

ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

И.А. Шестернина
АО «Тольятти-Молоко»
(Россия, г. Тольятти)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-308-312

Аннотация. Работа посвящена исследованию особенностей антикризисного управления в пищевой промышленности России, одной из стратегически важных отраслей экономики, в условиях санкционного давления и макроэкономической нестабильности. Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки действенных мер для предотвращения банкротства предприятий, защиты их активов и восстановления финансовой устойчивости. В исследовании анализируются ключевые проблемы, с которыми сталкиваются предприятия отрасли, включая дефицит сырья, устаревшие технологии, жесткое регулирование, финансовую нестабильность и логистические ограничения. Также предложены направления для эффективного антикризисного управления, включая диверсификацию поставщиков, цифровизацию процессов, гибкость в производстве и усиление правовой защиты активов.

Ключевые слова: пищевая промышленность, платежеспособность, финансовая устойчивость, кризисные ситуации, антикризисное управление.

Пищевая промышленность является одной из ключевых отраслей экономики России и играет решающую роль в обеспечении населения страны продуктами питания, соответствующими высоким стандартам качества. На эту отрасль приходится 10-15% в структуре общего объема промышленного производства [6], что подчеркивает её стратегическое значение для экономической безопасности страны.

Однако санкции и ограничительные меры, введенные против России, макроэкономическая нестабильность усиливают давление на отрасль, создавая дополнительные вызовы в области импорта сырья, логистики и финансовых потоков. Высокая долговая нагрузка, неэффективное управление, проблемы с ликвидностью и падение спроса на продукцию приводят к тому, что значительное количество предприятий пищевой промышленности сталкивается с проблемой банкротства. Кризисные явления не только угрожают существованию отдельных компаний, но и ставят под угрозу продовольственную безопасность страны в целом.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью разработки и реализации мер антикризисного управления, направленных на предотвращение банкротства, защиту активов и восстановление пла-

тежеспособности предприятий пищевой промышленности с учетом комплекса факторов, обуславливающих их финансовое состояние в условиях действия жесткого санкционного режима и нестабильности финансовой системы.

Цель исследования заключается в выявлении основных проблем и предложении решений для эффективного антикризисного управления с учетом факторов и причин возникновения кризисных ситуаций у компаний пищевой промышленности.

Объектом исследования являются предприятия пищевой промышленности России.

Предметом исследования является факторы и причины возникновения кризисных ситуаций у компаний пищевой промышленности.

1. Методы и материалы

При выполнении работы использовались следующие методы: анализ и синтез, сравнение, обобщение научных исследований, визуализация данных.

Исследование основывается на теоретических и методологических разработках отечественных авторов, в которых раскрываются различные аспекты проблематики антикризисного управления на предприятиях пищевой промышленности: теоретические аспекты антикризисного управления [2, 7], факторы кризисных явлений в пищевой промышленно-

сти [6], особенности антикризисного управления в пищевой промышленности [3, 4, 11].

Информационной базой исследования послужили данные официальной статистики Росстата, а также данные и аналитические материалы официальных сайтов органов государственной власти по теме исследования.

2. Результаты и обсуждение

Пищевая промышленность представляет собой одну из старейших отраслей промышленности, играющую ключевую роль в переработке сельскохозяйственного сырья и создании продуктов питания. Структура пищевой промышленности России внутренне неоднородна, что обусловлено разнообразием её компонентов и их функциями. Пищевая промышленность Российской Федерации насчитывает порядка 30 различных отраслей и подотраслей, а также более 60 видов произ-

водства [1]. Эта сфера деятельности неразрывно связана с агропромышленным комплексом и выступает важным звеном между сельским хозяйством, обеспечивающим сырьём пищевую промышленность, и торговлей, обеспечивающей продажи готовой продукции.

Несмотря на сложную экономическую ситуацию последних лет, отдельные показатели, характеризующие финансовое состояние компаний пищевой промышленности, имеют положительную динамику. Так, с 2018 г. по 2023 г. средний коэффициент текущей ликвидности предприятий, производящих пищевые продукцию, увеличился со 123,5% до 154,3%, коэффициент обеспеченности собственным оборотными средствами – с -21,2% до 35,2%, коэффициент автономии – с 30,5% до 39% (табл. 1).

