МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

КЛИМЕНКО СТАНІСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ

УДК 658.15:005.334

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Спеціальність 073 - менеджмент

Галузь знань 07 - Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Клименко С.С.

Науковий керівник: Халатур Світлана Миколаївна, доктор економічних наук, професор

Дніпро - 2026

АНОТАЦІЯ

Клименко С.С. Формування механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 - Менеджмент. - Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро, 2026.

Дисертацію присвячено науково-практичним питанням формування механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності.

Узагальнюючи результати дослідження сутності та теорій антикризового управління підприємствами, встановлено, що дана категорія еволюціонувала від вузькоорієнтованого підходу до подолання кризових явищ до системно-інтегрованої концепції управління стійкістю та розвитком підприємства в умовах невизначеності. Визначено, що сучасні теоретичні підходи базуються на поєднанні положень системної теорії, ризик-менеджменту, стратегічного управління та концепції життєвого циклу підприємства, що формує багатовимірний характер антикризового управління. Доведено, що кризова ситуація на підприємстві є результатом комплексної дії екзогенних та ендогенних факторів, що зумовлює необхідність застосування превентивних, адаптивних та реактивних управлінських інструментів. Обґрунтовано відмінність між категоріями «антикризове управління» та «кризовий менеджмент», яка полягає у стратегічно-превентивній спрямованості першого та оперативно-реактивному характері другого. Встановлено, що ефективність антикризового управління визначається рівнем інтеграції функціональних підсистем підприємства та здатністю до своєчасної діагностики і нейтралізації кризових явищ. Таким чином, антикризове управління слід розглядати як комплексний механізм забезпечення

стабільності, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного економічного середовища.

Встановлено, що антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами є складною багаторівневою системою, яка потребує інтеграції фінансових, стратегічних, організаційних, маркетингових та інформаційних підсистем. Обґрунтовано доцільність застосування мультипідсистемного підходу, що забезпечує синергійну взаємодію функціональних компонентів управління та підвищує ефективність реагування на кризові явища. Запропоновано механізм кросфункціональної синхронізації ресурсів і антикризових заходів, який дозволяє узгодити управлінські рішення на всіх рівнях функціонування підприємства. Доведено, що впровадження такого механізму сприяє формуванню адаптивної стійкості до екзогенних та ендогенних ризиків, зокрема фінансових, виробничих і ринкових. Визначено, що ключовим елементом ефективності антикризового управління є налагоджена система інформаційного забезпечення та ризик-менеджменту, які забезпечують своєчасну діагностику кризових ситуацій. Встановлено, що інтеграція стратегічного планування з оперативним управлінням дозволяє підвищити гнучкість підприємства та його здатність до довгострокового розвитку. Запропонований підхід формує науково обґрунтовану основу для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

Розроблено науково обґрунтовану модель інтегрального індексу ефективності антикризового управління, що поєднує багатокритеріальний підхід аналізу ієрархій (AHP) із концепціями організаційної резильєнтності, управлінської адаптивності та стратегічної гнучкості підприємства. Запропонований методичний підхід дозволяє комплексно оцінити здатність підприємства протидіяти кризовим впливам, підтримувати стабільність бізнес-процесів і забезпечувати довгострокову стійкість функціонування в умовах економічної турбулентності. Сформовано систему ключових критеріїв

(фінансову стійкість, операційну стійкість, управлінську адаптивність і стратегічну гнучкість) та визначено їх вагові коефіцієнти на основі експертних парних порівнянь. Побудований інтегральний індекс характеризується високою аналітичною чутливістю, що забезпечує можливість виявлення кризових дисфункцій, ранньої діагностики ризиків і підвищення точності аналітичних прогнозів. Перевірка узгодженості експертних суджень підтвердила валідність та надійність моделі, що робить її універсальним інструментом для застосування в системах підтримки управлінських рішень.

