryzove upravlinnia silskohospodarskykh pidpriemstvamy [Anti-crisis management of agricultural enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*, 6 (44), pp. 86-89 [In Ukrainian].

11. Sosnovska, O.O. (2011). Antykryzove upravlinnia silskohospodarskykh pidpriemstv [Anti-crisis management of agricultural enterprises]. *Tekhnolohichni audyt i rezervy vyrobnytstva*, 2 (2), pp. 36-39 [In Ukrainian].

#### **Prib K.A. Practice of crisis management in agricultural enterprises**

*The purpose of the article is to substantiate the improvement of practical principles for implementation of crisis management in agricultural enterprises through the introduction of internal and external stabilization mechanisms, as well as differentiation of preventive, reactionary and post-crisis models of managerial influence taking into account stages of emergence and course of crisis.*

*Research methods.* In the research process the following scientific methods were used: the dialectical method of cognition (for exploring a practice of introducing crisis management in agricultural enterprises taking into account cause and effect of crisis emergence and deepening); systematic approach (for determining optimal anti-crisis mechanisms in preventive, reaction and post-crisis management); retrospective analysis (for assessing indicators of crisis manifestations and destabilization processes in agricultural enterprises); cluster analysis (for evaluating destabilization scales); statistical analysis, including the series of dynamics, mean and relative values, index, comparisons, and others (for assessing dynamics and features of crisis).

*Research results.* Practice of crisis management in agricultural enterprises was investigated. Specific, atypical for other spheres of economy and branches of economic activity, factors of crisis emergence were revealed. Peculiarities of crisis manifestations in agricultural enterprises' activity were established. Based on the author's research methodology, it was revealed that mainly crisis phenomena and destabilization were manifested in activities of agricultural enterprises with a low intensity of capital and investment processes, unsatisfactory level of labour and export potential, obsolete fixed capital, cost disparity sometimes, and inefficient use of capital and deepening financial risks. According to the results of cluster analysis, an impact of crisis phenomena and destabilization processes on agricultural enterprises' activity was assessed. Necessity of introducing a comprehensive anti-crisis management system or separate elements of anti-crisis measures for a large proportion of agricultural enterprises was proved. Expediency of simultaneous introduction of internal and external anti-crisis mechanisms was substantiated. Particular attention was paid to the formation of internal anti-crisis mechanisms through their differentiation into preventive, reactionary and post-crisis depending on crisis phase and its impact on agricultural enterprise's work. Purpose, indicators and set of the main anti-crisis measures within each of the selected internal mechanisms were substantiated. General principles for introduction of external mechanisms of anti-crisis influence from the state were shown.

*Elements of scientific novelty.* The scientific-methodical approach to improving the crisis management of agricultural enterprises based on the allocation of preventive, reaction and post-crisis mechanisms depending on a phase and depth of crisis phenomena and destabilization processes was proposed. Specific factors of crisis occurrence in agricultural enterprises' activity were identified and systematized. Features of crisis manifestation were investigated and extent of destabilization was evaluated. Key problems faced by agricultural enterprises at each crisis phase were identified and key signal indicators were substantiated. Set of anti-crisis measures within the framework of implementation of preventive, reaction and post-crisis mechanisms was offered. Approaches to providing external stabilization influence on the activity of agricultural economic entities by the state were proposed.

*Practical significance.* Approaches to introduction of preventive, reactionary and post-crisis mechanisms of anti-crisis management in agricultural enterprises were offered. There have been outlined principles for using mechanisms of external anti-crisis influence, which allow well-timed response of business entities to the emergence and deepening of crises, taking into account their depth and phase. Practical implementation of the proposed approaches will stabilize activities of agricultural enterprises, prevent their loss of financial stability and solvency, and help to improve economic efficiency. Figs.: 2. Refs.: 11.

**Keywords:** crisis management; crisis; destabilization; anti-crisis measures; external mechanisms of anti-crisis impact; internal mechanisms of crisis management; agricultural enterprises.

**Prib Kateryna Anatoliivna** - doctor of economic sciences, professor, professor of the department of marketing and business management, National University of Kyiv-Mohyla Academy (2, Hryhoriia Skovorody st., Kyiv)

E-mail: [kprieb@ukr.net](mailto:kprieb@ukr.net)

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-2075-0020>

#### **Приб Е.А. Практика антикризисного управления в сельскохозяйственных предприятиях**

*Цель статьи* - обосновать совершенствование практических основ реализации антикризисного управления в сельскохозяйственных предприятиях через внедрение внутренних и внешних стабилизационных механизмов, а также на основе дифференциации превентивных, реакционных и посткризисных моделей управленческого воздействия с учетом стадии возникновения и течения кризиса.

*Методика исследования.* Использованы методы: диалектический метод познания, который позволил исследовать практику внедрения антикризисного управления в сельскохозяйственных предприятиях с учетом причинно-следственных связей возникновения и углубления кризисов; системный подход для определения оптимальных антикризисных механизмов в превентивном, реакционном и посткризисном управлении; ретроспективный анализ при оценивании ключевых индикаторов проявления кризисных явлений и дестабилизирующих процессов в сельскохозяйственных предприятиях; кла-



стерного аналізу для оцінювання масштабів дестабілізації; статистичного аналізу, в частині рядов динаміки, середніх і относительних величин, індексний, порівняння і другі для оцінки динаміки і особливостей течія кризисів.

