УДК 334.01 (518)
JEL: G 01, Q1
DOI: 10.17238/issn1998-5320.2021.15.2.25

**В. А. Кундиус[1], О. В. Сергиенко[2]**
[1]Алтайский государственный аграрный университет, г. Барнаул, Российская Федерация
[2]Омская гуманитарная академия, г. Омск, Российская Федерация

# Стратегии антикризисного управления, особенности их формирования в сельском хозяйстве

**Аннотация.** В статье рассматриваются стратегии антикризисного управления, в применении которых имеется острая необходимость в условиях нарушения эффективного функционирования экономики, дестабилизации на рынке труда в сельскохозяйственной отрасли. Нарастание неопределённости является угрозой спада процессов накопления физического и человеческого капитала, сокращения инвестиций и уровня загрузки мощностей, лежащих в основе долгосрочного роста аграрной отрасли. Цель статьи – выявить адаптивные инструменты антикризисных стратегий сельхозпроизводителей в условиях глобальных вызовов экономики, которые позволят им обеспечить максимальную эффективность принимаемых решений. Методы исследования, используемые в настоящей статье, – синтез, статистический анализ, методы сравнения. В статье выявлены приоритетные антикризисные стратегии, применимые для сельскохозяйственной отрасли. В итоге авторы приходят к выводу, что приоритетной стратегией, обеспечивающей стимулирование экономического роста, антикризисного управления, развитие сельских территорий в современных условиях, является стратегия диверсифицированного роста, направленная на поддержку организаций несельскохозяйственного профиля, связанных с переработкой сельскохозяйственной продукции, кормообеспечением животноводства, агротуризма, промыслов и других сопряжённых с сельским хозяйством видов деятельности с целью обеспечения занятости сельского населения, эффективного использования ресурсного потенциала сельских территорий.

**Ключевые слова:** кризис, стратегический антикризисный менеджмент, антикризисное управление в сельском хозяйстве, социально-экономическая стабильность.

**Дата поступления статьи:** 17 мая 2021 г.

**Для цитирования:** Кундиус В. А., Сергиенко О. В. (2021). Стратегии антикризисного управления, особенности их формирования в сельском хозяйстве // Наука о человеке: гуманитарные исследования. Т. 15. № 2. С. 204–212. DOI: 10.17238/issn1998-5320. 2021.15.2.25.

**Проблема и цель**. Сложившиеся тенденции национальной экономики определили приоритеты развития новых экономических моделей, которые будут способны усилить внутренние факторы конкурентоспособности государства и эффективности хозяйственной деятельности экономических субъектов. Очередной кризис, обусловленный пандемией, определяет переход бизнеса на новую экономическую волну, что сопровождается поиском решения проблем обеспечения социально-экономической стабильности и структурной перестройки экономической политики государства. Одним из приоритетов развития экономики России является высокий стандарт жизни граждан и продовольственная безопасность страны. Сельскохозяйственное производство в связи со своей особенностью характеризуется замкнутым циклом развития, который не позволяет сельхозтоваропроизводителям прекращать деятельность в условиях самоизоляции и ограничений на работу.

Продукция АПК является базовой для населения страны, что определяет фундамент продовольственной безопасности. Тем не менее COVID-19 оказал существенное влияние на сельское хозяйство, учитывая все организационно-правовые формы бизнеса, от малых предприятий до промышленных холдингов, как и на другие отрасли экономики. Основными факторами воздействия внешней среды стали падение рубля, рост цен на импортное сырьё, используемое в отечественном производстве товаров и, как следствие, влияние на внутренний фактор – рост издержек производства. Рост доходов предприятий агропромышленного комплекса напрямую зависит от уровня платёжеспособности населения, так как сельскохозяйственная отрасль является производителем товаров