Досліджено теоретико-методичні засади формування та використання механізму антикризового управління підприємствами в умовах нестабільного економічного середовища. Обґрунтовано необхідність переходу від статичних до динамічних підходів в управлінні, що дозволяють враховувати часову змінність та накопичувальний ефект управлінських рішень. Запропоновано інтегровану багатоперіодну модель антикризового управління, яка поєднує фінансову, ризикову, адаптивну та інноваційну складові. Особливістю моделі є включення стохастичних параметрів, що дозволяють враховувати невизначеність та вплив зовнішніх шоків. У роботі сформульовано оптимізаційну задачу розподілу ресурсів підприємства з урахуванням системи обмежень. Проведено апробацію моделі на основі даних провідних аграрних підприємств, що дозволило оцінити рівень їх антикризової стійкості. Результати розрахунків засвідчили суттєву диференціацію підприємств за рівнем ефективності антикризового управління. Встановлено, що ключовими чинниками підвищення ефективності є інноваційна активність, адаптивність та оптимальний розподіл ресурсів. Доведено доцільність використання стохастичних моделей для підвищення точності прогнозування та обґрунтованості управлінських рішень. Отримані результати можуть бути використані при розробці стратегій антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах невизначеності.

Досліджено стан та тенденції розвитку механізму антикризового управління в аграрному секторі України у порівнянні з провідними

зарубіжними країнами. На основі аналізу статистичних даних та композитних індикаторів, сформованих за матеріалами FAO, World Bank та OECD, здійснено порівняльну оцінку рівня продуктивності, інституційної підтримки та стійкості аграрних систем до зовнішніх факторів. Визначено, що Україна характеризується трансформаційною моделлю аграрного розвитку з відносно низьким рівнем інституціоналізації антикризових механізмів, тоді як у країнах Європейського Союзу (зокрема Німеччина та Франція) домінує інституційно-орієнтована модель, а США демонструють ринково-орієнтований підхід до управління аграрними ризиками. Результати дослідження підтверджують наявність суттєвого розриву між Україною та розвиненими країнами за ключовими параметрами ефективності аграрного сектору, зокрема продуктивністю, рівнем цифровізації та інституційною підтримкою. Обґрунтовано, що ефективність антикризового управління визначається інтеграцією продуктивнісного, інституційного та ризик-орієнтованого компонентів. Запропоновано напрями удосконалення механізму антикризового управління в Україні на основі поєднання державного регулювання, ринкових фінансових інструментів та цифровізації аграрного виробництва.

У межах дослідження удосконалено методологію оцінювання ефективності антикризового управління шляхом введення інтегрального індексу (ІЕАУ). Запропоновано алгоритм оцінювання, що поєднує кількісні та якісні методи. Розвинуто концепцію посткризового навчання як ключового чинника забезпечення стійкості. Обґрунтовано важливість інституційно-комунікаційної спроможності у структурі критеріїв. Створено методичну основу для оцінювання сільськогосподарських підприємств з урахуванням контекстних факторів. Застосування економетричного моделювання у дослідженні фінансового стану сільськогосподарських підприємств створює підґрунтя для більш глибокого аналізу факторів його формування та дозволяє обґрунтувати науково-практичні рекомендації щодо підвищення фінансової стійкості підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

Досліджено теоретико-методичні засади формування та застосування динамічної стохастичної моделі антикризового управління підприємствами в умовах невизначеності. Обґрунтовано доцільність використання інтегрованого підходу, що поєднує фінансову стійкість, ризик, адаптивність та інноваційну спроможність у межах єдиної аналітичної системи. Розроблено оптимізаційну багатоперіодну модель, яка дозволяє максимізувати інтегральний показник ефективності антикризового управління з урахуванням ресурсних і ризикових обмежень. Особливу увагу приділено врахуванню стохастичних факторів, що забезпечує адекватне відображення впливу зовнішніх факторів та мінливості економічного середовища. Запропоновано алгоритм практичного застосування моделі, який включає етапи збору даних, нормалізації показників, розрахунку інтегрального індексу, моделювання динаміки та оптимізації управлінських рішень. Проведено емпіричну апробацію моделі на прикладі провідних підприємств аграрного сектору, що дозволило оцінити рівень їх антикризової стійкості. Результати аналізу підтвердили наявність значної диференціації підприємств за рівнем ефективності антикризового управління. Встановлено, що ключовими факторами підвищення ефективності є інноваційний розвиток, гнучкість управлінських процесів та оптимальний розподіл ресурсів. Доведено, що використання динамічних стохастичних моделей сприяє підвищенню точності прогнозування та обґрунтованості управлінських рішень. Отримані результати формують науково-методичну основу для вдосконалення систем антикризового управління підприємствами в умовах нестабільного економічного середовища.