**Результати дослідження.** Розглянута практика антикризисного управління в сільськогосподарських підприємствах. Виявлені специфічні, нетипичні для інших сфер економіки і отраслевий економічної діяльності, фактори виникнення кризисів. Установлені особливості проявлення кризисів в діяльності сільськогосподарських підприємств. На основі авторської методики дослідження виявлено, що переважним образом кризисні явлення і дестабілізація проявляються в діяльності сільськогосподарських підприємств низкою інтенсивністю використання капіталу і інвестиційних процесів, неудовлетворительним рівнем трудового і експортного потенціалу, застарілим основним капіталом, іноді ценовим диспаритетом, а також недостатньо високою ефективністю використання капіталу і углубленням фінансових ризиків. По результатам кластерного аналізу оцінені масштаби впливу кризисних явлений і дестабілізуючих процесів на діяльність сільськогосподарських підприємств. Доказана необхідність введення цілісної системи антикризисного управління і окремих елементів антикризисних заходів для значительної частини сільськогосподарських підприємств. Обґрунтована цілісність одночасного введення внутрішніх і зовнішніх антикризисних механізмів. Особливу увагу приділено формуванню внутрішніх антикризисних механізмів шляхом їх диференціації на превентивні, реакційні і посткризисні в залежності від фази течія кризису і його впливу на роботу сільськогосподарського підприємства. Обґрунтовані цілі, індикатори і сукупність основних антикризисних заходів в межах кожного з виділених внутрішніх механізмів. Показані общі принципи введення зовнішніх механізмів антикризисного впливу зі сторони держави.

**Елементи наукової новизни.** Предложено науково-методический підхід до удосконалення антикризисного управління сільськогосподарськими підприємствами на основі виділення превентивних, реакційних і посткризисних механізмів в залежності від фази і глибини кризисних явлений і дестабілізуючих процесів. Виявлені і систематизовані спеціалізовані фактори виникнення кризисів в діяльності сільськогосподарських підприємств. Досліджені особливості проявлення кризисів і оцінені масштаби дестабілізації. Виділені ключові проблеми, з якими стикаються сільськогосподарські підприємства на кожній фазі течія кризису і обґрунтовані ключові індикатори, які о них сигналізують. Предложено сукупність антикризисних заходів в межах реалізації превентивного, реакційного і посткризисного механізмів. Предложено підходи до забезпечення зовнішнього стабілізаційного впливу на діяльність суб'єктів в сільському господарстві зі сторони держави.

**Практическа значимість.** Предложено підходи до впровадження превентивних, реакційних і посткризисних механізмів антикризисного управління в сільськогосподарських підприємствах. Визначені принципи реалізації механізмів зовнішнього антикризисного впливу. Це дозволить забезпечити зважене і своєчасне реагування господарюючих суб'єктів на виникнення і посилення кризисів з урахуванням їх глибини і фази. В кінцевому результаті практическа реалізація запропонованих підходів дозволить стабілізувати діяльність сільськогосподарських підприємств, запобігти втраті ними фінансової стійкості і платіжеспособності, буде сприяти підвищенню ефективності господарювання. Ілл. : 2. Бібліогр. : 11.

**Ключові слова:** антикризисне управління; кризис; дестабілізація; антикризисні заходи; зовнішні механізми антикризисного впливу; внутрішні механізми антикризисного управління; сільськогосподарські підприємства.

**Приб Катерина Анатольевна** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу і управління бізнесом, Національний університет «Києво-Могилянська академія» (г. Київ, ул. Григорія Сковороди, 2)

E-mail: [kprieb@ukr.net](mailto:kprieb@ukr.net)

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-2075-0020>

Стаття надійшла до редакції 05.09.2019 р.

Фахове рецензування: 10.09.2019 р.

#### Бібліографічний опис для цитування:

Приб К. А. Практика антикризисного управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 51 – 59.

\* \* \*

## Новини АПК

### Осінь посівна-2019: В Україні посіяно понад 4 млн га озимих зернових

Станом на 2 жовтня українські аграрії провели сівбу озимих зернових на площі 4,1 млн га або 56% до прогнозу (7,3 млн га), з яких посіяно:

- озимої пшениці - 3,7 млн га, або 59% до прогнозу;
- жита - 81 тис. га, або 67% до прогнозу;
- озимого ячменю - 314 тис. га, або 34% до прогнозу.

Крім того, озимий ріпак, при прогнозованій площі 1,1 млн га посіяно 1,0 млн га, або 94% до прогнозу.

Щодо проведення збиральних робіт, то на цю дату українськими аграріями зібрано 47,6 млн тонн зернобобових культур з площі 11,5 млн га, або 75% до прогнозу, при середній врожайності 41,5 ц/га, в тому числі намолочено:

- кукурудзи - 7,9 млн тонн з площі 1,3 млн га, або 26% до прогнозу, при врожайності 60,7 ц/га;
- гречки - 75 тис. тонн з площі 57 тис. га, або 84% до прогнозу, при урожайності 13,2 ц/га;
- проса - 142 тис. тонн з 76 тис. га, або 84% до прогнозу, при урожайності 18,8 ц/га.

Соняшнику обмолочено на площі 4,7 млн га, або 80%, та зібрано 10,9 млн тонн зерна при середній урожайності 23,3 ц/га. Сої обмолочено на площі 998 тис. га, або 63% до прогнозу, та зібрано 2,3 млн га зерна при середній урожайності 23,5 ц/га. Цукрових буряків зібрано 2,4 млн тонн з площі 53 тис. га, або 24% до прогнозу, при середній урожайності 446 ц/га.

Прес-офіс Інформаційно-аналітичного порталу АПК України