

УДК 338.436:502.131.1:005.414

JEL Q12, Q56, M11

## Обґрунтування засад управління економічною стійкістю сільськогосподарських підприємств

Бачинський Р.Л. 

Білоцерківський національний аграрний університет



Бачинський Р.Л. Обґрунтування засад управління економічною стійкістю сільськогосподарських підприємств. Економіка та управління АПК. 2022. № 1. С. 160–169.

Bachynsky R. Substantiation of principles of management of economic stability of agricultural enterprises. AIC Economics and Management. 2022. № 1. PP. 160–169.

Рукопис отримано: 30.03.2022 р.

Прийнято: 20.04.2022 р.

Затверджено до друку: 24.06.2022 р.

doi: 10.33245/2310-9262-2022-172-1-160-169

У статті розглянуто складові управління економічною стійкістю сільськогосподарських підприємств як відкритої системи, що спроможна протистояти чинникам середовища його функціонування. Аргументовано, що стійкість економічних суб'єктів слід розглядати як здатність виробничої системи за впливу негативних чинників повертатися до нормального стану і протистояти загрозам завдяки власним і/або позиковим ресурсам.

Встановлено, що економічна стійкість підприємства це комплексна характеристика, яка визначає вплив на суб'єкт господарювання різних зовнішніх чинників та внутрішніх змін, забезпечуючи їй адаптивність, гнучкість, конкурентоспроможність, динамічність, ефективність функціонування. Обґрунтовано, що економічна стійкість сільськогосподарського підприємства визначається як характеристика збереження його цілісності й рівноважного функціонування, за якого економічні та управлінські рішення спроможні регулювати основні чинники стійкого стану.

Запропоновано розглядати управління економічною стійкістю сільськогосподарського підприємства як систему управлінських заходів та дій, спрямованих на передбачення прояву кризових явищ в господарській діяльності та виявлення їх на ранніх стадіях, що сприятиме збереженню стійкого функціонування на основі раціонального використання чинників виробництва, забезпеченню розширеного відтворення, посиленню наявних та створенню нових конкурентних переваг.

Аргументовано, що управлінські рішення щодо відновлення чи посилення економічної стійкості підприємства мають базуватися на принципах адаптивності, синергії, самоорганізації, випереджального управління, оперативного реагування та раціональності.

Систематизовано екзогенні та ендогенні чинники, які зумовлюють втрату економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. Доведено, що економічна стійкість підприємства може бути відновленою лише на основі дієвості системи управління обґрунтованими антикризовими стратегіями, які враховують впливи зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначено заходи, принципи, інструменти та методи, які формують механізм управління стійким розвитком господарюючого суб'єкта.

**Ключові слова:** економічна стійкість, збалансований розвиток, сільськогосподарські підприємства, система управління, управлінський процес.

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** На сьогодні створення сприятливих умов для стійкого функціонування сільськогосподарських підприємств є одним із важливих завдань менеджменту. Водночас нинішні умови господарювання характеризують-

ся високою мінливістю та проявом численних дестабілізуючих економічних чинників. Очевидно, що сільськогосподарські підприємства у таких умовах стикаються із великою кількістю проблем, пов'язаних не лише із досягненням запланованих економічних показників, а також

із можливістю виживання у цьому середовищі функціонування. За таких умов необхідною умовою досягнення економічної стійкості є активізація досліджень щодо дієвості управління, що передбачає використання сучасних інструментів, адекватних ринковій ситуації, та дозволяють враховувати численні виклики, із якими стикається сільськогосподарське підприємство. Отже, під впливом ризикових чинників сільськогосподарські підприємства змушені вести пошук методів та засобів підвищення ефективності управління економічною стійкістю. У зв'язку із цим доцільно обґрунтувати засади формування управлінських інструментів, які сприяють забезпеченню стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств.

Узагальнення наукової літератури, а також практичного досвіду функціонування сільськогосподарських підприємств свідчить про окремі аспекти управління економічною стійкістю їхнього розвитку, зокрема, систематизація засад із урахуванням реальних умов розвитку та середовища функціонування досліджено недостатньо. Зокрема, в наукових працях вітчизняних дослідників приділено увагу теоретичним засадам формування антикризової стратегії, уточненню дефініції економічна стійкість, практичним аспектам управління економічною стійкістю підприємств [1–5]. Однак, сільськогосподарські підприємства характеризуються специфічними ознаками господарської діяльності, функціонують у динамічному мінливому середовищі, де проявляються посилені ризики погодно-кліматичні, кон'юнктурні та інші, що потребує їх урахування за обґрунтування системи управління стійким розвитком.

**Метою дослідження** є узагальнення та уточнення поняття економічна стійкість сільськогосподарських підприємств, обґрунтування засад та інструментів управління стійким розвитком і виявлення чинників та умов, які визначають специфіку їх функціонування і впливають на формування системи менеджменту.

**Матеріал і методи дослідження.** Теоретичну основу дослідження становила сукупність теоретичних положень, що дозволяє довести єдність та протилежність станів економічної стійкості та нестійкого розвитку, розмежувати ці стани системою критеріїв, чинників і причин, які характеризують перехід із одного стану в інший, а також розробити відповідну систему управління стійким розвитком.

За підготовки дослідження використано принципи загальнонаукової методології, класичні та сучасні концепції, а також основні положення теорії систем, теорії антикризового управління, теорії управління, теорії прий-

няття управлінських рішень, а також методи системного й порівняльного аналізу, монографічний метод, метод теоретичних узагальнень, аналізу та синтезу.