первой необходимости основной продуктовой корзины. Кризисы вносят существенные коррективы в платёжеспособный спрос населения, меняя структуру потребления и смещая его от более дорогой ценовой категории (морепродукты, охлаждённое бескостное мясо, рыба, свежие овощи и фрукты) на более доступные по цене продукты. Так, по официальным данным Росстата, реальные располагаемые денежные доходы населения во втором квартале 2020 г., по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, снизились на 8 %. [1] Реакция населения на пандемический кризис предсказуемо характеризовалась резким снижением экономической активности населения и шоковым сжатием спроса. Основное падение доходов пришлось на пик пандемии – в период действия режима самоизоляции. По прогнозам аналитиков Национального рейтингового агентства, тенденции развития российской экономики сопряжены со следующими показателями базового сценария: снижение рецессии на 3,3 %, снижение зарплат на 3–3,2 %, рост курса доллара до 85–90 руб., инфляция 7,2–7,3 % [2].

Аналитики считают, что максимальные потери прогнозируются в сфере бизнеса, наиболее подверженной последствиям мер борьбы с распространением новой коронавирусной инфекции в связи с самоизоляцией, – это гостиницы и предприятия общественного питания. Также сильно пострадают сфера услуг (–77,5 %), производство одежды и обуви (–52,7 %), деятельность в области культуры и спорта, организации досуга и развлечений (–46,1 %). Наименьшие потери, по оценке агентства, ожидают производство продуктов питания и табака (–3,9 %), сельское и лесное хозяйства, рыболовство и рыбоводство (–5,1 %), а также добычу полезных ископаемых (–6,6 %) .

Любые кризисы в экономике определяют задействование новых возможностей, которые необходимо адаптировать с учётом сложившихся реалий действительности: например, сегмент АПК – предприятия-экспортеры – в связи с девальвацией рубля получили дополнительный ресурс к развитию. Падение национальной валюты стимулирует рост экспорта продукции АПК, который сейчас является одним из приоритетов государства. Агропромышленный комплекс страны имеет новые перспективы развития, в т. ч. через онлайн-экономику и развитие сектора биобезопасности пищевой продукции, который является востребованным в современном обществе для защиты здоровья людей. Удержать прочные позиции отрасли позволили государственные антикризисные меры поддержки отрасли: В 2020 г. финансирование государственной программы развития сельского хозяйства составило 308,8 млрд руб., в 2021 г. на госпрограмму развития сельского хозяйства выделено 256,2 млрд руб. федеральных средств, на 2022 г. предусмотрено финансирование госпрограммы в размере 279,7 млрд руб., на 2023 г. – 295,5 млрд руб. Целевое направление средств определяется по следующим приоритетам: 1) на льготное кредитование аграриев, 2) на поддержку экспорта, 3) на субсидии, программу комплексного развития сельских территорий, мелиорацию. Механизм распределения субсидий предусматривает разделение их на компенсирующую и стимулирующую субсидии.

Закономерность кризисов создаёт фундамент для трансформации системы производства и управления сельскохозяйственной организации и перехода её в новое качественное состояние, объективные экономические законы предусматривают гибель изжившей себя системы и замену её новой, более эффективной. В сложившихся условиях сужения внутреннего рынка, снижения уровня реальных доходов населения и падения спроса сельхозтоваропроизводители вынуждены учитывать и применять различные механизмы для нивелирования собственных издержек таким образом, чтобы определить антикризисную стратегию развития, которая позволяет поддерживать потребительский спрос и сохранять нормальную деловую активность хозяйствующих субъектов.

Изменение структуры российской экономики является необходимым условием достижения национальных целей устойчивого развития. Технологические изменения последнего десятилетия получили в России дополнительный импульс в условиях экономического кризиса, вызванного пандемией. Современные форматы экономической деятельности: удалённая занятость, платформенные решения, цифровые финансы – увеличивают гибкость бизнеса и открывают новые ниши. Это создаёт благоприятные возможности для структурных изменений и разработки антикризисных стратегий.

