

УДК 631.115.8:005.334

Лірук І. В.

здобувачка вищої освіти на другому (магістерському) рівні  
Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Недільська Л. В.  
завідувач кафедри фінансів і кредиту  
Поліський національний університет  
м. Житомир, Україна

## АЛЬТЕРНАТИВНІ ЗАХОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Сільськогосподарські підприємства сьогодні працюють не лише в умовах війни, а й у середовищі різких економічних коливань, непередбачуваних ринкових змін та зростаючих ресурсних ризиків. Руйнування потужностей, часта зміна партнерів, нестабільність цін на продукцію, обмеження у фінансуванні, погіршення умов збуту та підвищення витрат створюють передумови формування кризових ситуацій, здатних суттєво вплинути на ефективність діяльності аграрних підприємств. У таких умовах особливої ваги набуває своєчасне впровадження альтернативних антикризових заходів, спрямованих на підвищення стійкості та адаптивності господарств до безпекових викликів.

Питання антикризового управління в аграрному секторі розглядали такі науковці, як Патерило І., Тимошенко М. В., Петров В. А., Шаранов Р. С. та інші [1-2]. Попри наявність теоретичних напрацювань, застосування існуючих підходів на практиці часто ускладнюється, оскільки вони не дають достатньо чіткої оцінки ризиків та не завжди враховують специфіку діяльності сільськогосподарських підприємств. Це обумовлює необхідність пошуку альтернативних антикризових заходів, здатних забезпечити більш точне та гнучке реагування на сучасні виклики.

Для системного подолання кризових явищ необхідно чітко структурувати наявні інструменти реагування. У цьому контексті антикризові заходи доцільно класифікувати за їх змістом та спрямованістю, а також їх адаптивністю безпекових викликів. В рамках тактичної групи заходів виділимо такі їх види як:

- захисні, коли відбувається зниження рівня витрат компанії, скорочується штат, оптимізуються підрозділи, знижується обсяги виробництва та збуту;
- наступальні, коли проводяться активні дослідження в галузі ефективності маркетингової стратегії, підвищення ціни на товари та послуги, підвищується рівень ефективності використання внутрішніх ресурсів компанії, модернізується виробництво шляхом інвестування в оновлення основних засобів та автоматизацію, цифровізацію бізнес-процесів, впроваджуються нові підходи в управлінні підприємством.

Після визначення тактичних заходів доцільно розглянути потенційні антикризові стратегії, що формують основу довгострокової стабілізації підприємства:

1. Стратегія запобігання спрямована на упередження виникненню кризових ситуацій ще на ранніх стадіях і передбачає активні заходи щодо моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, виявлення потенційних загроз та своєчасної реакції на них. До основних інструментів стратегії запобігання відносяться регулярний аналіз фінансових показників, оцінка ризиків, впровадження систем раннього попередження та вдосконалення бізнес-процесів. Також стратегія передбачає розробку планів у разі політичних змін, економічного спаду, погіршення ринкових умов чи появи нових конкурентів.

2. Стратегія уповільнення – використовується, коли криза вже настала, але її наслідки можуть бути пом'якшені шляхом поступового скорочення діяльності. За цієї стратегії застосовується уповільнення темпів виробництва, тимчасове призупинення

деяких проєктів чи відмова від реалізації, скорочення витрат на маркетинг і рекламу та навіть зменшення обсягу закупівель з метою скорочення операційних витрат.

3. Стратегія захисту – її мета полягає у збереженні основних активів та критично важливих ресурсів компанії в умовах кризи. У цьому випадку підприємство концентрується на захисті своїх ключових напрямів діяльності, таких як основні продукти чи послуги, найважливіші клієнти та ринки. Стратегія включає заходи щодо мінімізації збитків, захисту грошових потоків, збереження кваліфікованого персоналу, в рамках стратегії також застосовується скорочення виробничих потужностей до необхідного мінімуму, зміцнення відносин із основними постачальниками та клієнтами.

4. Стратегія скорочення та консервації спрямована на радикальне скорочення масштабів діяльності компанії для її збереження в мінімально функціонуючому стані та включає закриття нерентабельних або другорядних підрозділів, скорочення штату, продаж непрофільних активів та зниження витрат до рівня, тимчасове зупинення деяких видів діяльності, що дозволяє компанії вижити у кризовий період. Мета стратегії полягає у зменшенні фінансового навантаження та збереженні життєздатності підприємства.

5. Стратегія прийняття кризи включає прийняття жорстких рішень, таких як скорочення витрат, відмова від деяких проєктів, зменшення обсягу виробництва чи продажу, що необхідне адаптації компанії до нових економічних умов. Керівництво компанії готується до негативних наслідків та заздалегідь розробляє заходи щодо їх пом'якшення.

6. Стратегія реструктуризації полягає у докорінній зміні структури компанії, її бізнес-процесів, продуктової лінійки, організаційної структури або навіть стратегії розвитку для адаптації до нових умов та подолання кризи. Стратегія включає такі заходи як реорганізація підрозділів, зміна ланцюжків поставок, впровадження нових технологій чи продуктів, перегляд системи управління та корпоративної культури, перегляд структури боргів, залучення інвестицій, продаж активів або об'єднання з іншими компаніями. Мета цієї стратегії полягає у створенні більш ефективної моделі бізнесу.

Окремо варто виділити реактивне антикризове управління, яке запроваджується в умовах реалізованої кризи, базується на застосуванні таких методів як: антикризовий моніторинг, санація, антикризова реорганізація, антикризова реструктуризація, ліквідація тощо. Його реалізація передбачає досягнення низки цілей, зокрема вихід із кризи та її локалізація, відновлення ліквідності та платоспроможності, фінансової стабільності та докризових параметрів ведення бізнесу, запобігання банкрутству.

Серед основних інструментів, які застосовують в рамках системи реактивних антикризових заходів, виділяють: план реструктуризації, план реорганізації, планування та прогнозування. Реактивне антикризове управління здійснюється з використанням реструктуризаційних, реорганізаційних та ліквідаційних методів в умовах фінансових та тимчасових обмежень.

Саме тому, за потреби, менеджмент кризових ситуацій ТОВ "Святець" має включати наступні елементи:

- розроблення концепції подолання кризи, яка націлена на вироблення оперативних та стратегічних заходів;

- фінансову діагностику, яка направлена на оцінку параметрів кризової ситуації товариства;

- розробка антикризових інвестиційних проєктів щодо діяльності товариства;

- впровадження механізмів сталого управління клінікою;

- пошук заходів фінансового оздоровлення товариства;

- реалізацію концепції для усунення кризи і її наслідків;

- вихід на намічені цілі нормального функціонування товариства.

Узагальнюючи наведене, можна зазначити, що антикризове управління повинно розглядатися як комплексна та постійно діюча система, спрямована на виявлення загроз, мінімізацію негативних наслідків та забезпечення стійкості підприємства.

Поєднання тактичних, стратегічних, альтернативних та реактивних заходів дозволяє підприємствам не лише реагувати на кризові явища, а й формувати передумови для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

#### **Література:**

1. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52-54.
2. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральнотраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 288-296.