**Результати дослідження та обговорення.** Сільськогосподарські підприємства є важливою складовою економіки країни, являють собою відкриту систему, яка перебуває у взаємодії із зовнішнім середовищем. У загальній теорії управління фундаментальними є взаємопов'язані поняття система, елемент, які мають безліч тлумачень. Під системою розуміють комплекс компонентів, які взаємодіють, або сукупність елементів, що перебувають у певних відносинах один із одним і/або із середовищем. На основі сукупності елементів система проявляє властивості, які не можна одержати простим сумуванням властивостей окремих її елементів. Система характеризується, по-перше, ціллю, реалізація якої є причиною формування цієї системи; по-друге, об'єктом, який складається із множини елементів, пов'язаних в одне ціле значимими з погляду цілі ознаками; по-третє, суб'єктом, який формує систему; по-четверте, властивостями зовнішнього середовища відносно системи, та характеристиками його взаємозв'язків із системою.

Елемент розглядається як відносно самостійна частина цілого, яке вивчається на даному рівні аналізу як єдине та неділиме із інтегральною поведінкою, зорієнтоване на реалізацію властивому цьому цілому функції. Згідно із загальною теорією систем [6], будь-яка система складається із трьох підсистем: елементної, функціональної та організаційної. Відповідно до загальної теорії систем, для будь-якої системи властивими є певні межі стійкості. Отже, сільськогосподарське підприємство, як відкрита система, має здатність чинити опір чинникам, які можуть призвести до його кризи. Відповідно, категорію стійкості сільськогосподарського підприємства доцільно розглядати як його здатність протидіяти дії негативних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Узагальнення наукової літератури з питань стійкості дозволяє зробити висновок про наявність широкого спектру трактування поняття економічна стійкість щодо сільськогосподарських підприємств. Тому вивчення проблеми управління стійкістю підприємства доцільно розпочати із уточнення в економічному аспекті цього терміна. Зокрема, серед найбільш поширених дефініцій цього поняття є такі: «... властивість підприємства, характеризується двоїстою природою: використання можливостей середовища господарювання та оцінка стану

(ресурсів, процесів) тощо» [7]; «... є сукупністю взаємопов'язаних та взаємообумовлених структурних складових, об'єднаних однією метою, яка передбачає створення, забезпечення та підтримку загального сталого функціонування підприємства» [8]; «...є системною характеристикою, що відображає: властивість адаптивності до мінливих чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, а також, в умовах невизначеності через виникнення ризиків, конфліктів і кризових явищ; здатність перебувати у динамічній збалансованості, зумовленій необхідністю здійснення відтворювального процесу як базового чинника забезпечення життєдіяльності» [9, с. 6]; «...стійкість виробництва зернових культур у сільськогосподарських підприємствах можна визначити на макrorівні як здатність безперервно підтримувати оптимальну пропорційність у їх виробництві та споживанні з урахуванням його впливу на інші суміжні з ним галузі агровиробництва» [10, с. 59]; «... забезпечення його рентабельної виробничо-комерційної діяльності завдяки підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів і управління підприємством, стійкого фінансового стану через поліпшення структури активів, а також стабільного розвитку потужності підприємства і соціального розвитку колективу за самофінансування в умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища» [11]; «... багатоцільова (багатоаспектна) категорія, що включає в себе мінімум п'ять складових: забезпеченість фінансовими ресурсами для розширеного відтворення; розширене відтворення всіх ресурсів; розвиток виробництва на основі інновацій; поліпшення екології; стійкий соціальний розвиток сільських територій ... що може забезпечити конкурентоспроможність продукції вітчизняного АПК на внутрішньому і зовнішньому ринках» [12].

Отже, під стійкістю функціонування економічних суб'єктів розуміють їх здатність в надзвичайних ситуаціях протистояти негативному впливу з метою підтримки виробництва продукції у запланованому обсязі та номенклатурі, забезпечення прибутковості, виконання у повному обсязі усіх функцій, а також забезпечення відновлення порушеного плану виробництва в мінімально короткі терміни. Вважаємо, що під стійким функціонуванням доцільно розуміти здатність виробничої системи за впливу негативних чинників повертатися до нормального стану і протистояти загрозам завдяки власним і/або позиковим ресурсам.

Очевидно, що стійкий розвиток будь-якого господарюючого суб'єкта слід розглядати як процес довгострокового його функціонування

із рівнем рентабельності, який забезпечує просте та розширене відтворення. Унікальністю цього процесу, із економічного погляду, є поєднання використання інноваційних технологій та механізмів забезпечення стійкого розвитку підприємства. Довгостроковий стійкий розвиток підприємства слід розглядати як послідовний процес змін, у якому обсяги ресурсів, що використовуються, величина капіталовкладень забезпечуються у зростаючій динаміці та спрямовані на техніко-технологічне оновлення виробничої бази.

Економічна стійкість підприємства відображає його виробничо-економічний потенціал, рівень збалансованості елементів, синхронізований рух ресурсів у часі, обсягах та напрямках. Це визначає положення господарюючого суб'єкта на ринку і, відповідно, конкурентні переваги та можливості щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства і його продукції. У загальному розумінні економічна стійкість будь-якого підприємства це форма рівноваги соціально-економічної системи, в результаті впливу на неї зовнішніх збурень проявляються її властивості цілісності, що дозволяє комплексно формувати й використовувати економічні та фінансові ресурси у кожному елементі системи, а також забезпечувати можливості розширеного відтворення.