Антикризисная стратегия предусматривает комплекс мероприятий, направленных на устранение негативных последствий кризиса, создание условий для восстановления финансового равновесия организации и принятие мер по смягчению и предупреждению кризисных ситуаций; это стратегия, оптимизирующая поведение организации в условиях спада, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности организации и угрозы неплатежеспособности. Стратегия антикризисного управления – это системный подход, обеспечивающий сбалансированность и общее направление положительной динамики роста финансово-хозяйственной деятельности организации.

Особенности антикризисного стратегического управления в сельском хозяйстве обусловлены конъюнктурными изменениями внешней среды, которые стимулируют разработку и модернизацию приспособленных и адаптированных новых методов, систем управления и подходов к нему. Влияние процесса глобализации бизнеса стирает национальные различия и предпочтения, вырабатывая новые стандарты потребления.

Стратегия антикризисного управления сельскохозяйственными организациями должна объединить планируемые мероприятия, приоритетные направления и организуемые и контролируемые перемены в области реализуемой стратегии производственных процессов, структуры, корпоративной культуры.

Эффективность разработанных антикризисных стратегий заключается в последовательности реализации приоритетных целей и определяется положительными тенденциями неуклонного развития. По мнению Д. В. Захарова, «полноценная стратегия антикризисного управления – это стратегия созидания, захвата и удержания определенной рыночной ниши, стратегия конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе. Стратегия выживания осуществляется в сжатые сроки, новые решения сознательно проводятся в жизнь недемократическим путем. Управление сосредоточивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения. Стратегия – это принцип эффективной адаптации к изменениям окружающей среды...» [3]. В трудах В. А. Кундиус основной акцент проблематики определяется достижением устойчивого развития сельского хозяйства в регионах Сибири и Урала, прежде всего Алтайского края, на основе совершенствования антикризисного управления на внутрихозяйственном и территориальном уровнях, включая организацию управленческого учёта и анализа в сельскохозяйственных организациях, развитие органического сельского хозяйства, кооперации, агропромышленной интеграции, диверсификации сельской экономики, включая агротуризм и другие несельскохозяйственные виды деятельности, развитие сельских территорий [4, 5].

При реализации антикризисных стратегий сельскохозяйственным производством необходимо учитывать специфику и основные закономерности отрасли. Выбор стратегии сельскохозяйственными товаропроизводителями зависит от:

– природно-климатических условий как прямого фактора, непосредственно влияющего на деятельность сельхозтоваропроизводителя;

– организации производства и территориальной принадлежности имеющихся ресурсов, используемых в аграрном секторе экономики;

– высокого уровня рисков агробизнеса, связанных с сезонностью производства, оказывающих влияние на неравномерность использования оборотного капитала;

– структурных изменений в демографической и социально-культурной среде, так как сельскохозяйственная продукция обеспечивает основные физиологические потребности людей, а изменения в социально-культурной среде влияют на структуру потребления продуктов питания.

Вышеуказанные факторы формулируют требования к выбору антикризисных мер, включаемых в антикризисные стратегии аграрной отрасли [6].

В зависимости от глубины кризиса и характера антикризисных мероприятий можно выделить:

– стратегию антикризисного управления без привлечения дополнительных финансовых, трудовых, производственных ресурсов (акцент сделан на мерах по совершенствованию менеджмента организации при имеющихся объёмах ресурсов);

– стратегию антикризисного управления с привлечением внутренних ресурсов и незадействованных ресурсов;

ISSN 1998-5320 (Print)
ISSN 12587-943X (Online)


– стратегию антикризисного управления с привлечением внешних источников заимствования инвестиций для усиления эффекта мероприятий, проводимых за счёт внутренних ресурсов [4].

Данную классификацию следует дополнить стратегиями антикризисного управления, применяемыми в зависимости от природы принятия и реализации антикризисных управленческих решений, а именно:

– стратегией «упреждения» (стратегические антикризисные управленческие решения реализуются до начала проявления кризисных явлений, связанных с переходными процессами);

– стратегией «совпадения» (стратегические антикризисные управленческие решения принимаются и реализуются в период протекания в соответствии с фазами переходного периода);

– стратегией «следования» (стратегические антикризисные управленческие решения направлены на реализацию протекания процессов переходного периода на её конечной стадии, при приближении к новому квазистабильному состоянию) [7].

