

6. Калашников А.П., Фисинин В.И., Щеглов В.В. Нормы и рационы кормления сельскохозяйственных животных. – М.: Россельхозакадемия, 2022. – URL: <https://elibrary.ru>
7. Роль фермерских хозяйств в формировании кормовой базы и особенности кормления животных. – 2023. № 4. – URL: <https://vestnik-agro.ru>
8. Животноводство в России: статистический сборник. – М., 2024. – URL: <https://rosstat.gov.ru>
9. Смирнов А. П. Направления развития птицеводства и свиноводства в России // Ученые записки Аграрного университета. 2023. № 9. С. 78–89.
10. Вестник аграрной науки Центральной России. Взаимосвязь динамики поголовья сельскохозяйственных животных и потребления кормов. – 2024. № 2. – URL: <https://vestnik-agro.ru>
11. Калашников А.П., Фисинин В.И., Щеглов В.В. Нормы и рационы кормления сельскохозяйственных животных. – М.: Россельхозакадемия, 2022. – URL: <https://elibrary.ru>
12. Сельскохозяйственная биология.
Технологические различия и продуктивность молочного скотоводства по категориям хозяйств. – 2023. № 6. – URL: <https://agrobiology.ru>
13. Дудогло Т. Сельское хозяйство как фактор устойчивости экономики: анализ структурных изменений и производственной динамики // Современные вызовы и перспективы в экономике. – 2025. – С. 115-121.
14. Шевченко А. В. Проблемы рационального использования кормовых ресурсов в животноводстве // Наука в Центральной России. 2023. № 4. С. 98–110.
15. Волков А. М., Ганин В. И. Трансферт инновационных технологий в практику животноводства малых форм хозяйствования // Аграрное образование и наука. 2024. № 1. С. 64–77.

УДК 338.436.33:005.334

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ ВЫСОКОПРОИЗВОДИТЕЛЬНОГО АПК

Пыжевская А.К.

Щербатюк С.Ю., д.э.н., доцент

Учреждение образования «Гродненский государственный аграрный университет», г. Гродно, Республика Беларусь

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис-менеджмент, финансовая устойчивость, сельскохозяйственные организации, агропромышленный комплекс, неплатежеспособность, финансовое оздоровление, Рес-

публика Беларусь, ранняя диагностика кризиса, управление рисками, цифровые технологии.

Keywords: crisis management, financial stability, agricultural organizations, agro-industrial complex, insolvency, financial recovery, Republic of Belarus, early crisis diagnosis, risk management, digital technologies..

Аннотация: в статье рассмотрены теоретические и практические аспекты кризис-менеджмента в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь. Обоснована необходимость учета отраслевой специфики аграрного производства при управлении финансовой устойчивостью предприятий. Проанализированы изменения законодательства об урегулировании неплатежеспособности. Предложен комплексный подход к реализации антикризисного управления, включающий раннюю диагностику кризисных явлений, цифровизацию и усиление роли государства.

Summary: the article examines theoretical and practical aspects of crisis management in agricultural organizations of the Republic of Belarus. The necessity of considering sectoral specifics of agricultural production in managing financial stability is substantiated. Changes in insolvency regulation legislation are analyzed. An integrated approach to crisis management implementation is proposed, including early crisis diagnosis, digitalization, and strengthening of the state role.

Введение. В условиях формирования высокопроизводительного агропромышленного комплекса особую актуальность приобретает обеспечение устойчивого функционирования сельскохозяйственных организаций, повышение эффективности управления и своевременное предупреждение кризисных явлений. Современное развитие аграрного сектора Республики Беларусь сопровождается усилением требований к финансовой устойчивости предприятий, ростом конкуренции, необходимостью внедрения инновационных технологий и повышением производительности труда. В данных условиях возрастает значение кризис-менеджмента как важнейшего инструмента обеспечения конкурентной устойчивости сельскохозяйственных организаций.

Основная часть. Особую актуальность вопросы совершенствования кризис-менеджмента приобретают в сельскохозяйственных организациях Гродненской области, которая традиционно занимает важное место в агропромышленном комплексе Республики Беларусь. Несмотря на высокий уровень развития аграрного производства, отдельные предприятия региона сталкиваются с проблемами финансовой устойчивости, высокой кредитной нагрузкой, недостаточной эффективностью использования ресурсов и технологическими нарушениями. В этих условиях возрастает необ-

ходимость внедрения современных механизмов антикризисного управления, ориентированных не только на преодоление последствий кризиса, но и на его предупреждение.