Узагальнюючи зазначене вище можна зробити висновок про те, що економічна стійкість є комплексною характеристикою, яка відображає вплив на суб'єкт господарювання різних зовнішніх чинників та внутрішніх змін, а забезпечується адаптивністю, гнучкістю, конкурентоспроможністю, динамічністю, ефективністю діяльності організації. Очевидно, що розглядаючи конкретні господарюючі практики розвитку сільськогосподарських підприємств можна робити висновок про певну подібність у характеристиках економічної стійкої організації, зокрема, наявність підприємницького підходу до організації виробничої, фінансової, маркетингової діяльності, вмінням оперативно виявляти «слабкі» сигнали про зміну чинників середовища та оперативно реагувати на них розробкою і прийняттям дієвих управлінських рішень. Зазначимо, що чинники економічної стійкості найбільш позитивно проявляються в умовах рівноважного середовища. Економічна стійкість сільськогосподарського підприємства визначається як характеристика важливої умови збереження його цілісності та рівноважного функціонування, за якого економічні й управлінські рішення спроможні регулювати основні чинники стійкого стану, зокрема, управління, виробництва, фінансів,

персоналу та стратегій у визначених межах ризику. Це збалансованість матеріальних, трудових та фінансових потоків, які забезпечують раціональне використання чинників виробництва із урахуванням реальних умов середовища функціонування суб'єкта господарювання, досягаючи таких економічних результатів, які задовольняють усіх стейкхолдерів, а також створюють можливості подальшої життєдіяльності, а не виживання.

Рівень економічної стійкості сільськогосподарського підприємства буде визначатися як його здатність мінімізувати наслідки кризи та прояв негативних чинників, а також розробити комплекс превентивних заходів щодо її настання. Із цією метою необхідно провести своєчасну ідентифікацію виникнення кризи, визначити ступінь її впливу на результуючі показники господарської діяльності, встановити можливості реалізації найбільш дієвих заходів щодо протидії кризовим явищам. До таких заходів слід віднести організаційну систему управління економічною стійкістю сільськогосподарських підприємств та відповідні управлінські рішення, які нею розробляються та реалізуються.

Більшість науковців пропонують розглядати систему управління як комплекс взаємопов'язаних компонентів, які складаються із окремих блоків та мають специфічні відносини із зовнішнім середовищем. Зокрема, система управління стійкістю сільськогосподарських підприємств функціонує у середовищі, що складається із таких складових: зовнішнього оточення, яке включає вхід та вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотній зв'язок; внутрішнього середовища, яке включає взаємопов'язані компоненти, які забезпечують вплив суб'єкта управління на об'єкт, обробку вхідних даних у вихідні за умови досягнення поставлених цілей системи.

За вивчення діючих систем управління доцільно узагальнити засади її розвитку, аналіз взаємозв'язків її окремих частин, а також чинників, які впливають на процеси, що у ній відбуваються. Крім цього важливо дослідити систему управління у функціональному аспекті, тобто вивчити окремі її складові, починаючи із набору входу та виходів до деталізації усіх процесів, що відбуваються в середині системи.

Встановлено, що підхід до дефініції поняття системи управління в середовищі вітчизняних науковців різниться та характеризується наступним: «... сукупність взаємозалежних елементів, що передбачає поетапний опис кожного кроку того чи іншого процесу, приведення його у відповідність до діючих норм та постійний

контроль можливих відхилень від цих норм» [13, с. 102]; «... організаційні стосунки між суб'єктом і об'єктом управління [14, с. 461]; «... сукупність напрямів управління (маркетинг, фінанси, управління персоналом і т. д.) або функцій управління (планування, організація, мотивація та контроль) [15, с. 461]; «... сукупність правил і процедур, а призначенням системи є оцінка стану організації та розроблення і реалізація управлінського впливу» [16].

Отже, систему управління підприємством можна розглядати як комплекс явищ, процесів та взаємозв'язків між ними, а важливим завданням є виділення спочатку «входів» і «виходів», а потім проаналізувати її структуру та визначити механізм функціонування. Сама система є об'єктом управління, а процес управління базується на інформації, що надходить на «вхід», виходить із системи і знаходиться всередині неї.

Водночас, система управління це інструмент дослідження конкретних процесів. За цього підходу існує абстрактна система, яка відображає реальні об'єкти, а також характеристики цих об'єктів, як сукупності змінних, які характеризують їх властивості. У даному випадку визначення системи подібне до властивостей математичної моделі. Однак, найбільш поширеним є підхід до розуміння системи як комплексу певних елементів, створених задля вирішення складних технічних, економічних та організаційних завдань. Отже, з метою уточнення дефініції системи необхідно її виділити як самостійний та відокремлений комплекс елементів, здатний реалізувати поставлену перед ним ціль. Зазначимо, що система управління не є статичною частиною виробничої системи, вона є інструментом управління виробничою системою з метою досягнення нею поставлених цілей.

Встановлено, що за наявності численних дефініцій терміна управління, які характеризуються повнотою трактування із виділенням окремих функцій, за сутністю, вони є ідентичними. Здебільшого, під управлінням розуміють цілеспрямований вплив на конкретний об'єкт задля досягнення поставлених перед підприємством цілей. На сьогодні існує безліч точних і повних дефініцій категорії управління залежно від різних ситуацій. Найбільш повне тлумачення категорії управління представлено у його трактуванні як неперервного процесу впливу на об'єкт управління задля досягнення кращих результатів за найменших витрат ресурсів та часу [17].