Здійснено комплексний аналіз теоретичних та методичних підходів до оцінювання фінансового стану сільськогосподарських підприємств з урахуванням сучасних умов економічної нестабільності. Обґрунтовано доцільність використання економетричного моделювання як інструменту кількісного визначення впливу ключових внутрішніх і зовнішніх факторів. Сформовано систему показників, що дозволяє комплексно оцінити фінансову

стійкість підприємств та виявити основні детермінанти її формування. Доведено, що фінансовий стан сільськогосподарських підприємств є результатом взаємодії мікроекономічних характеристик, галузевої специфіки та макроекономічного середовища. Встановлено, що найбільш суттєвий вплив на фінансові результати мають прибутковість, рівень боргового навантаження та макроекономічна стабільність. Особливу роль відіграють кризові інституційні фактори, зокрема воєнні дії, які суттєво трансформують умови функціонування аграрного сектору.

Розглянуто науково-організаційні засади формування та впровадження механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності. Зосереджено увагу на необхідності переходу від реактивних до адаптивних підходів управління, здатних забезпечити своєчасне виявлення та нейтралізацію кризових явищ. Розроблено інтегрований адаптивний механізм антикризового управління, що поєднує діагностичні, ризик-аналітичні та управлінські блоки в єдину систему. Запропоновано матричний інструмент оцінювання ризиків, який дозволяє здійснювати їх класифікацію за рівнем імовірності та впливу на діяльність підприємства. Удосконалено підхід до вибору стратегій антикризового управління на основі багатокритеріального оцінювання та сценарного аналізу. Обґрунтовано практичну доцільність використання запропонованих інструментів для підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Реалізація розроблених положень спрямована на підвищення стійкості та адаптивності сільськогосподарських підприємств у нестабільному середовищі.

Ключові слова: антикризове управління, сільськогосподарські підприємства, соціально-економічна нестабільність, механізм управління, фінансова стійкість, ризик-менеджмент, конкурентоспроможність, адаптація підприємств, стратегічне управління, державна підтримка, аграрний сектор, економічна безпека, ефективність діяльності, інноваційний розвиток, кризові

явища, стратегія, антикризовий механізм, фактор часу, інновації, цифровізація, фінансове планування, конкурентне середовище, національна економіка, інвестиції, сталий розвиток, менеджмент, принципи ESG, аграрне підприємство

ANNOTATION

Klymenko S.S. Formation of the anti-crisis management mechanism of agricultural enterprises under socio-economic instability conditions. - Qualifying scientific work with a manuscript copyright. The dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 “Management” (07 “Management and Administration”). - Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, 2026.

The dissertation is devoted to the scientific and practical issues of forming of anti-crisis management mechanism of agricultural enterprises under socio-economic instability conditions.

Summarizing the results of the study of the essence and theories of anti-crisis management of enterprises, it has been established that this category has evolved from a narrowly oriented approach focused on overcoming crisis phenomena to a system-integrated concept of managing enterprise resilience and development under conditions of uncertainty. It has been determined that modern theoretical approaches are based on a combination of the provisions of systems theory, risk management, strategic management, and the enterprise life cycle concept, which shapes the multidimensional nature of anti-crisis management. It has been proven that a crisis situation at an enterprise is the result of the complex interaction of exogenous and endogenous factors, which necessitates the application of preventive, adaptive, and reactive management tools. The distinction between the categories of “anti-crisis management” and “crisis management” has been substantiated, consisting in the strategic and preventive orientation of the former and the operational and reactive nature of the latter. It has been established that the effectiveness of anti-crisis management is determined by the level of integration of the enterprise’s functional subsystems and its ability to timely diagnose and neutralize crisis phenomena. Thus, anti-crisis management should be considered as a comprehensive mechanism for ensuring stability, adaptability, and long-term competitiveness of an enterprise in a dynamic economic environment.

It has been established that anti-crisis management of agricultural enterprises is a complex multi-level system that requires the integration of financial, strategic,

organizational, marketing, and information subsystems. The expediency of applying a multi-subsystem approach has been substantiated, ensuring synergistic interaction of functional management components and increasing the effectiveness of responses to crisis phenomena. A mechanism of cross-functional synchronization of resources and anti-crisis measures has been proposed, which makes it possible to coordinate managerial decisions at all levels of enterprise functioning. It has been proven that the implementation of such a mechanism contributes to the formation of adaptive resilience to exogenous and endogenous risks, including financial, production, and market risks. It has been determined that a key element of effective anti-crisis management is a well-established system of information support and risk management, which ensures timely diagnosis of crisis situations. It has been established that the integration of strategic planning with operational management enhances enterprise flexibility and its capacity for long-term development. The proposed approach forms a scientifically grounded basis for increasing competitiveness and ensuring the stable functioning of agricultural enterprises under conditions of an unstable economic environment.