Классификация антикризисных стратегий сокращения расходов с целью предотвращения убытков основывается на допущении выживания организации и включает:

– организационные изменения [8];

– финансовые стратегии;

– снижение затрат;

– сокращение активов;

– создание прибыли.

Популярные стратегии поворота базируются на стратегиях сокращения расходов и обычно включают изменения в сбыте или перенацеливании существующих товаров (услуг) с одновременной разработкой новых. Стратегии поворота включают:

– изменения ценообразования;

– переориентацию на конкретных покупателей и на конкретные продукты;

– разработку нового товара;

– рационализацию ассортимента товаров;

– сосредоточение на продажах и рекламе [9].

Антикризисная базовая стратегия объединяет используемые ресурсы сельхозтоваропроизводителей для усиления эффекта реализации общих направлений функционирования организации: повышения производительности и финансовых результатов деятельности, установления инвестиционных приоритетов и перераспределения ресурсов в пользу перспективных направлений деятельности.

Стратегический менеджмент предлагает набор базовых инструментов и эталонных стратегий, которые положительно зарекомендовали себя на практике. Рассмотрим возможности их применения сельхозтоваропроизводителями в современных условиях развития новой парадигмы сельского хозяйства (табл.).

Практический опыт показывает, что все коммерческие организации имеют следующие варианты стратегического развития: вести бизнес без изменения, выбрать стратегию роста, ориентироваться на стратегию сокращения.

**Выводы.** Таким образом, антикризисные стратегии в агробизнесе – это взаимодействие внешних и внутренних элементов в условиях нестабильности среды в долгосрочной перспективе с целью реализации поставленных задач. Отечественная сельскохозяйственная отрасль должна стать драйвером для восстановления экономики и социальной стабильности.

Глобальные мировые тренды характеризуются изменениями в цепочке создания добавленной стоимости, доходности традиционных бизнесов, повышением спроса и ужесточением экологических и этических требований к продукции, внедрением цифровых и роботизированных технологий, что неизбежно должно стать стратегическим ориентиром при принятии превентивных антикризисных мер с целью эффективного развития аграрного производства. Эффективные антикризисные стратегии и государственные антикризисные программы позволят коммерческим организациям сельскохозяйственной отрасли инвестировать доходы в модернизацию производств, расширить возможности экспорта сельскохозяйственной продукции, в т. ч. с добавочной стоимостью от её переработки, локализовать бизнес, создать самодостаточные экосистемы, обеспечив продовольственную безопасность.