Системний підхід до тлумачення категорії управління передбачає його розгляд як підхід,

за якого будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що мають «вхід» (мета), «вихід», зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок і «процес» у системі [18]. Необхідно виділити такі важливі характеристики процесу управління: структура підсистем управлінської та керування, їх інформаційне забезпечення, яке сприяє одержанню інформації кожним із елементів системи управління.

Основною функцією управління можна вважати розробку та реалізацію окремих механізмів впливу, які можна згрупувати за однорідністю виконуваних робіт та цілей їх виконання. Реалізація цієї функції здійснюється на основі прийняття управлінських рішень. Ці рішення приймають на основі переконання в їх правильності системою управління.

У сучасній економічній науці питання теорії та практики управління, які розкривають управлінські функції, підходи та методи достатньо розроблені. Зокрема, процес управління реалізується на основі виконання взаємопов'язаних функцій, які об'єднують окремі види управлінської діяльності. При цьому кожен окрему функцію можна розглядати як незалежний інформаційний процес, який може перетворити вхідну інформацію у вихідні результати. Отже, в структурі системи управління можна виділити функції прийняття рішень, планування (прогнозування), організації, мотивації, обліку та контролю тощо. У міру ускладнення завдань, які постають перед сільськогосподарським підприємством, відбувалося удосконалення системи управління, розробляли механізми, які сприяли прийняттю дієвих рішень. Зокрема, Ансофф пропонує виділяти чотири стадії розвитку систем управління: постфактум, тобто управління, що базується на контролі за виконанням попередніх рішень; за прискореної динаміки змін виділяють управління із використанням екстраполяції; у випадку виникнення неочікуваний явищ використовують управління на основі передбачення змін; в умовах динамічного мінливого середовища, коли ці зміни складно передбачати виділяють управління із використанням гнучких екстрених рішень [19].

Питання управління економічною стійкістю господарюючих суб'єктів тісно пов'язано із закономірностями та принципами менеджменту. Закономірності управління характеризують найбільш важливі і систематичні повторювальні тенденції, які відображають відносно стійкі взаємозв'язки між елементами управління в організації. Закономірності мають об'єктивний прояв, реалізуються в процесі діяльності людей, що повною мірою відповідає закономірностям менеджменту.

Під впливом прояву закономірностей в об'єктах управління формуються принципи управління. Очевидно, що чим складнішим є об'єкт управління, тим більше значення у формуванні структури управління мають принципи (правила), яких мають дотримуватися менеджери підприємства.

Засади управління, синтезуючи його об'єктивні закономірності, визначають ознаки реальної управлінської практики на рівні кожного підприємства. На основі принципів як загальних правил управління формуються вимоги до функцій, методи та організаційна структура управління, які визначають корпоративну культуру менеджменту. Зазначимо, що із урахуванням специфіки та особливостей діяльності об'єкта управління, галузевої спеціалізації, поставлених цілей доцільно використовувати не лише основні, а також часткові (специфічні) принципи, які дозволять регулювати окремі управлінські процеси. Серед цих принципів доцільно виділити наступні: цілісність, динамічність, наступність, науковість, гнучкість, компетентність, креативність, конкретність, ефективність, оптимальність, системність.

Очевидно, що система управління не є статичною, вона є інструментом управління, певною програмою, яка здійснює керування виробничою системою для досягнення нею поставлених цілей. Основним завданням системи управління економічною стійкістю сільськогосподарських підприємства є те, щоб знайти такі методи, форми і засоби прийняття рішень, які б максимально були зорієнтованими на виживання організації в кризовій ситуації та збереження збалансованого розвитку. Це означає, що необхідно не лише виявити умови для мінімально допустимої рівноваги організації, за порушення якої система припиняє своє існування, а також доцільно розробити комплекс стабілізаційних заходів на перспективу. Багатофакторність та різнохарактерність резервів, чинників, явищ і процесів забезпечення економічної стійкості підприємства вимагає для їх структуризації системного підходу.

Отже, управління економічною стійкістю сільськогосподарського підприємства розглядаємо як систему управлінських заходів та дій, спрямованих на передбачення прояву кризових явищ в господарській діяльності та виявлення їх на ранніх стадіях, у результаті чого виникнуть можливості щодо збереження стійкого функціонування на основі раціонального використання чинників виробництва, забезпечення розширеного відтворення, посилення наявних конкурентних переваг і створення нових в умовах невизначеності та ризику.

Управлінські рішення щодо відновлення чи посилення економічної стійкості підприємства мають базуватися на принципах адаптивності, синергії, самоорганізації, випереджального управління, оперативного реагування та раціональності.

Зокрема, принцип адаптивності характеризує властивість системи гнучко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, що забезпечує здатність системи функціонування відповідно до поставлених цільових параметрів в умовах мінливості зовнішнього середовища та посилення невизначеності й ризику.

Принцип самоорганізації передбачає використання превентивних та антикризових заходів і дій в організації, як складної економічної системи із високим імовірнісним проявом зв'язків. Такі антикризові процеси відбуваються за умови взаємодії системи із навколишнім середовищем, які є автономними, відносно незалежними від оточення.

Принцип синергії спирається на тактичні і стратегічні цілі, які використовують в превентивних та антикризових процесах, що сприяють виходу із кризових хаотичних станів, які виникають у підприємства та порушили його економічну стійкість.

