

**Пріб Катерина Анатоліївна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

**Приб Екатерина Анатольевна**

*доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры маркетинга и управления бизнесом  
Национальный университет «Києво-Могилянская академия»*

**Prib Kateryna**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of Department of Marketing and Business Management  
National University «Kyiv-Mohyla Academy»*

ORCID: 0000-0003-2075-0020

DOI: 10.25313/2520-2294-2019-10-5275

**ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ВПЛИВУ КРИЗ У ДІЯЛЬНОСТІ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**ПРЕОДОЛЕНИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ ВЛИЯНИЯ КРИЗИСОВ  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**OVERCOMING THE CONSEQUENCES OF THE INFLUENCE  
OF CRISIS IN THE ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**Анотація.** У статті розглянуто підходи до подолання наслідків впливу криз у діяльності сільськогосподарських підприємств. Досліджено вплив макроекономічної ситуації на роботу сільськогосподарських товаровиробників. Виявлено певну розбалансованість та розсинхронізацію між перебігом соціально-економічних процесів у сільському господарстві та макроекономічною динамікою у державі.

Доведено, що незважаючи на кращі сучасні умови функціонування сільського господарства, у діяльності сільськогосподарських підприємств проявляються різноманітні кризові явища та дестабілізаційні процеси. Окремі підприємства перебувають під значним впливом кризи, а значна частка характеризується порушенням стабільності функціонування.

Виявлено, що основними чинниками виникнення і поширення криз у діяльності сільськогосподарських підприємств є регулярні та іррегулярні економічні коливання, залежність від погодно-кліматичних умов, рейдерські дії, погіршення соціального клімату та комунікації в селі, відносна інертність сільського господарства, поширення стратегій наслідування у підприємств-сусідів, несумісність з виробничими технологіями підприємств-сусідів, проблеми залучення і розподілу фінансових ресурсів, залежність від державного впливу.

Обґрунтовано, що для подолання наслідків впливу криз у діяльності сільськогосподарських підприємств необхідно запроваджувати антикризове управління, яке являє собою сукупність принципів, методів, прийомів та включає комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на виявлення, оцінювання, усунення та профілактику впливу криз. Мета та склад антикризових заходів значною мірою залежать від етапу виникнення і перебігу кризи. Вони можуть бути зорієнтованими на запобігання негативному впливу кризи, стабілізацію діяльності сільськогосподарського підприємства або забезпечення його майбутнього розвитку.

**Ключові слова:** кризи, антикризове управління, сільськогосподарські підприємства.

**Аннотация.** В статье рассмотрены подходы к преодолению последствий влияния кризисов в деятельности сельскохозяйственных предприятий. Исследовано влияние макроекономической ситуации на работу сельскохозяйственных

товаропроизводителей. Выявлено определенную разбалансированность и десинхронизацию между протеканием социально-экономических процессов в сельском хозяйстве и макроэкономической динамикой в государстве.

Доказано, что несмотря на лучшие современные условия функционирования сельского хозяйства, в деятельности сельскохозяйственных предприятий проявляются различные кризисные явления и дестабилизирующие процессы. Отдельные предприятия находятся под значительным влиянием кризиса, а значительная часть характеризуется нарушением стабильности функционирования.

Выявлено, что основными факторами возникновения и распространения кризисов в деятельности сельскохозяйственных предприятий являются регулярные и иррегулярные экономические колебания, зависимость от погодноклиматических условий, рейдерские действия, ухудшение социального климата и коммуникации в селе, относительная инертность сельского хозяйства, распространение стратегий пограбления у предприятий-соседей, несовместимость с производственными технологиями предприятий-соседей, проблемы привлечения и распределения финансовых ресурсов, зависимость от государственного влияния.