A scientifically substantiated model of an integral index of anti-crisis management effectiveness has been developed, combining a multi-criteria analytic hierarchy process (AHP) with the concepts of organizational resilience, managerial adaptability, and strategic flexibility of the enterprise. The proposed methodological approach allows for a comprehensive assessment of the enterprise’s ability to withstand crisis impacts, maintain the stability of business processes, and ensure long-term sustainability under conditions of economic turbulence. A system of key criteria (financial stability, operational stability, managerial adaptability, and strategic flexibility) has been formed, and their weight coefficients have been determined based on expert pairwise comparisons. The constructed integral index is characterized by high analytical sensitivity, enabling the identification of crisis dysfunctions, early risk diagnosis, and improved accuracy of analytical forecasts. The consistency verification of expert judgments confirmed the validity and

reliability of the model, making it a universal tool for application in decision support systems.

The theoretical and methodological foundations of the formation and application of the anti-crisis management mechanism of enterprises under conditions of an unstable economic environment have been studied. The necessity of transitioning from static to dynamic management approaches has been substantiated, allowing consideration of temporal variability and the cumulative effect of managerial decisions. An integrated multi-period model of anti-crisis management has been proposed, combining financial, risk, adaptive, and innovative components. A distinctive feature of the model is the inclusion of stochastic parameters, which makes it possible to account for uncertainty and the impact of external shocks. An optimization problem for enterprise resource allocation under a system of constraints has been formulated. The model has been tested based on data from leading agricultural enterprises, which allowed assessing their level of anti-crisis resilience. The results demonstrated significant differentiation among enterprises in terms of anti-crisis management effectiveness. It has been established that the key factors for increasing effectiveness are innovation activity, adaptability, and optimal resource allocation. The expediency of using stochastic models to improve forecasting accuracy and the validity of managerial decisions has been proven. The obtained results can be used in the development of anti-crisis management strategies for agricultural enterprises under conditions of uncertainty.

The state and development trends of the anti-crisis management mechanism in the agricultural sector of Ukraine have been studied in comparison with leading foreign countries. Based on the analysis of statistical data and composite indicators formed using materials from FAO, the World Bank, and OECD, a comparative assessment of productivity levels, institutional support, and resilience of agricultural systems to external factors has been carried out. It has been determined that Ukraine is characterized by a transformational model of agricultural development with a relatively low level of institutionalization of anti-crisis mechanisms, whereas in European Union countries (in particular Germany and France) an institutionally

oriented model dominates, and the United States demonstrates a market-oriented approach to managing agricultural risks. The results confirm a significant gap between Ukraine and developed countries in key parameters of agricultural sector efficiency, including productivity, level of digitalization, and institutional support. It has been substantiated that the effectiveness of anti-crisis management is determined by the integration of productivity, institutional, and risk-oriented components. Directions for improving the anti-crisis management mechanism in Ukraine have been proposed, based on the combination of state regulation, market financial instruments, and digitalization of agricultural production.

Within the study, the methodology for evaluating the effectiveness of anti-crisis management has been improved through the introduction of an integral index. An evaluation algorithm combining quantitative and qualitative methods has been proposed. The concept of post-crisis learning has been further developed as a key factor in ensuring resilience. The importance of institutional and communication capacity within the structure of criteria has been substantiated. A methodological framework for evaluating agricultural enterprises, taking into account contextual factors, has been developed. The application of econometric modeling in the study of the financial condition of agricultural enterprises provides a basis for a deeper analysis of its determinants and allows substantiating scientific and practical recommendations for improving financial stability under conditions of an unstable economic environment.