**Классификация стратегий и применение их инструментов для аграрной отрасли**

| № | Наименование стратегии | Описание стратегии (типовые бизнес-ситуации) | Особенности формирования в сельскохозяйственной отрасли | Кризисные бизнес-ситуации |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Стратегии роста направлены на стимулирование и расширение рыночной активности, наращивания объёмов активов и инвестирования. | | | |
| 1.1 | Диверсифицированный рост | Характеризуется укреплением рыночных позиций с целью повышения конкурентоспособности и получения экономических выгод посредством расширения ассортимента выпускаемой продукции, разработки нового продукта и освоения новых видов производств | Диверсификация сельскохозяйственной отрасли выступает как приоритетное направление, позволяющее повысить устойчивость развития сельских территорий. Основными её направлениями являются интеграция аграрного производства посредством проникновения в другие отрасли и специализация – диверсификация в рамках основной деятельности посредством привлечения всех социально-экономических и иных факторов: демографических, рынка труда сельских территорий, культурного развития, модернизации сельскохозяйственного производства | Диверсифицированный рост предусматривает выход сельхоз предприятий за рамки отрасли, освоение нового продукта. Антикризисные меры могут иметь наступательный или оборонительный характер, с учётом имеющихся внутренних и внешних ресурсов. |
| 1.2 | Концентрированный рост путём развития рынка | Характеризуется поиском модификации и нового продукта производства для реализации на освоенном рынке при укреплении своих позиций в сложившихся экономических условиях с последующим выходом на новые рынки сбыта | Концентрированный рост путём модификации старого и производства нового продукта в сельском хозяйстве возможен при активной поддержке государства через целевое финансирование – государственные программы приоритетных направлений, обеспечивающих продовольственную безопасность страны | Антикризисные меры направлены на выпуск потребительских модифицированных сельскохозяйственных товаров, например органических продуктов, биотоплива и т. п. Данная стратегия требует привлечения внешних ресурсов. |
| 1.3 | Стратегия интеграционного роста | Характеризуется интеграцией, слиянием разрозненных частей в единое целое посредством объединения технологических цепочек сторонних структур. Интегрированный рост происходит за счёт как внешних приобретений собственности, производств, так и расширения производственных возможностей за счёт внутренних резервов | Агропромышленная интеграция направлена на синергетический эффект за счёт рационального использования ресурсов всех участников интеграционных формирований для обеспечения сбалансированного развития продуктовых рынков. Положительная практика функционирования объединений агропромышленных формирований доказывает их довольно высокую эффективность и конкурентоспособность при использовании взаимовыгодных условий для согласования экономических интересов участников интеграции и повышения эффективности производства | Антикризисная стратегия этого типа оправданна, когда сельхозтоваропризводитель действует на всех стадиях отраслевой цепочки ценностей, т. е. участвует в процессе преобразования на всех его этапах |
| 1.4 | Стратегия медленного / ограниченного / внутреннего роста | Характеризуется наращиванием объёмов производства, увеличением размеров бизнеса и численности персонала за счёт собственных ресурсов при сохранении независимости | Стратегия медленного / ограниченного / внутреннего роста является оптимальной для сельхозтоваропроизводителей в силу специфики аграрной отрасли, так как темпы её развития ниже рыночных возможностей и средних темпов увеличения рынка | Антикризисная стратегия медленного / ограниченного / внутреннего роста является частью долгосрочной антикризисной программы модернизации сельского хозяйства |

ISSN 1998-5320 (Print)
ISSN 12587-943X (Online)