Обосновано, что для преодоления последствий влияния кризисов в деятельности сельскохозяйственных предприятий необходимо вводить антикризисное управление, которое представляет собой совокупность принципов, методов, приемов и включает комплекс взаимосогласованных мероприятий, направленных на выявление, оценку, устранение и профилактику воздействия кризисов. Цель и состав антикризисных мер в значительной степени зависят от этапа возникновения и течения кризиса. Они могут быть ориентированными на предотвращение негативного влияния кризиса, стабилизацию деятельности сельскохозяйственного предприятия или обеспечение его будущего развития.

**Ключевые слова:** кризисы, антикризисное управление, сельскохозяйственные предприятия.

**Summary.** The article considers approaches to overcoming the effects of crises in the activities of agricultural enterprises. The influence of the macroeconomic situation on the work of agricultural producers is investigated. A certain imbalance and desynchronization between the course of socio-economic processes in agriculture and macroeconomic dynamics in the state is revealed.

It is proved that despite the best modern conditions for the functioning of agriculture, various crisis phenomena and destabilizing processes appear in the activities of agricultural enterprises. Individual enterprises are significantly affected by the crisis, and a significant part is characterized by a violation of the stability of functioning.

It was revealed that the main factors in the emergence and spread of crises in the activities of agricultural enterprises are regular and irregular economic fluctuations, dependence on weather and climate conditions, raider actions, worsening social climate and communications in the village, the relative inertness of agriculture, the spread of imitation strategies among neighboring enterprises, incompatibility with production technologies of neighboring enterprises, problems of attracting and distributing financial resources, dependence on government influence.

It is proved that in order to overcome the effects of crises in the activities of agricultural enterprises, it is necessary to introduce crisis management, which is a set of principles, methods, techniques and includes a set of mutually agreed measures aimed at identifying, assessing, eliminating and preventing the impact of crises. The purpose and composition of anti-crisis measures largely depend on the stage of the onset and course of the crisis. They can be focused on preventing the negative impact of the crisis, stabilizing the activities of an agricultural enterprise or ensuring its future development.

**Key words:** crises, crisis management, agricultural enterprises.

**Постановка проблеми.** На діяльність підприємств усіх сфер економіки та видів економічної діяльності періодично впливають кризи різної природи походження та характеру протікання. Сільськогосподарські підприємства виявляються особливо вразливими. Однак кризи можуть здійснювати як негативний вплив, так і утворювати умови для очищення від застарілих форм і методів функціонування, стереотипів управлінського реагування, неефективних систем організації діяльності, забезпечуючи у такий спосіб підґрунтя для майбутнього економічного розвитку і зростання. Щоб таке підґрунтя створилося необхідне запровадження ефективної

і виваженої системи антикризового управління. Тому вивчення та удосконалення засад антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах є актуальним і має вагому практичну значимість

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо подолання впливу криз у діяльності сільськогосподарських підприємств активно розробляються науковцями і висвітлюються у спеціальній літературі. Серед наукових напрацювань в цьому плані доцільно виділити праці А. Д. Борецька [1], Л. Ц. Масловської, К. С. Головача [2], О. І. Мельник, Т. В. Молчанової, Н. В. Врабіє [3], Н. А. Славної

[4], О. О. Сосоновської [5] і інших. Однак, не зважаючи на вагомі результати проведених наукових досліджень, донині залишається ряд теоретичних і практичних проблем щодо подолання впливу криз, які потребують ґрунтовного вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження стало визначення та оцінювання частки сільсько-господарських підприємств, які перебувають під впливом криз та потребують впровадження окремих елементів стабілізації або цілісної системи антикризового управління, а також розробка підходів щодо подолання наслідків впливу криз.

**Виклад основного матеріалу.** Виникнення і поширення криз в сільському господарстві значною мірою залежить від макроекономічної ситуації в країні. Адже погіршення ефективності та інтенсивності функціонування інших, особливо взаємопов'язаних галузей економіки, зниження платоспроможного попиту населення, інфляційні процеси, коливання валютних курсів, зниження активності на фінансовому ринку, ускладнення умов оподаткування і посилення податкового тягаря, нестабільність господарського законодавства, нерозвиненість інституцій та інститутів погіршують функціонування сільськогосподарських підприємств та провокують виникнення і поглиблення кризових явищ.