В связи с этим представилось интересным определить специфику механизма антикризисного управления (кризис-менеджмента) для сельскохозяйственных организаций на основе управления финансовой устойчивостью, что и выступило целью настоящего исследования.

Исследование показывает, что ряд авторов усматривают необходимость разделения понятия антикризисного управления, выделяя значения термина в широком и узком смыслах. В первом случае, антикризисный менеджмент – всеобщая управленческая деятельность в организации по переводу ее из неустойчивого состояния (стагнация, коллапс) в равновесное сбалансированное воспроизводство. В узком смысле антикризисное управление – кратковременные управленческие действия в масштабах всей организации или достаточно длительные управленческие действия в одном из ее элементов, который находится в переходном состоянии или предрасположен к изменению качества [5, с.16].

Также в специальных источниках можно встретить более развернутую группировку трактовок «антикризисное управление», например:

- система управления, применяемая исключительно в рамках процедуры несостоятельности (банкротства);
- система управления, направленная на предупреждение и преодоление возникающих кризисных ситуаций;
- система взаимоотношений между предприятием, попавшим в кризисную ситуацию и государством, где ведущая роль в управление отводится государственному механизму поддержки системно-значимых отраслевых предприятий;
- система управления, применяемая исключительно для вывода предприятия из конкретной кризисной ситуации [6]

Следует указать, что в исследованиях по антикризисному менеджменту редко прослеживается связь антикризисного управления с финансовой устойчивостью. Например, Бакша Н. В. указывает на эту связь через постановку цели антикризисного управления [6].

Учитывая вектор целеполагания при управлении кризисными процессами и дуальное представление его предмета, комплексный подход к сущности антикризисного управления может быть представлен в виде схемы (рисунок 1).

Предложенное видение предметной области антикризисного управления во взаимосвязи с финансовой устойчивостью отражает его дуальный характер, проявляющийся, во-первых, в разрешении кризисной (проблемной) ситуации посредством перевода микросистемы в финансово-

устойчивое (предпочтительное) состояние; и во-вторых, в достижении экономического эффекта посредством реализации соответствующих юридических процедур. Кроме того, представленная структуризация аспектов антикризисного управления позволяет показать его взаимодействие с антикризисным регулированием, тем самым связав микро-, мезо- и макро- уровни социально-экономической системы [6].

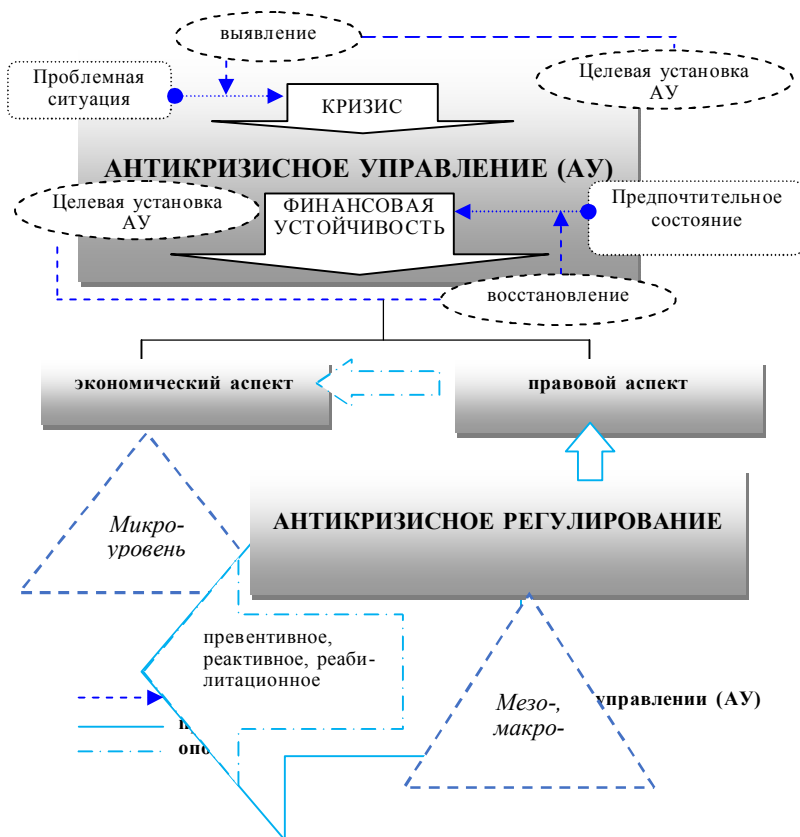


Рисунок 1 – Механизм реализации кризис-менеджмента на основе управления финансовой устойчивостью