**Продолжение. Классификация стратегий и применение их инструментов для аграрной отрасли**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2 | Стратегии стабилизации, защиты и выживания направлены на сохранение рыночной ниши и доли рынка за счёт внутренних резервов, стабилизации обстановки и выгодных рыночных возможностей с минимальными уровнями риска. | | | |
| 2.1 | Стратегия стабилизации | Характеризуется развитием и поддержанием конкурентоспособности существующих направлений бизнеса и выпускаемой продукции, повышением отдачи производства и финансовых показателей деятельности фирмы | Аграрное производство – зрелая, устоявшаяся жизненно необходимая отрасль. Стратегия стабилизации приемлема для сельскохозяйственной отрасли в условиях динамичного развития её основных финансово-хозяйственных показателей деятельности при установлении целей от достигнутого – достижении максимального роста на стабильном рынке с низким потенциалом роста, с относительно постоянной технологией | Антикризисная стратегия стабилизации позволяет сконцентрироваться на разработках новых товаров. активном продвижении товара или переориентации в будущем на более перспективные рынки |
| 2.2 | Стратегия экономии / снижения издержек | Характеризуется снижением расходов на производство и реализацию товаров и услуг, выявлением необоснованных издержек производства. Проводимые мероприятия оптимизации расходов напрямую соотносятся с циклом деловой активности, носят временный характер, направленный на сохранение целостности коммерческой организации | Хозяйствующие субъекты аграрной отрасли находятся в постоянном поиске наиболее оптимальных и эффективных форм управления затратами, снижением удельных издержек в условиях растущей конкуренции, в т. ч. в мировых масштабах. Стратегия экономии / снижение издержек определяет основные цели аграрного производства в зависимости от экономического состояния организации: текущая – остановить спад производства, среднесрочная – оптимизировать процессы финансово-экономического состояния сельхозорганизации, стратегическая – оживление в качестве начальной стадии цикла роста | Антикризисная стратегия экономии / снижения издержек позволяет чётко контролировать использование ресурсов, нормировать расходы, выяснять причины роста сверхнормативных затрат и принимать меры по их ликвидации |
| 2.3 | Коммутантная стратегия | Характеризуется переходом при необходимости на ориентирование запросов индивидуальных клиентов и удовлетворение небольших по объёму (кратковременных) индивидуальных нужд покупателя | Коммутантная стратегия приемлема для мелких сельхозпроизводителей, способных быстро адаптироваться к изменениям внешней среды и в силу небольших размеров производства ориентироваться на индивидуальные запросы потребителя | Коммутантная антикризисная стратегия приемлема для индивидуального подхода к каждому потребителю |
| 2.4 | Стратегия выживания / слияния и поглощения | Характеризуется удержанием завоеванных позиций и определённой доли на существующих рынках за счёт изыскания собственных возможностей и резервов либо за счёт реорганизации, слияния, присоединения юридических лиц с целью усиления рыночных позиций, но при условии потери самостоятельности, так как права и обязанности каждого из юридических лиц, участвующих в слиянии, переходят ко вновь возникшему юридическому лицу | Стратегия выживания / слияния и поглощения является неизбежной при устойчивом развитии сельского хозяйства. Модель поведения, ориентированная на выживание, является преимущественной при решении краткосрочных задач, стратегическое видение определяется изменением биоэнергетических, экологических и социально-экономических парадигм, что требует использования в аграрном производстве новых технологических решений, поиска конкурентных преимуществ, расширения и удержания и рыночных сегментов | Антикризисная стратегия выживания / слияния и поглощения применяется в условиях жёсткой конкуренции, консолидируя усилия товаропроизводителей на наиболее значимых товарных позициях (по доходу и / или по прибыльности), при продвижении наиболее значимых позиций, поиске стратегических партнёров на рынке |

**Окончание. Классификация стратегий и применение их инструментов для аграрной отрасли**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3 | Стратегии сокращения направлены на сокращение затрат, особенно тех подразделяй / направлений, которые приносят убытки, а также при возможности на сохранение и усиление позиций товаров и услуг, приносящих доходы компании, для перехода к стратегиям 1 или 2 либо при негативном сценарии закрытия / продажи бизнеса с минимальными потерями. | | | |
| 3.1 | Стратегия отсечения лишнего / отторжения | Характеризуется продажей, закрытием / сворачиванием части убыточного направления хозяйствующего субъекта | Аграрное производство является консервативной отраслью, с ограниченным списком выпускаемой продукции, относящейся к товарам первой необходимости. Выпуск сельхозпродукции определяется не только получением дохода, но и решением глобальных задач, связанных с продовольственной безопасностью страны, что ограничивает сворачивание убыточных направлений производства продуктов питания | Реструктуризация долгов сельхозтоваропроизводителей с целью возобновления производства с «чистого листа» |
| 3.2 | Банкротство | Характеризуется применением экстренных мер для восстановления платёжеспособности и финансовой устойчивости коммерческой организации через институт банкротства | Процедуры банкротства аграрной отрасли нацелены на восстановления платёжеспособности сельхозорганизаций посредством финансового оздоровления и внешнего управления | Институт банкротства предусматривает антикризисный механизм восстановления финансового равновесия и платёжеспособности |
| 3.3 | Ликвидация | Характеризуется последней стадией жизненного цикла организации – прекращением деятельности и вложением средств в новое производство с иным статусом | Ликвидация предприятий сельскохозяйственной отрасли предусматривает их особый статус, основной целью является смена собственника, продажа полного имущественного комплекса с целью восстановления производства в новом статусе | Ликвидация предусматривает приобретение сельхозорганизаций эффективным собственником |

## Источники

1. Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития [Электронный ресурс]. 2021. № 1 (133). Январь / под ред. Гуревича В. С., Дробышевского С. М., Колесникова А. В., Мау В. А., Синельникова-Мурылева С. Г. ; Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 26 с. URL: http://www.iep.ru/files/text/crisis_monitoring/2021_01-133_Jan.pdf (дата обращения : 20.04.2021).