Однак, у процесі дослідження виявлена певна розбалансованість та розсинхронізація між перебігом соціально-економічних процесів у сільському господарстві та макроекономічною динамікою у державі.

Дослідження здійснювалося на основні авторської методики, що містить 47 індикаторів, за допомогою яких можна комплексно оцінити основні характеристики стану і розвитку сільського господарства та порівняти їх із загальноекономічними тенденціями. При цьому усі індикатори поділено на три групи: 1) аналітичні, що уможливають вимірювання і аналіз окремих індикаторів (оборотність капіталу, рентабельність використання капіталу, показники ризику фінансування, рівень забезпечення інвестиційних потреб тощо); 2) динамічні, що дають уявлення про зміни індикаторів у часі (індекси оборотності і рентабельності використання капіталу, індикатори зростання безробіття, індекси посилення платіжних проблем тощо); 3) порівняльні, які уможливають виявлення співвідношень між аналітичними показниками по сільському господарству і економіці в цілому та визначення порівняної глибини проявів криз. Такий методологічний підхід уможливає одночасне вивчення стану, динаміки та порівняльної характеристики поширення криз у сільському господарстві.

Саме показники третьої групи відбивають розбалансованість та розсинхронізацію перебі-

гу соціально-економічних процесів у сільському господарстві та економіці в цілому. До цієї групи внесено індикатори інтенсивності та ефективності використання капіталу, інтенсивності інвестиційних процесів та стану основного капіталу, ризиків фінансування, експортного потенціалу, а також безробіття у сільській місцевості. Порівняльні індекси обчислюють шляхом визначення співвідношення відповідних динамічних індикаторів у сільському господарстві та в економіці в цілому. При їх значенні, меншому за одиницю, порівняльні індекси показують поглиблення дестабілізаційних соціально-економічних процесів у сільському господарстві, тоді як їх перевищення одиниці свідчить про порівняно кращі умови функціонування галузі.

Як свідчать результати оцінок порівняльних індексів основних показників виникнення і поширення кризових явищ (рис. 1), в цілому сільське господарство перебуває у більш стабільних умовах функціонування порівняно з економікою держави.

Зокрема порівняльні індекси безробіття, інтенсивності інвестиційних процесів та стану основного капіталу перебувають на рівні, що відбиває загально економічну динаміку, адже їх значення близьке до одиниці (від 1,05 до 1,07). При цьому порівняльні індекси експортного потенціалу та інтенсивності використання капіталу ліпші й становлять 1,16 та 1,54 відповідно. Порівняльний індекс ефективності використання капіталу сягає 2,65, а ризиків фінансування — відповідно 2,87, що показує значно кращі показники функціонування сільського господарства в умовах порівняно невисоких ризиків.

Однак, незважаючи на кращі сучасні умови функціонування сільського господарства, у діяльності сільськогосподарських підприємств проявляються різноманітні кризові явища та дестабілізаційні процеси. Так, за результатами дослідження вибіркової сукупності виявлено, що у період з 2014 по 2017 рр. у середньому понад 3,6% сільськогосподарських підприємств перебували у глибокому кризовому стані, який фактично унеможлилював їхнє функціонування. Ще 16,9% були фінансово нестійкими, що значно ускладнювало умови та часто унеможлилювало провадження ефективної діяльності, а 24,3% були недостатньо стійкими.