Принцип стану випереджального управління економічною стійкістю організації передбачає використання методів і заходів раннього передбачення та виявлення прояву дисбалансів в системі на основі слабких сигналів і використання превентивних профілактичних заходів.

Принцип оперативного реагування передбачає оперативну реакцію антикризових заходів на відновлення економічної стійкості підприємства, повернення системи в її рівноважний стан, що дозволить продовжити своє функціонування та розвиток.

Принцип раціональності у прийнятті управлінських рішень передбачає проведення оцінки ефективності антикризових заходів, у результаті яких економічна стійкість підприємства буде відновленою.

Сільськогосподарське підприємство як мікроекономічна система втрачає економічну стійкість під впливом кризових явищ, які зумовлені циклічним розвитком ринкової економіки та організації. Циклічний прояв розвитку сільгосп підприємства означає зміну фаз і стадій його розвитку в просторі та часі, яка супроводжується посиленням та втратами певних властивостей. На макrorівні циклічність набуває форму життєвого циклу організації, у межах якого проявляються причини нестабіль-

ного функціонування суб'єктів господарювання. Із погляду впливу на економічну стійкість підприємства причини виникнення криз доцільно розрізняти на рівні екзогенному та ендогенному.

Серед екзогенних чинників слід виділити наступні: загальноекономічні (зниження обсягів національного доходу, ріст інфляції, рівень безробіття, нестабільність та недосконалість нормативно-правового забезпечення, недосконалість податкового законодавства, зниження рівня доходів населення та ін.); ринкові (кон'юнктура товарного ринку сільськогосподарської продукції та продовольства, кон'юнктура фінансового ринку, цивілізованість елементів інфраструктури, зменшення ємності ринку), а також інші чинники – глобалізаційні кліматичні зміни, нециклічного прояву – стихії, пандемії, війни і т.д.

До ендогенних чинників доцільно віднести наступні: операційні чинники (низька результативність, менеджмент, маркетинг, висока частка постійних затрат, недостатній рівень інноваційності виробничої бази, низькопродуктивні сорти культур та порід сільськогосподарських тварин і птиці, ігнорування використання екологоорієнтованих технологій тощо); інвестиційні (неефективна програма реальних інвестиційних проєктів, низький рівень обґрунтованості інвестиційних проєктів тощо); фінансові (порушення обґрунтованої структури капіталу, недосконала структура активів, висока частка дебіторської заборгованості та ін.); інші (неефективна організаційна структура, низька якість роботи менеджерів, недостатній рівень корпоративної культури, низька дієвість системи безпеки підприємства). Очевидно, що економічна стійкість підприємства може бути відновленою лише за ефективного управління економічною системою, що базується на антикризових стратегіях, які враховують різні впливи наведених вище систематизованих чинників.

Із погляду синергетики кризові процеси можна описати як втрату стійкості економічної системи. При цьому виникнення криз пов'язано із настанням нової якості, яка зумовлює процес самоорганізації в умовах нерівномірної циклічної динаміки економічного розвитку. Щодо економічної системи динаміка розвитку визначається значною кількістю різнорівневих, різнопорядкових криз: довгострокових та короткострокових; кон'юнктурних і структурних; пов'язаних із розвитком внутрішніх протиріч економічної системи і зовнішнім впливом, періодичних і випадкових. Отже, синергетика дозволяє не лише виявити інструменти

та механізми розвитку економічної системи, а також свідчить про нові можливості відновлення економічної стійкості та некризового функціонування.

Розглядаючи питання втрати економічної стійкості сільськогосподарським підприємством та відповідно прояви кризових ситуацій, можна сказати, що вони мають стратегічний та тактичний прояв. Зазначимо, що тактична криза господарської діяльності сільськогосподарських підприємств характеризується сукупністю ознак, які відображають посилення дисбалансів у його діяльності та зумовлюють скорочення обсягів виробництва і реалізації, зниження частки ринку, зменшення обсягів прибутку, скорочення чисельності працівників. В умовах посилення кризових явищ тактичного змісту посилює неспроможність організації своєчасно та в повному обсязі здійснювати розрахунки по короткостроковим зобов'язанням, інкасації дебіторської заборгованості, яка може зумовити прояв хронічної неплатоспроможності. Однак, тактична криза у сільськогосподарських підприємствах є причиною розвитку дисбалансів, посилення дестабілізаційної напруги, які у подальшому за умови невикористання дієвих заходів щодо їх подолання чи профілактики переходять у стратегічну кризу.

Зазначимо, що до стратегічної кризи призводить відсутність або недостатні темпи економічного зростання у стратегічній орієнтації підприємства, спрямованої на посилення конкурентних позицій, виходу на нові цільові сегменти, знаходження нових сфер використання сільськогосподарської продукції. Однозначно, поява стратегічної кризи пов'язана із відсутністю місії та філософії сільськогосподарських підприємств у цільових показниках на стратегічний їх розвиток; ігнорування необхідності ув'язки стратегічного планування із іншими видами планування; недостатня розробленість організаційно-методичного забезпечення та інструментарію стратегічного управління.

Водночас, тактична та стратегічна кризи зумовлюють порушення економічної стійкості підприємства. У зв'язку із цим доцільно систематизувати прояви кризових ситуацій, на тактичному рівні – потенційна та латентна, яка за умови відсутності заходів її подолання у подальшому на стратегічному рівні проявляється у таких видах: гострий, хронічний, які потребують прийняття дієвих управлінських заходів і дій щодо подолання їх та відновлення економічної стійкості підприємства.