The theoretical and methodological foundations of the formation and application of a dynamic stochastic model of anti-crisis management of enterprises under conditions of uncertainty have been studied. The expediency of using an integrated approach combining financial stability, risk, adaptability, and innovation capacity within a single analytical system has been substantiated. An optimization multi-period model has been developed, allowing the maximization of the integral indicator of anti-crisis management effectiveness under resource and risk constraints. Particular attention has been paid to accounting for stochastic factors, ensuring an adequate reflection of external influences and the variability of the

economic environment. An algorithm for the practical application of the model has been proposed, including stages of data collection, normalization of indicators, calculation of the integral index, modeling of dynamics, and optimization of managerial decisions. Empirical testing of the model on leading agricultural enterprises has been conducted, allowing assessment of their level of anti-crisis resilience. The results confirmed significant differentiation among enterprises in terms of effectiveness. It has been established that key factors for improving effectiveness include innovative development, flexibility of management processes, and optimal resource allocation. It has been proven that the use of dynamic stochastic models improves forecasting accuracy and the validity of managerial decisions. The obtained results form a scientific and methodological basis for improving anti-crisis management systems under conditions of an unstable economic environment.

A comprehensive analysis of theoretical and methodological approaches to assessing the financial condition of agricultural enterprises under modern conditions of economic instability has been carried out. The expediency of using econometric modeling as a tool for quantitatively determining the influence of key internal and external factors has been substantiated. A system of indicators has been formed to comprehensively assess financial stability and identify its main determinants. It has been proven that the financial condition of agricultural enterprises is the result of the interaction of microeconomic characteristics, industry specifics, and the macroeconomic environment. It has been established that profitability, debt burden, and macroeconomic stability exert the most significant influence on financial results. A special role is played by crisis-related institutional factors, in particular military actions, which significantly transform the operating conditions of the agricultural sector.

The scientific and organizational foundations for the formation and implementation of the anti-crisis management mechanism of agricultural enterprises under conditions of socio-economic instability have been considered. Emphasis has been placed on the necessity of transitioning from reactive to adaptive management approaches capable of ensuring timely identification and neutralization of crisis

phenomena. An integrated adaptive mechanism of anti-crisis management has been developed, combining diagnostic, risk-analytical, and managerial blocks into a unified system. A matrix-based risk assessment tool has been proposed, allowing classification of risks by probability and impact on enterprise performance. The approach to selecting anti-crisis management strategies has been improved based on multi-criteria evaluation and scenario analysis. The practical feasibility of applying the proposed tools to enhance the validity of managerial decisions has been substantiated. The implementation of the developed provisions is aimed at increasing the resilience and adaptability of agricultural enterprises in an unstable environment.

Keywords: anti-crisis management, agricultural enterprises, socio-economic instability, management mechanism, financial stability, risk management, competitiveness, enterprise adaptation, strategic management, state support, agricultural sector, economic security, operational efficiency, innovative development, crisis phenomena, strategy, anti-crisis mechanism, time factor, innovation, digitalization, financial planning, competitive environment, national economy, investment, sustainable development, management, ESG principles, agricultural enterprise.

СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті:

I. Scopus, Web of Science:

1. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M., & Klymenko, S. (2023). Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(52), 413–432. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4169

II. Фахові:

Халатур, С., Клименко, С., & Дербеда, А. (2023). Фінансовий інжиніринг формування ресурсів як складової антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Підприємництво та інновації*, (29), 102-105. https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.16

Халатур, С.М., Клименко, С.С., Зейко Л.С. Фінансові тренди механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт,* 2024. № 18. С. 24-28. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.24

Халатур С.М., Клименко С.С. Імплементація цифрових технологій у процеси антикризового управління сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2025. №8. С. 69-77 10.32702/2306-6792.2025.8.69

Розділ колективної монографії

Халатур С.М., Клименко С.С. Оцінка ефективності антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Обліково-фінансове забезпечення в управлінні економічною стійкістю підприємства: сучасні тенденції і перспективи розвитку: колективна монографія* / за заг. ред. Губарик О.М., Халатур С.М.. Дніпро : Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.) 2023. С.434-443.

Тези:

1. Klymenko S.S. Trends in the development of the anti-crisis management mechanism of enterprises. *Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці*.

Матеріали VI-ї міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. – Дніпро, 02-03.03.2023. Дніпро 2023. С. 200-201.

2. Клименко С.С. Ключові аспекти антикризового управління підприємствами. *Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці*. Матеріали VII-ї міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. – Дніпро, 04-05.03.2024. Дніпро 2024. С. 118-120.

3. Клименко С.С. Аналіз світового досвіду антикризового управління у сільському господарстві та його адаптація до українських реалій. *Проблеми та перспективи фінансового забезпечення відновлення економіки України:*. Матеріали І-ї Міжнародної наук.-практичної Інтернет-конференції 03-04.03.2025. Дніпро : ДДАЕУ, 2025. С. 187-190.