Встановлено, що основними чинниками виникнення і поширення криз у діяльності сільськогосподарських підприємств поряд із негативними макроекономічними тенденціями є:

- регулярні та іррегулярні економічні коливання, особливо ті, що провокуються або посилюються сезонністю та подовженістю операційного і фінансового циклів;

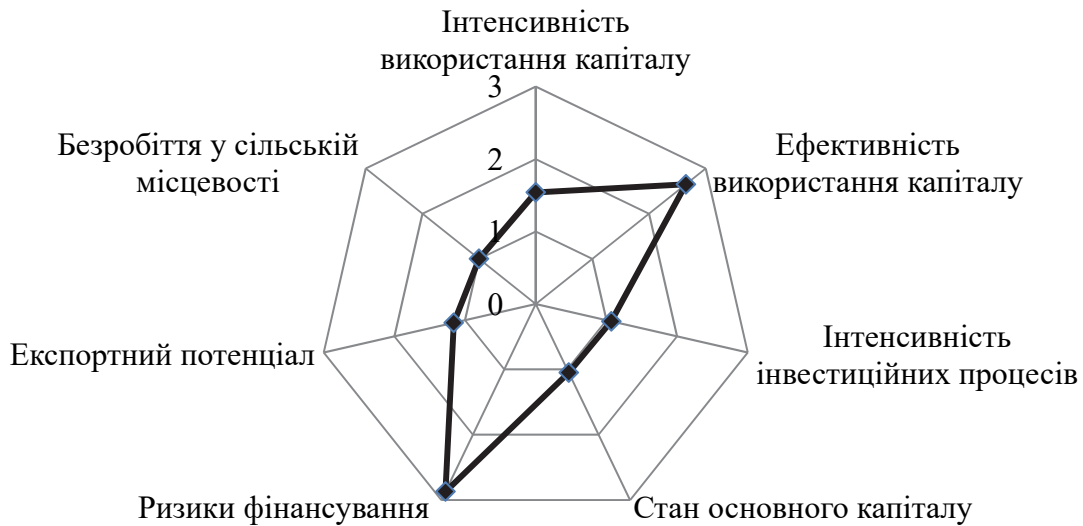


Рис. 1. Порівняльні індекси основних показників виникнення і поширення кризових явищ у сільському господарстві у 2017 р.

Джерело: розрахунки автора

- залежність від погодно-кліматичних умов, що часто робить результати діяльності погано передбачуваними й такими, на умови виникнення яких вплив менеджменту обмежений або цілком унеможливлений;
  - рейдерські дії, погіршення соціального клімату та комунікації в селі, що гальмують розвиток кооперативного руху, формування партнерських стосунків між товаровиробниками, а також ускладнюють трудові відносини;
  - відносна інертність сільського господарства, що обумовлена залежністю від використання живих організмів й іншими специфічними особливостями галузі та призводить до ускладнень швидкої зміни технологій;
  - поширення стратегій наслідування щодо започаткування або розвитку окремих видів діяльності серед підприємств-сусідів, що призводить до порушення оптимальної структури виробництва та цінових коливань у регіоні;
  - несумісність з виробничими технологіями підприємств-сусідів у випадках виробництва екологічно чистої продукції підприємствами, що знаходяться поряд із товаровиробниками, які інтенсивно використовують засоби хімічного захисту рослин тощо;
  - проблеми залучення і розподілу фінансових ресурсів, залежність від державного впливу тощо.
- Дослідження показало, що у виділених групах сільськогосподарських підприємств з різною харак-



Рис. 2. Структура досліджуваних сільськогосподарських підприємств за характеристикою фінансово-економічного стану, %

Джерело: розрахунки автора

теристикою фінансово-економічного стану найбільше вирізняються заборгованості, маневреності капіталу та активів, а також рентабельності. Менші відмінності спостерігаються між показниками оборотності та фінансування (рис. 3). Цей сегмент дослідження здійснювався методом визначення відстаней від еталону (евклідових відстаней), коли еталонним визначалися найліпші показники у вибірці.

Сукупно результати дослідження, вказані вище, показують доцільність впровадження у майже 4% сільськогосподарських підприємствах цілісної системи антикризового управління, а ще майже у 41% — її окремих стабілізаційних елементів. У загальному сенсі антикризове управління підприємством являє собою сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у процесі якого реалізується комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на виявлення, оцінювання, усунення та профілактику впливу криз, а також їх причин з метою забезпечення розвитку та/або стабільного й ефективного функціонування підприємства у перспективі.