Досягнення стійкості розвитку підприємства визначається тим, наскільки воно гнучко адаптується до змін у зовнішньому середо-

вищі, задовольняє потреби кінцевих споживачів, спроможне протистояти чинникам нестабільності середовища, своєчасно відреагувати на загрози та використовувати можливості й переваги, які виникли у ринковому середовищі. Перелічені критерії є основними за оцінки ефективності системи управління підприємством.

Отже, управління економічною стійкістю сільськогосподарського підприємства це своєчасна та адекватна реакція на різні чинники зовнішнього середовища. Визначені заходи, інструменти та методи дозволяють розробити певний механізм стійкого розвитку господарюючого суб'єкта. У енциклопедичному словнику механізм трактується так: «Система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності; внутрішній пристрій машини, устаткування тощо – система певних ланок та елементів, що приводить їх у дію» [21, с. 355]. У свою чергу управління є сукупністю дій та методів впливу на діяльність людей з метою стимулювання їх дій, які сприяють досягненню цілей організації.

Зазначимо, найбільш активним елементом системи менеджменту є механізм управління, оскільки саме він забезпечує досягнення результату діяльності підприємства на основі урахування впливу чинників середовища. Лише у межах системи управління підприємством може бути реалізованим механізм управління. Дієвий управлінський процес є тим механізмом, який спроможний забезпечити економічну стійкість господарюючого суб'єкта. Отже, механізм стійкого розвитку сільськогосподарського підприємства це стан, за якого його всі структурні елементи можуть підтримувати параметри свого розвитку в заданому діапазоні та забезпечувати визначену динаміку.

Механізм управління є управлінським процесом та реалізується за такими етапами:

1. Формування концептуального підходу до управління економічною стійкістю сільськогосподарського підприємства.
2. Детальний аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.
3. Кількісна оцінка чинників, які впливають на діяльність підприємства, встановлення рівня їх впливу на його економічну стійкість.
4. Аналіз та оцінка поточного рівня стійкості підприємства.
5. Розробка управлінських рішень відповідно до результатів проведеного аналізу, розробка пропозицій щодо коригування системи управління стійким розвитком підприємства.
6. Формування звітних документів за результатами прийнятих рішень.

На першому етапі необхідно виділити об'єкт та суб'єкт управління, визначити чітку стратегію, ієрархію цілей, принципів та методів управління економічною стійкістю підприємства.

На другому етапі доцільно обрати методи проведення аналізу стійкого розвитку підприємства. Проводити аналіз впливу окремих чинників на економічну стійкість підприємства необхідно у наступній послідовності: кількісна оцінка ступеня впливу різних чинників на кінцеві економічні результати діяльності підприємства; кількісна оцінка ступеня впливу кінцевих результатів на показники економічної стійкості.

На третьому етапі доцільно оцінити можливості й загрози та рівень їх впливу на стійкість підприємства.

На четвертому етапі визначають набір показників, які характеризують стійкий розвиток та розрахувати інтегральний показник економічної стійкості.

На п'ятому етапі розробляють управлінські рішення керівництво підприємства.

На шостому етапі інформація про дієвість управлінських рішень щодо забезпечення економічної стійкості підприємства має бути сформована у відкриту форму звітності.

З метою забезпечення ефективного та стійкого розвитку сільськогосподарського підприємства доцільно забезпечити неперервний контроль за прийнятими управлінськими діями. Із метою налагодження неповного контролю (моніторингу) необхідно організувати збір даних, на основі яких можна відстежувати динаміку розвитку підприємства та виявляти основні тенденції його розвитку.

**Висновки.** Обґрунтовано, що категорію економічна стійкість сільськогосподарського підприємства з погляду загальної теорії систем слід розглядати як його здатність протистояти дії негативних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Економічна стійкість сільськогосподарського підприємства визначається як характеристика важливої умови збереження його цілісності та рівноважного функціонування, за якого економічні та управлінські рішення спроможні регулювати основні чинники стійкого стану, зокрема, управління, виробництва, фінансів, персоналу та стратегій у визначених межах ризику.

Авторське розуміння процесу управління економічною стійкістю сільськогосподарського підприємства передбачає його тлумачення як системи управлінських заходів та дій, спрямованих на передбачення прояву кризових явищ в господарській діяльності та виявлення їх на ранніх стадіях, результатом яких є збере-

ження можливості стійкого функціонування на основі раціонального використання чинників виробництва, забезпечення розширеного відтворення, посилення наявних конкурентних переваг та створення нових в умовах невизначеності і ризику.