4. Клименко С.С. Використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості й контролю в аграрному секторі. *Інформаційні технології в агробізнесі та аграрній освіті*. Тези доповідей XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції 23–25 квітня 2025 року. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 58 – 59

ЗМІСТ

ВСТУП 19

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 33

1.1. Сутність та теорії антикризового управління підприємствами 33

1.2. Складові елементи механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами 56

1.3. Оцінка ефективності антикризового управління 72

Висновки до розділу 1 84

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 86

2.1. Стан та тенденції розвитку механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами 86

2.2. Оцінка фінансового стану підприємств сільського господарства та факторів що впливають на нього 96

2.3. Аналіз ефективності наявного механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами 115

Висновки до розділу 2 130

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ 132

3.1. Формування концептуальних підходів та науково-методичних положень антикризового управління сільськогосподарських підприємств 132

3.2. Напрями підвищення ефективності формування та використання механізму антикризового управління 159

3.3. Науково-організаційне забезпечення запровадження механізму антикризового управління на сільськогосподарських підприємствах в умовах соціально-економічної нестабільності 176

Висновки до розділу 3 188

ВИСНОВКИ 191

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 196

ДОДАТКИ 220

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження зумовлена глибинними трансформаційними процесами, що відбуваються в економіці України в умовах тривалої соціально-економічної нестабільності, спричиненої поєднанням внутрішніх структурних дисбалансів, зовнішньоекономічних викликів та наслідків воєнних дій. Сільськогосподарські підприємства як стратегічно важливий сектор національної економіки відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні експортного потенціалу та підтриманні соціально-економічної стабільності сільських територій. Водночас саме аграрний сектор зазнає значного впливу кризових явищ, що проявляються у порушенні логістичних ланцюгів, зниженні інвестиційної активності, обмеженні доступу до фінансових ресурсів, зростанні виробничих ризиків та погіршенні ресурсного забезпечення.

У сучасних умовах функціонування сільськогосподарських підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, що обумовлює необхідність переосмислення підходів до управління їх діяльністю з акцентом на превентивність, адаптивність та стійкість до кризових впливів. Особливої ваги набуває формування ефективного механізму антикризового управління, який здатний забезпечити своєчасну ідентифікацію загроз, мінімізацію їх негативних наслідків та створення передумов для відновлення й подальшого сталого розвитку підприємств.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених проблематиці антикризового управління, існує потреба у поглибленні теоретико-методичних засад та розробленні практичних інструментів, адаптованих до специфіки функціонування сільськогосподарських підприємств України в умовах соціально-економічної нестабільності. Особливо актуальним є врахування галузевих особливостей аграрного виробництва, таких як сезонність, залежність від природно-

кліматичних факторів, тривалі виробничі цикли та висока чутливість до ринкових коливань.

Крім того, інтеграція України до європейського економічного простору та необхідність дотримання міжнародних стандартів ведення агробізнесу висувають нові вимоги до систем управління підприємствами, що передбачає впровадження сучасних управлінських технологій, цифровізацію процесів та підвищення рівня інституційної спроможності суб'єктів господарювання. Отже, формування дієвого механізму антикризового управління виступає не лише інструментом подолання кризових явищ, а й важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі.

Аналіз наукових джерел у контексті дослідження, присвяченого формуванню механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності, охоплює праці провідних представників різних етапів розвитку економічної теорії та сучасних наукових шкіл менеджменту. Проблематика антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами характеризується високим рівнем складності, багатоаспектністю та міждисциплінарністю, що зумовлює різноманітність концептуальних підходів до її дослідження.

Теоретичні засади дослідження кризових явищ та механізмів їх подолання закладені у працях класиків економічної думки, зокрема У. Петі, А. Сміта та К. Маркса, які аналізували закономірності функціонування економічних систем, природу циклічності розвитку та роль підприємств у суспільному відтворенні. Подальший розвиток ідей щодо регулювання економічних процесів та врахування соціально-економічних чинників у діяльності суб'єктів господарювання знайшов відображення у працях А. Маршалла та Дж. С. Міля, які підкреслювали необхідність гармонізації економічних інтересів та підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Суттєвий внесок у формування сучасної парадигми антикризового управління здійснили зарубіжні науковці у сфері менеджменту, серед яких особливе значення мають праці Д. Дж. Тіс, М. К. Шотт, М. С. Бендер та інших дослідників, що обґрунтовували принципи стратегічного управління, адаптації підприємств до турбулентного середовища та підвищення їх стійкості до кризових впливів. У їхніх дослідженнях значна увага приділяється питанням ефективного використання ресурсів, інноваційного розвитку, управління ризиками та формування організаційної гнучкості як ключових елементів антикризових механізмів.