Основними антикризовими заходами, що впроваджуються у роботу сільськогосподарського підприємства, на етапі виникнення загрози кризи є такі: скорочення витрат, акумуляція внутрішніх резервів, пошук зовнішніх джерел фінансування; реструктуризація діяльності, пошук додаткових

джерел фінансування; перегляд кредитної політики і умов реалізації продукції; удосконалення платіжного календаря, перегляд фінансової політики; оптимізація структури і середньозваженої вартості капіталу; проведення роботи з кредиторами щодо реструктуризації боргів; комплекс заходів з удосконалення фінансової політики; активізація маркетингу, оптимізація структури виробництва; зниження витрат, оптимізація структури виробництва і маркетингу; удосконалення підходів залучення капіталу із різних фінансових джерел й інші. На цьому етапі антикризове управління має зорієнтуватися на захист сільськогосподарського підприємства від посилення впливу кризи.

У разі посилення впливу кризи та загострення її стадії основними антикризовими заходами мають бути скорочення витрат, зміна структури виробництва, пошук альтернативних джерел фінансування; консервація окремих видів діяльності, зміна напрямів; оптимізація грошових потоків, удосконалення платіжного календаря; робота з кредиторами щодо пролонгації і реструктуризації боргів реструктуризація активів і пасивів; посилення ринкового моніторингу; інтенсифікація маркетингу, пошук нових каналів збуту, оптимізація структури діяльності. У цей період основна мета антикризового управління полягає у забезпеченні «виживання» підприємства у кризовій ситуації.