Основними складовими елементами системи управління економічною стійкістю підприємства є такі: суб'єкт та об'єкт управління, основні принципи, функції, цілі й завдання, методи управління, які доцільно розглядати як цілісну відкриту систему. Формування системи управління економічною стійкістю сільськогосподарського підприємства має здійснюватися із урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на його розвиток, визначення виду стійкості на основі всебічної оцінки стійкості його розвитку. Виділено та обґрунтовано алгоритм реалізації механізму стійкого розвитку сільськогосподарського підприємства, який зорієнтований на приведення усіх його елементів у стан, за якого підтримуються параметри розвитку в заданому діапазоні та забезпечується визначена динаміка.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Вінченко І.І., Комська М.М. Теоретичні аспекти формування антикризової стійкості сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*, 2021. № 12. С. 3–8. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.12.3
2. Артимонова І.В. Теоретико-методичні аспекти трактування категорії «стійкості сільськогосподарських підприємств». *Економіка та управління АПК*. 2015. № 2. С. 49–55.
3. Козловський С.В., Мазур Г.Ф. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи – основа економічного розвитку держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 1. С. 5–12.
4. Радько В.І. Теоретико-методичні підходи до трактування категорії «економічна стійкість»: збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. № 3 (38). С. 23–35.
5. Сітак І.Л. Управління економічною стійкістю підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2021. 20 с.
6. Сорока К.О. Основи теорії систем і системного аналізу. Харків: ПП Тимченко, 2005. 288 с. URL: [https://www.studmed.ru/soroka-ko-osnovi-teoryi-sistem-sistemnogoanalzu\\_93fd5742563.html](https://www.studmed.ru/soroka-ko-osnovi-teoryi-sistem-sistemnogoanalzu_93fd5742563.html)
7. Пономаренко Т.В. Оцінювання економічної стійкості підприємства на основі вартісного підходу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*, 2016. Т. 24. № 2. С. 106–113.
8. Ареф'єва О.В., Гординська Д.М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8 (86). С. 83–90.



9. Слупян К.В. Управління економічною стійкістю підприємств цукрової промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Білоцерків. нац. аграр. ун-т. Біла Церква, 2011. 20 с.

10. Рудич О.О., Герасименко І.О., Ткаченко К.В. Теоретико-організаційні підходи до формування стійкості виробництва зернових культур в сільськогосподарських підприємствах. Інноваційна економіка. 2017. № 1–2 (67). С. 53–59.

11. Аранчій В.І. Інтегральні підходи до оцінювання економічної стійкості аграрних підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Полтава: ПДАА, 2012. С. 10–12.

12. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: Наукова думка, 2000. 473 с.

13. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 4(1). С. 98–107.

14. Згуровський М.З. Системний аналіз: проблеми, методологія, застосування: навч. посіб. Київ: Наукова думка, 2011. 726 с.

15. Калюжна Н.Г. Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_2\\_2/050-053.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/050-053.pdf)

16. Kasych A., Vochozka M. Teoretikal and methodical principles of managing of managing enterprise sustainable development. Marketing and innovation management. 2017. № 2. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017\\_2\\_298\\_305.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_2_298_305.pdf)

17. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Шкробот М.В. Сучасні концепції управління організаціями: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.

18. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. Москва: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 640 с.

19. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.

20. Економічна енциклопедія / С.В. Мочерний відп. ред. Київ: «Академія», 2002. Т. 2. 846 с.

21. Daft Richard L & Marcic Dorothy. Management The New Workplace (8th ed). Canada: South Western Cengage Learning, 2013. 786 p.

## REFERENCES

1. Vinichenko, I.I., Koms'ka, M.M. (2021). Teoretychni aspekty formuvannja antykrizovoi' stijkosti sil'skogospodars'kyh pidpryjemstv. [Theoretical aspects of formation of anti-crisis stability of agricultural enterprises]. *Agrosvit*, no 12, pp. 3–8. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.12.3

2. Artimonova, I.V. (2015). Teoretyko-metodychni aspekty traktuvannja kategorii' «stijkosti sil'skogospodars'kyh pidpryjemstv». [Theoretical and methodological aspects of interpretation of the category "sustainability of agricultural enterprises"]. *Ekonomika ta upravlinnja APK*. [Economics and management of agro-industrial complex]. No 2, pp. 49–55.

3. Kozlovsk'kyj, S.V., Mazur, G.F. (2017). Zabezpechennja stijkosti suchasnoi' ekonomichnoi' systemy

– osnova ekonomichnogo rozvytku derzhavy. [Ensuring the stability of the modern economic system is the basis of economic development of the state]. *Investyicii': praktyka ta dosvid*. [Investments: practice and experience]. No 1, pp. 5–12.

4. Rad'ko, V.I. (2018). Teoretyko-metodychni pidhody do traktuvannja kategorii' «ekonomichna stijkist'». [Theoretical and methodological approaches to the interpretation of the category "economic stability"]. *Zbirnyk naukovykh prac' Tavrijs'kogo derzhavnogo agrotehnologichnogo universytetu (ekonomichni nauky)*. [Collection of scientific works of the Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences)]. No 3 (38), pp. 23–35.

5. Sitak, I.L. (2021). Upravlinnja ekonomichnoju stijkistju pidpryjemstva: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spec. 08.00.04. Nac. tehn. un-t «Harkiv. politehn. in-t». [Management of economic stability of the enterprise: author's ref. dis. ... cand. econ. Science: special. 08.00.04. Nat. tech. Kharkiv University Polytechnic Inst.]. Harkiv, 20 p.

6. Soroka, K.O. (2005). Osnovy teorii' system i systemnogo analizu [Fundamentals of systems theory and systems analysis]. Harkiv: PP Tymchenko, 288 p. URL: [https://www.studmed.ru/soroka-ko-osnovi-teoryi-sistem-sistemnogoanalizu\\_93fd5742563.html](https://www.studmed.ru/soroka-ko-osnovi-teoryi-sistem-sistemnogoanalizu_93fd5742563.html)

7. Ponomarenko, T.V. (2016). Ocinjuvannja ekonomichnoi' stijkosti pidpryjemstva na osnovi vartisnogo pidhodu. [Estimation of economic stability of the enterprise on the basis of the cost approach]. *Ekonomichnyj analiz: zb. nauk. prac'*. [Economic analysis: coll. science. proceedings]. Vol. 24, no 2, pp. 106–113.