Таблица 1. Отдельные показатели платежеспособности и финансовой устойчивости организаций пищевой промышленности [8-10]

Показатели	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютный прирост, 2023 к 2018
Коэффициент текущей ликвидности	122,4	129,1	127	125,9	134,2	154,3	+31,9
Коэффициент обеспеченности собственным оборотными средствами	-21,9	-19	-13,5	-10,9	25,5	35,2	+57,1
Коэффициент автономии	30,0	32,8	32,1	32,6	36,1	39,0	+9,0

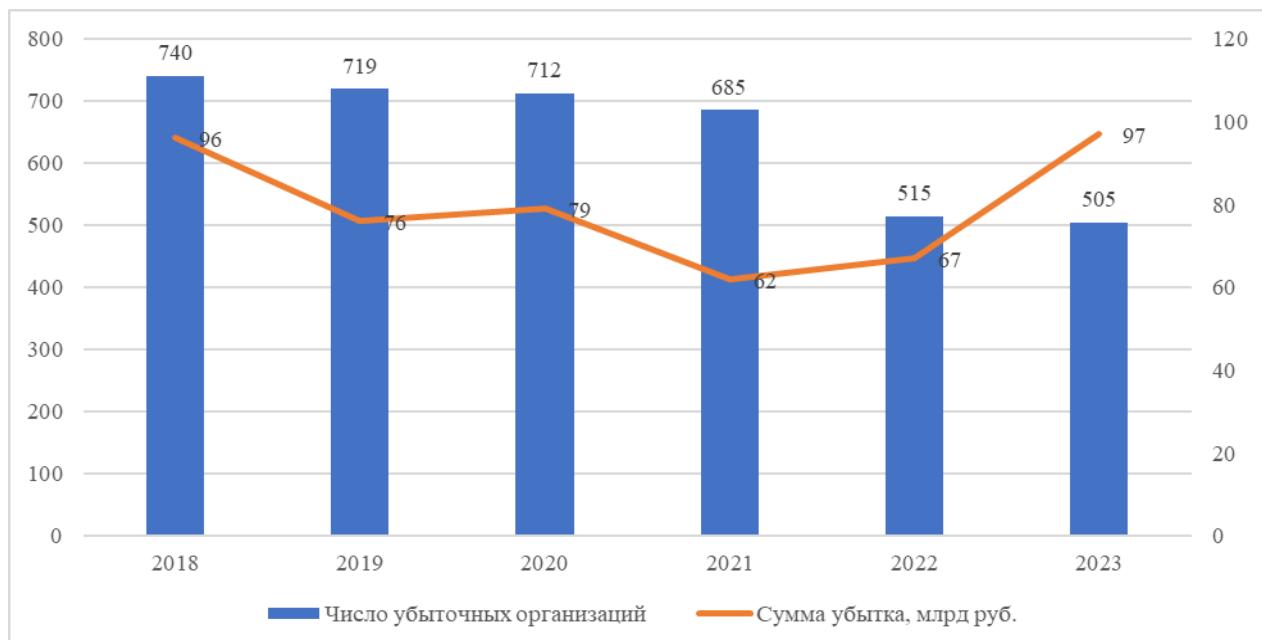


Рис. 1. Число убыточных организаций и сумма убытка в пищевой промышленности России [8- 10]

Общее количество убыточных предприятий пищевой промышленности за этот период сократилось на треть (рис. 1). Снижение происходило и в особенно сложные для российской экономики периоды коронавирусной пандемии (2020-2022 гг.) и нового витка санкционного давления в связи с украинскими событиями (с 2022 г. по н.в.). Однако при этом наблюдается значительный рост размера убытка, приходящегося на одно предприятие пищевой промышленности. Если в 2021 г. на одно убыточное предприятие в среднем приходилось 90 млн руб. убытка, то в 2023 г. уже 193 млн руб.

Таким образом, в пищевой промышленности России возросла глубина кризисных явлений. Это обуславливает важность принятия своевременных и действенных антикризисных мер менеджментом компаний, оказавшихся в сложной финансовой ситуации. Однако на практике в процессе разработки и реализации антикризисных мероприятий организации пищевой индустрии сталкиваются с рядом проблем, которые в силу их распространенности можно считать типичными для современных экономических реалий. К числу таких проблем можно отнести следующие:

1. Дефицит сырья и зависимость от поставщиков. Исследования показывают, что пищевая промышленность испытывает значительное влияние колебаний цен на сырьевые ресурсы. Одной из основных угроз для предприятий отрасли является недостаток сырья на рынке, что может приводить к сбоям в производственных процессах. Так, из-за дефицита сырого молока в 2024 году сократилось производство сливочного масла на 2%, а запасы основных молочных продуктов снизились до минимума последних лет [5].

2. Устаревшие технологии и инфраструктура. Многие предприятия пищевой промышленности продолжают работать на устаревшем оборудовании, что затрудняет оперативную модернизацию производства в условиях кризиса. Санкции недружественных стран усугубили данную проблему, так как из-за логистических и финансово-расчетных ограничений стало намного сложнее приобрести оборудование, которое производится в этих странах и обладает наилучшими эксплуатационными характеристиками.

3. Жесткое регулирование и барьеры на экспорт. Для многих компаний пищевой промышленности выход на внешние рынки стали способом диверсификации бизнеса и снижения рисков наступления кризисных ситуаций. Введение дополнительных ограничительных мер, усложнение нормативных требований для внешней торговли может стать дополнительной нагрузкой на предприятия, особенно ориентированные на экспорт [11].