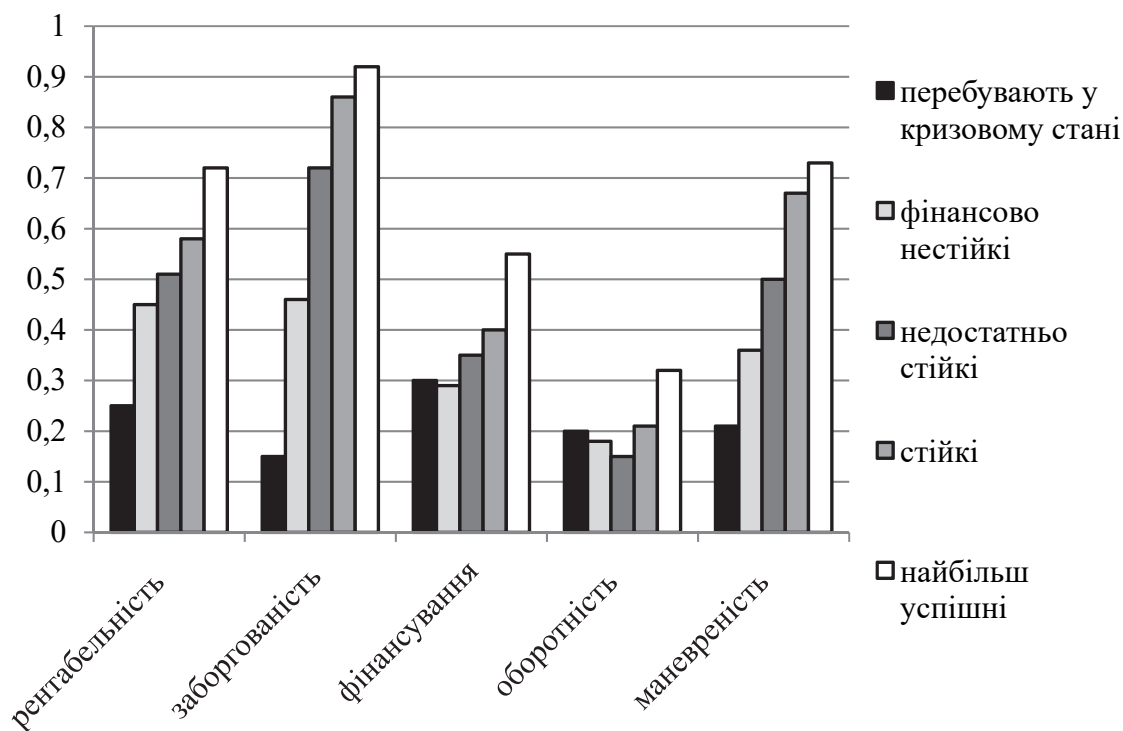


Рис. 3. Порівняння основних показників фінансово-економічного стану різних груп сільськогосподарських підприємств за методом відстаней від еталону

Джерело: розрахунки автора

На етапі виходу з кризи у періоді економічного пожвавлення основні антикризові заходи мають включати: перегляд інвестиційних проєктів, пошук альтернативних напрямів діяльності; пошук додаткових джерел фінансування, перегляд доцільності окремих інвестиційних проєктів санацію балансу, фінансове оздоровлення, пошук альтернативних кредитних пропозицій; оптимізацію інвестиційної програми, пошук альтернатив; оптимізацію структури джерел фінансування, удосконалення фінансової політики; реструктуризацію активів, оптимізацію напрямів діяльності тощо. На цьому етапі метою антикризового управління є забезпечення майбутнього розвитку сільськогосподарського підприємства.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Для значної частини сільськогосподарських підприємств актуальним нині є впровадження елементів стабілізаційного впливу, а для окремих з них —

цілісної системи антикризового управління. Передусім потребують вирішення проблем оптимізації заборгованості, посилення маневреності капіталу та активів, а також підвищення рентабельності. Антикризове управління являє собою сукупність принципів, методів і прийомів, у процесі якого реалізується комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на виявлення, оцінювання, усунення та профілактику впливу криз. На етапі виникнення кризи його вплив спрямовується запобігання її посиленню, на етапі загострення кризових явищ — на збереження підприємства, а на етапі послаблення — на забезпечення майбутнього розвитку.

У перспективі необхідно спрямовувати наукові розвідки на удосконалення організаційних засад запровадження антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, а також на формування ефективної системи контролю реалізації антикризових заходів.

#### Література

1. Борейко А. Д. Антикризовий менеджмент на сільськогосподарських підприємствах. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/2633.pdf>.
2. Масловська Л. Ц., Головач К. С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2017. № 9. С. 12–17.
3. Мельник О. І., Молчанова Т. В., Врабіє Н. В. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств. Modern Economics 2018. № 12. С. 146–151.
4. Славіна Н. А. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами. Інноваційна економіка. 2013. № 6 (44). С. 86–89.
5. Сосоновська О. О. Антикризове управління сільськогосподарських підприємств. Технологічний аудит і резерви виробництва. 2011. № 2 (2). С. 36–39.

#### References

1. Borejko A. D. Antykryzowyj menedzhment na siljsjkoghospodarsjkykh pidpryjemstvakh. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/2633.pdf>.
2. Maslovsjka L. C., Gholovach K. S. Formuvannja systemy antykryzovogho upravlinnja siljsjkoghospodarsjkykh pidpryjemstv. Aghrosvit. 2017. # 9. S. 12–17.
3. Meljnyk O. I., Molchanova T. V., Vrabije N. V. Osoblyvosti rozrobky antykryzovykh proghram dijaljnosti siljsjkoghospodarsjkykh pidpryjemstv. Modern Economics 2018. # 12. S. 146–151.
4. Slavina N. A. Antykryzove upravlinnja siljsjkoghospodarsjkykymy pidpryjemstvamy. Innovacijna ekonomika. 2013. # 6 (44). S. 86–89.
5. Sosonovsjka O. O. Antykryzove upravlinnja siljsjkoghospodarsjkykh pidpryjemstv. Tekhnologhichnyj audyt i rezervy vyrobnyctva. 2011. # 2 (2). S. 36–39.