8. Arefjeva, O.V., Gorodyn's'ka, D.M. (2008). Ekonomichna stijkist' pidpryjemstva: sutnist', skladovi ta zahody i'i' zabezpechennja. [Economic stability of the enterprise: the essence, components and measures to ensure it.]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. [Current economic problems]. No 8 (86), pp. 83–90.

9. Slupjan, K.V. (2011). Upravlinnja ekonomichnoju stijkistju pidpryjemstv cukrovoi' promyslovosti: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: [Management of economic stability of the sugar industry enterprises: author's ref. dis. ... cand. econ. Science]: 08.00.04. Bilocerkiv. nac. agrar. un-t. Bila Cerkva. 20 p.

10. Rudych, O.O., Gerasymenko, I.O., Tkachenko, K.V. (2017). Teoretyko-organizacijni pidhody do formuvannja stijkosti vyrobnyctva zernovykh kul'tur v sil'skogospodars'kyh pidpryjemstvah [Theoretical and organizational approaches to the formation of sustainability of grain production in agricultural enterprises]. *Innovacijna ekonomika*. No 1–2 (67), pp. 53–59.

11. Aranchij, V.I. (2012). Integral'ni pidhody do ocinjuvannja ekonomichnoi' stijkosti agrarnykh pidpryjemstv. [Integrated approaches to assessing the economic sustainability of agricultural enterprises]. *Naukovi praci Poltav's'koi' derzhavnoi' agrarnoi' akademii'*. [Scientific works of Poltava State Agrarian Academy]. Poltava: PDAA, pp. 10–12.

12. Pokropyvnyj, S.F. (2000). Ekonomika pidpryjemstva: pidruchnyk. [Business economics: a textbook]. Kyi'v: Naukova dumka, 473 p.

13 Kovalenko, N.V. (2019). Systema upravlinnja rozvytkom pidprijemstva ta i'i' skladnyky. [Enterprise development management system and its components]. Problemy systemnogo pidhodu v ekonomici. [Problems of system approach in economics]. Iss. 4(1), pp. 98–107.

14. Zgurov'skyj, M.Z. (2011). Systemnyj analiz: problemy, metodologija, zastosuvannja: navch. posib. [System analysis: problems, methodology, application]. Kyi'v: Naukova dumka, 726 p.

15. Kaljuzhna, N.G. (2011). Analiz pidhodiv do vyznachennja systemy upravlinnja pidprijemstvom. [Analysis of approaches to determining the enterprise management system]. Visnyk Hmel'nyts'kogo nacional'nogo universytetu. [Bulletin of Khmelnytsky National University]. No 2. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_2\\_2/050-053.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/050-053.pdf)

16. Kasych, A., Vochozka, M. (2017). Teoretikal and methodical principles of managing of managing enterprise sustainable development. Marketing and innovation management. No 2. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017\\_2\\_298\\_305.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_2_298_305.pdf)

17. Dovgan' L.Je., Veduta L.L., Shkrobot M.V. Suchasni koncepcii' upravlinnja organizacijamy: navch. posib. [Modern concepts of organization management: textbook]. Kyi'v: KPI im. Igorja Sikors'kogo, 2018. 278 p.

18. Fathutdinov, R.A. (2000). Strategicheskij marketing. [Strategic Marketing]. Moscow: Business School «Intel – Sintez», 640 p.

19. Ansoff, I. (1989). Strategicheskoe upravlenie. [Strategic management]. Moscow: Economics, 519 p.

20. Ekonomichna encyklopedija [Economic Encyclopedia] / S.V. Mochernyj vidp. red. Kyi'v: «Akademiya», 2002. Vol. 2. 846 p.

21. Daft, Richard. L & Marcic, Dorothy (2013). Management The New Workplace (8th ed). Canada: South Western Cengage Learning. 786 p.

## Substantiation of principles of management of economic stability of agricultural enterprises

**Bachynsky R.**

The article considers the components of managing the economic sustainability of agricultural enterprises as an open system that is able to withstand the factors of the environment of its operation. It is argued that the resilience of economic entities should be considered as the ability of the production system under the influence of negative factors to return to normal and resist threats from their own and / or borrowed resources.

It is established that the economic stability of the enterprise is a complex characteristic that characterizes the impact on the business entity of various external factors and internal changes, providing it with adaptability, flexibility, competitiveness, dynamism, efficiency. It is substantiated that the economic stability of an agricultural enterprise is defined as a characteristic of maintaining its integrity and equilibrium functioning, in which economic and managerial decisions are able to regulate the main factors of steady state.

It is proposed to consider the management of economic sustainability of agricultural enterprises as a system of management measures and actions aimed at anticipating the manifestation of crisis phenomena in economic activity and their detection at early stages, as a result it will be possible to maintain sustainable and creating new competitive advantages.

It is argued that management decisions to restore or strengthen the economic stability of the enterprise should be based on the principles of adaptability, synergy, self-organization, advanced management, rapid response and rationality.

Exogenous and endogenous factors that cause loss of economic stability of agricultural enterprises are systematized. It is proved that the economic stability of the enterprise can be restored only on the basis of the effectiveness of the management system of sound anti-crisis strategies that take into account the effects of external and internal environment. Measures, principles, tools and methods that form the mechanism of sustainable development management of the business entity are identified.

**Key words:** economic stability, balanced development, agricultural enterprises, management system, management process.



Copyright: Бачинський Р.Л. © This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.



ORCID iD:  
Бачинський Р.Л.

<https://orcid.org/0000-0003-2156-1651>