2. Министерство экономического развития Российской Федерации. Картина деловой активности [Электронный ресурс]. Январь 2021 года. Дата публикации : 28 января 2021. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec дата обращения : 20.04.2021).

3. Захаров Д. В. Разработка антикризисной стратегии организации // Развитие науки, национальной инновационной системы и технологий : сб. науч. трудов по матер. Междунар. науч.-практ. конфер. 13 мая 2020г. Белгород : Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2020. С. 97–102.

4. Kundius V. A , Pecuh N. (2019) Digital economy in the agribusiness management and rural areas development. In: International Scientific and Practical Conference “Digitization of Agriculture Development Strategy”. Ural State Agrarian University. Ekaterinburg, Russia, UrSAU Publ., pp. 310–314.

5. Voronkova O. Yu., Kundius V. A. (2019) Economic and mathematical modeling of the process of production of quality agricultural products. Quality Access to Success, 2019, vol. 20, no. 173, pp. 116–120.

6. Захаров В. Я. Антикризисное управление. Теория и практика : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности экономики и управления. 2-е изд. перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015.-304 с

7. Сергиенко О. В., Метелев С. Е. Стратегическое антикризисное управление: аспекты устойчивого развития коммерческой организации // Наука о человеке: гуманитарные исследования. Омск : Изд-во ОмГА, 2016 № 3 (25). С. 153–160.

8. Ковалева И. В. Разработка антикризисного и кризисного управления на основе результатов финансового и экспертного анализа // Проблемы современной экономики. СПб. : РОСТ, 2009. № 4. С. 137–140.

9. Губин В. А., Щепакин М. Б., Хандамова Э. Ф. Модель антикризисного управления предприятием в условиях реальной нестабильности // Экономика, предпринимательство и право. М. : Первое эконом. изд-во, 2020. Т. 10. № 6. С. 1595–1620.
10. Лукошевичус Г. А. Антикризисное управление: необходимость, сущность, методики // Экономика и бизнес: теория и практика. Новосибирск : ООО «Капитал», 2017. № 11. С. 110–118.

## Информация об авторах

**Кундиус Валентина Александровна**
Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, анализа и информационных технологий. Алтайский государственный аграрный университет (656049 РФ, Алтайский край, г. Барнаул, Красноармейский пр., 98). E-mail: kundiusv@mail.ru

**Сергиенко Оксана Владимировна**
Кандидат экономических наук, доцент, проректор по учебной работе. Омская гуманитарная академия (644105, РФ, г. Омск, ул. 4-я Челюскинцев, 2а). E-mail: sergienkooks@mail.ru

**V. A. Kundius[1], O. V. Sergienko[2]**
[1]Altai State Agrarian University, Barnaul, Russian Federation
[2]Omsk Humanitarian Academy, Omsk, Russian Federation

# Anti-crisis management strategies, features of their formation in agriculture

**Annotation.** The article discusses the strategies of anti-crisis management, the application of which is urgently needed in the conditions of disruption of the effective functioning of the economy, the destabilization of the labor market in the agricultural sector. The growing uncertainty is a threat to the decline in the accumulation of physical and human capital, a reduction in investment and the level of capacity utilization that underlie the long-term growth of the agricultural sector. The purpose of the article is to identify adaptive tools of anti-crisis strategies of agricultural producers in the context of global economic challenges, which will allow them to ensure maximum efficiency of their decisions. The research methods used in this article are synthesis, statistical analysis, and comparison methods. The article identifies priority anti-crisis strategies applicable to the agricultural sector. As a result, the authors come to the conclusion that the priority growth strategy aimed at stimulating economic growth, crisis management, and rural development in modern conditions is a strategy of diversified growth aimed at supporting non-agricultural organizations related to the processing of agricultural products, animal feed, agro-tourism, fisheries, and other activities related to agriculture in order to ensure employment of the rural population, effective use of the resource potential of rural areas.