Вагомий науковий доробок у дослідженні проблем функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств, зокрема в умовах кризових трансформацій, належить вітчизняним ученим, серед яких Болотнов Д. Г., Вініченко І. І., Воронько-Невіднича Т.В., Власенко В. А., Гудзь О. Є., Домбровська Н. Р., Жаворонок А. В. , Півнюк А. В., Масюк Ю. В., Павлова Г. Є., Халатур С. М., Шаранов Р. С. та інші. У їхніх працях висвітлюються особливості функціонування сільського господарства в умовах економічної нестабільності, досліджуються чинники виникнення кризових ситуацій, обґрунтовуються підходи до підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності сільськогосподарських підприємств.

Проведений аналіз літературних джерел засвідчує наявність значного теоретико-методологічного підґрунтя для подальшого розвитку наукових досліджень у сфері формування ефективного механізму антикризового управління аграрними підприємствами. Водночас, сучасні виклики, пов’язані з поглибленням соціально-економічної нестабільності, глобалізаційними процесами, посиленням ризиків та невизначеності, потребують удосконалення існуючих підходів і розроблення комплексних управлінських рішень.

Ключовим елементом формування дієвого механізму антикризового управління є інтеграція зусиль держави та приватного сектору, що передбачає розвиток інституційного середовища, удосконалення регуляторної політики та стимулювання партнерських відносин. Важливого значення набуває також

впровадження інноваційних технологій, цифровізація управлінських процесів та орієнтація на принципи сталого розвитку, що забезпечує підвищення стійкості сільськогосподарських підприємств до кризових впливів і створює передумови для їх довгострокового ефективного функціонування в умовах соціально-економічної нестабільності.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Дніпровського державного аграрно-економічного університету кафедри менеджменту і права за темою: «Проєктування управлінських рішень в умовах VUCA- TA BANI-середовища: економічні та правові механізми в аграрній сфері» (2024-2028 рр., номер держреєстрації 0124U001458), у межах якої автором обґрунтовано концептуальні засади та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності.

Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування ефективного механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності.

Поставлена у роботі мета визначила необхідність вирішення наступних *завдань*:

- уточнити сутність антикризового управління підприємствами;
- обґрунтувати складові елементи механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами;
- провести оцінку ефективності антикризового управління;
- проаналізувати стан та тенденції розвитку механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами;
- оцінити фінансовий стан підприємств сільського господарства та факторів що впливають на нього;

- провести аналіз ефективності наявного механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами;

- визначити концептуальні підходи та науково-методичні положення антикризового управління сільськогосподарських підприємств;

- обгрунтувати напрями підвищення ефективності формування та використання механізму антикризового управління;

- удосконалити науково-організаційне забезпечення запровадження механізму антикризового управління на сільськогосподарських підприємствах в умовах соціально-економічної нестабільності.

Об’єктом дослідження є процес формування та функціонування системи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності.

Предметом дослідження виступають економічні відносини, що виникають у процесі розроблення та вдосконалення методичного інструментарію, а також організаційно-економічних механізмів антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами з метою підвищення їх стійкості та адаптивності до дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища.

Гіпотеза наукового дослідження ґрунтується на припущенні, що формування та впровадження ефективного механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами є визначальним чинником підвищення їх стійкості в умовах соціально-економічної нестабільності та важливою передумовою макроекономічної стабілізації. Передбачається, що системне поєднання стратегічних, організаційно-економічних та інструментальних складових антикризового управління забезпечить своєчасну ідентифікацію кризових явищ, мінімізацію ризиків та адаптацію підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Удосконалення управлінських підходів із урахуванням сучасних глобальних викликів, зокрема посилення невизначеності, ресурсних обмежень та трансформацій ринкового середовища, сприятиме підвищенню ефективності