Помимо обозначенных проблем применения антикризисных мер в пищевой промышленности, которые характерны для современного этапа развития российской экономики, ряд проблем возникают, независимо от текущей конъюнктуры:

- финансовые проблемы (недостаток оборотных средств, проблемы с ликвидностью, высокая долговая нагрузка);

- проблемы с поставками и логистикой (рост тарифов на перевозки, усложнение маршрутов доставки сырья и готовой продукции);

- управлеченческие и организационные проблемы (трудности в принятии управлеченческих решений, дефицит квалифицированных кадров, низкая адаптивность бизнеса к изменениям);

- юридические проблемы (изменения в законодательстве, проблемы с защитой активов, трудности при ведении дел с кредиторами и партнерами).

Для решения проблем антикризисного управления не существует универсальных приемов, однако можно выделить несколько ключевых направлений снижения рисков наступления кризисных ситуаций из-за перечисленных проблем:

1. Диверсификация поставщиков и сырьевой базы, создание устойчивых цепочек поставок.

2. Обеспечение гибкости в производстве и управлении ассортиментом, которая позволит оперативно адаптироваться к изменениям спроса [4].

3. Инвестиции в цифровизацию и автоматизацию для оптимизации управления запасами, прогнозирования спроса и минимизации издержек [2].

4. Антикризисное планирование и обучение персонала, включение обучения сотрудников навыкам быстрого реагирования на из-

менения в рамках разработки антикризисных стратегий [7].

5. Применение правовых механизмов защиты активов, использование процедур банкротства для реструктуризации бизнеса, минимизация юридических рисков.

Заключение.

В настоящее время всё более актуальной становится задача разработки действенных антикризисных механизмов на предприятиях пищевой промышленности. При выборе стратегии и тактики антикризисного управления в пищевой промышленности важно учитывать

широкий спектр факторов, оказывающих влияние на платежеспособность и финансовую устойчивость организации.

Антикризисное управление в пищевой промышленности требует комплексного подхода, включающего технологическую модернизацию, диверсификацию поставщиков, гибкость в производственных процессах и активное использование цифровых технологий. Эти меры позволят предприятиям адаптироваться к внешним вызовам и сохранить конкурентоспособность в условиях нестабильности.

Библиографический список

1. Анализ пищевой промышленности России: аналитический отчет Discovery Research Group. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://drgroup.ru/components/com_jshopping/files/demo_products/Demo_Otchet_Pishchevaya_promyshlennost_Rossii_-_otraslevoy_analiz.pdf.
2. Давыдова Д.С. Управление антикризисными процессами в промышленно развитом регионе: автореферат диссертации на соискание учёной степени доктора экономических наук. – Ижевск, 2010. – 48 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/net/106739/2/0793300.pdf?utm_source=chatgpt.com.
3. Малышев Д.А. Идентификация кризисов и тенденций в деятельности предприятий пищевой промышленности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т. 12. – № 8А. – С. 47-53.
4. Оборин М.С. Антикризисное управление промышленным производством регионов России в условиях санкций // Вестник ДГТУ. Технические науки. – 2018. – №2.
5. Рекорды на молочном рынке РФ: цены растут на фоне сокращения поголовья и дефицита сырья. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dairynews.ru/news/rekordy-na-molochnom-rynke-rf-tseny-rastut-na-fone.html>.
6. Селезнев А.В. Анализ факторов и причин возникновения финансовых рисков у компаний пищевой промышленности // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. №3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/12FAVN323.pdf>.
7. Скуматова О.А. Антикризисное управление: учеб.-метод. комплекс для студентов экономических специальностей. – Новополоцк: ПГУ, 2010. – 188 с.
8. Финансы России. 2020: Стат.сб./ Росстат. – М., 2020. – 380 с.
9. Финансы России. 2022: Стат.сб./ Росстат. – М., 2022. – 392 с.
10. Финансы России. 2024: Стат.сб./ Росстат. – М., 2024. – 458 с.
11. Щепакин М.Б., Хандамова Э.Ф., Губин В.А. Антикризисное управление конкурентными преимуществами производственного комплекса пищевой промышленности в условиях инновационных преобразований // Известия высших учебных заведений. Пищевая технология. – 2021. – № 4(382). – С. 94-100.

**FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE FOOD INDUSTRY:
PROBLEMS AND SOLUTIONS**

I.A. Shesternina
JSC Togliatti-Moloko
(Russia, Togliatti)

Abstract. The paper is devoted to the study of the features of anti-crisis management in the food industry of Russia, one of the strategically important sectors of the economy, in the context of sanctions pressure and macroeconomic instability. The relevance of the study is due to the need to develop effective measures to prevent bankruptcy of enterprises, protect their assets and restore financial stability. The study analyzes the key problems faced by enterprises in the industry, including a shortage of raw materials, outdated technologies, strict regulation, financial instability and logistical constraints. It also suggests areas for effective anti-crisis management, including supplier diversification, digitalization of processes, flexibility in production and strengthening the legal protection of assets.

Keywords: food industry, solvency, financial stability, crisis situations, anti-crisis management.