**Keywords:** crisis, strategic crisis management, crisis management in agriculture, socio-economic stability.

**Paper submitted:** May 17, 2021.

**For citation:** Kundius V. A., Sergienko O. V. (2021). Anti-crisis management strategies, features of their formation in agriculture. The Science of Person: Humanitarian Researches, vol. 15, no. 2, pp. 204–212. DOI: 10.17238/issn1998-5320.2021.15.2.25.

## References

1. Monitoring the economic situation in Russia, trends and challenges of socio-economic development [Electronic resource], 2021, no. 1 (133), January. Ed. by Gurevich V. S., Drobyshevsky S. M., Kolesnikova A. V., Mau V. A., Sinelnikova-Muryleva S. G ., Gaidar Institute for Economic Policy, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, 26 p. Available at: http://www.iep.ru/files/text/crisis_monitoring/2021_01-133_Jan.pdf (accessed 20.04.2021).
2. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. The picture of business activity [Electronic resource]. January 2021. Posted January 28, 2021. Available at: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec (accessed 20.04.2021).
3. Zakharov D. V. (220) Development of the anti-crisis strategy of the organization. Development of science, national innovation system and technologies, collection of articles. scientific. works on mater. Int. scientific-practical confer., May 13, 2020. Belgorod, Agency for Advanced Scientific Research (APNI), 2020, pp. 97–102.

4. Kundius V. A , Pecuh N. (2019) Digital economy in the agribusiness management and rural areas development. In, International Scientific and Practical Conference "Digitization of Agriculture Development Strategy". Ural State Agrarian University. Ekaterinburg, Russia, UrSAU Publ., pp. 310–314.

5. Voronkova O. Yu., Kundius V. A. (2019) Economic and mathematical modeling of the process of production of quality agricultural products. Quality – Access to Success, 2019, vol. 20, no. 173, pp. 116–120.

6. Zakharov V. Ya. (2015) Anti-crisis management. Theory and practice, textbook. manual for university students studying in the specialty of economics and management. 2nd ed. revised and add. Moscow, UNITY-DANA, 2015, 304 p.

7. Sergienko O. V., Metelev S. E. (2016) Strategic anti-crisis management, aspects of sustainable development of a commercial organization. The Science of Human: Humanitarian Researches, 2016, no. 3 (25), pp. 153–160.

8. Kovaleva I. V. (2009) Development of anti-crisis and crisis management based on the results of financial and expert analysis. PSE, 2009, no. 4, pp. 137–140.

9. Gubin V. A., Schepakin M. B., Khandamova E. F. (2020) Model of anti-crisis management of an enterprise in conditions of real instability. Economics, Entrepreneurship and Law, 2020, vol. 10, no. 6, pp. 1595–1620.

10. Lukoshevichus G. A. (2017) Anti-crisis management, necessity, essence, methods. Economy and business, theory and practice, 2017, no. 11, pp. 110–118.

## Information about the authors

**Valentina A. Kundius**
Dr. Sc. (Econ.), Professor, Professor of the Department of Economics, Analysis and Information Technologies. Altai State Agrarian University (98 Krasnoarmeisky Ave., Barnaul, 656049, Russian Federation). E-mail: kundiusv@mail.ru

**Oksana V. Sergienko**
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor, Vice Rector. Omsk Humanitarian Academy (2a 4th Cheluskintsev St., Omsk, 644105, Russian Federation). E-mail: sergienkooks@mail.ru

*© В. А. Кундиус, О. В. Сергиенко, 2021*