Примечание – составлено на основе [6]

Становление современной системы антикризисного управления в Республике Беларусь прошло несколько этапов развития, связанных с совершенствованием законодательства и изменением подходов к регулированию неплатежеспособности субъектов хозяйствования. Существенным

этапом реформирования стало принятие Закона Республики Беларусь от 13 декабря 2022 г. № 227-З «Об урегулировании неплатежеспособности», вступившего в силу 1 октября 2023 года [4]. Новый закон существенно изменил концепцию антикризисного регулирования, сместив акцент с ликвидации предприятий на их финансовое оздоровление и восстановление платежеспособности. Особое значение данные изменения имеют для сельскохозяйственных организаций, деятельность которых отличается высокой зависимостью от природно-климатических условий, сезонности производства, значительной капиталоемкости и длительного производственного цикла. Финансовая нестабильность аграрных предприятий может быть обусловлена не только внутренними управленческими проблемами, но и внешними факторами, включая колебания цен, изменение конъюнктуры рынка, погодные условия и эпизоотические риски. В связи с этим применение стандартных механизмов антикризисного управления без учета отраслевой специфики не всегда обеспечивает необходимую эффективность.

Рассматривая реализацию кризис-менеджмента в современных условиях развития высокопроизводительного сельского хозяйства, нужно отметить усиление роли государства и местных органов власти в предупреждении неплатежеспособности организаций. В соответствии с новым законодательством местные исполнительные и распорядительные органы получили дополнительные полномочия по финансовому оздоровлению как государственных, так и частных организаций [1]. Данный подход имеет особое значение для аграрного сектора, поскольку сельскохозяйственные предприятия во многих регионах выполняют не только экономические, но и социальные функции, обеспечивая занятость населения и устойчивое развитие сельских территорий.

Одним из перспективных направлений развития кризис-менеджмента является внедрение системы ранней диагностики кризисных явлений. Использование финансового анализа, мониторинга показателей ликвидности, платежеспособности и рентабельности позволяет своевременно выявлять признаки ухудшения финансового состояния организации и принимать меры по предотвращению дальнейшего развития кризиса. В условиях формирования высокопроизводительного АПК особое значение приобретают цифровые технологии управления, обеспечивающие оперативный сбор и обработку информации, повышение качества управленческих решений и эффективность контроля хозяйственной деятельности.

Не менее важным направлением является совершенствование системы внутреннего управления сельскохозяйственными организациями. Практика показывает, что кризисные явления нередко связаны с недостаточной эффективностью организационной структуры, низким уровнем

стратегического планирования и отсутствием механизмов адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. В связи с этим необходима интеграция инструментов кризис-менеджмента в общую систему управления предприятием, включая финансовое планирование, управление рисками и повышение производственной эффективности.

Заключение. Таким образом, совершенствование механизмов кризис-менеджмента сельскохозяйственных организаций является важным условием повышения конкурентной устойчивости агропромышленного комплекса Республики Беларусь. Современные подходы к антикризисному управлению должны быть ориентированы не только на ликвидацию последствий неплатежеспособности, но прежде всего на предупреждение кризисных ситуаций, сохранение производственного потенциала и обеспечение устойчивого развития организаций. Особое значение в данных условиях приобретают повышение эффективности государственного регулирования, развитие системы финансового оздоровления, внедрение цифровых технологий управления и учет отраслевой специфики сельскохозяйственного производства

Список использованной литературы

1. Верховный Суд Республики Беларусь. Обзор практики применения законодательства об урегулировании неплатежеспособности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://court.gov.by/>. – Дата доступа: 12.05.2026.
2. О совершенствовании порядка аттестации антикризисных управляющих : Постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 13 авг. 2025 г. № 433 [Электронный ресурс] // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/>. – Дата доступа: 12.05.2026.
3. Об особенностях работы с имуществом неплатежеспособных организаций : Указ Президента Респ. Беларусь от 23 авг. 2024 г. № 333 [Электронный ресурс] // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/>. – Дата доступа: 12.05.2026.
4. Об урегулировании неплатежеспособности : Закон Респ. Беларусь от 13 дек. 2022 г. № 227-3 [Электронный ресурс] // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/>. – Дата доступа: 12.05.2026.
5. Попов, Р. А. Антикризисное управление : учеб. пособие / Р. А. Попов. – М. : Высшее образование, 2008. – 305 с.
6. Щербатюк, С. Ю. Теория и методология формирования учетно-аналитической системы кризис-контроллинга / С.Ю. Щербатюк и др. – Гродно: ГГАУ, 2021. – 388 с.