використання виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств, зміцненню їх фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Методи дослідження. У дисертаційній роботі застосовано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують всебічне дослідження процесу формування механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності. Теоретико-методологічною основою дослідження виступають системний підхід і діалектичний метод пізнання, які дали змогу розглядати антикризове управління як цілісну динамічну систему, що функціонує під впливом внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих чинників. У межах дослідження здійснено критичний аналіз наукових джерел, присвячених проблематиці кризових явищ в аграрному секторі, антикризового менеджменту та забезпечення стійкості сільськогосподарських підприємств. Для поглибленого розуміння механізмів виникнення та подолання криз використано метод аналізу конкретних ситуацій (case-study), що передбачав дослідження практики функціонування аграрних підприємств у кризових і посткризових умовах із визначенням ключових факторів їхньої вразливості та адаптивності.

Статистичний аналіз застосовано для обробки та інтерпретації показників фінансово-економічного стану сільськогосподарських підприємств, що дозволило кількісно оцінити рівень їхньої стійкості, платоспроможності та ефективності в умовах нестабільності. Метод бенчмаркінгу застосовано для порівняння ключових показників діяльності досліджуваних підприємств із галузевими стандартами та кращими практиками антикризового управління, що дозволило визначити напрями підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності. Аналіз динаміки та тенденцій розвитку аграрного сектору сприяв виявленню закономірностей виникнення кризових явищ і формуванню прогнозних оцінок щодо подальшого функціонування підприємств.

Для обґрунтування причинно-наслідкових зв’язків між факторами нестабільності та результатами діяльності сільськогосподарських підприємств використано економетричне моделювання, що дало змогу кількісно оцінити вплив ключових ризиків на їх фінансово-економічний стан. Сценарний підхід застосовано для розроблення альтернативних варіантів розвитку аграрних підприємств з урахуванням різних рівнів впливу зовнішніх і внутрішніх кризових чинників, що стало підґрунтям для формування ефективного механізму антикризового управління. Застосування зазначених методів у сукупності забезпечило наукову обґрунтованість отриманих результатів і дозволило сформувати комплексний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності.

Інформаційною базою дослідження, присвяченого формуванню механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності, слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують функціонування аграрного сектору та антикризове регулювання економіки, офіційні статистичні матеріали Світового Банку, Державної служби статистики України, аналітичні звіти та бази даних міжнародних організацій, зокрема Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO) та Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), які містять узагальнені показники розвитку аграрного сектору, продовольчої безпеки та стійкості сільськогосподарських систем, а також дані фінансової й управлінської звітності сільськогосподарських підприємств.

Важливе місце у дослідженні займають наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, у яких розкриваються теоретико-методологічні засади антикризового управління, забезпечення економічної стійкості та розвитку аграрних підприємств. Додатковим інформаційним підґрунтям стали аналітичні матеріали, представлені в мережі Інтернет, а також результати власних досліджень автора, спрямованих на виявлення специфіки прояву

кризових явищ та обґрунтування ефективних управлінських рішень у сільськогосподарських підприємствах в умовах соціально-економічної нестабільності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні наявних та формуванні нових теоретико-методичних положень, а також у розробленні прикладних рекомендацій щодо удосконалення механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності. У ході дослідження отримано такі наукові результати:

вперше:

- розроблено інтегрований адаптивний механізм антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності, який базується на поєднанні системного, ризик-орієнтованого та процесного підходів. Запропонований механізм передбачає структуризацію управлінського процесу за взаємопов'язаними функціональними блоками діагностики, ідентифікації ризиків, формування управлінських рішень, їх реалізації та моніторингу. Забезпечується інтеграція фінансово-економічних, виробничих та інституційних параметрів діяльності підприємства в єдину аналітичну систему. У межах механізму впроваджено інструментарій кількісної оцінки рівня антикризової стійкості та ризиковості функціонування підприємства на основі інтегральних показників. Можливо здійснювати ранню діагностику кризових явищ та формувати обґрунтовані сценарії реагування з урахуванням динаміки зовнішнього середовища. Особливістю розробленого механізму є його адаптивність, що проявляється у здатності коригувати управлінські рішення залежно від змін соціально-економічних умов.

удосконалено:

- на основі узагальнення існуючих підходів до трактування категорії «антикризове управління» запропоновано авторське визначення, яке, на відміну від існуючих, враховує сучасні виклики економічної нестабільності та

особливості функціонування підприємств в умовах глобальної турбулентності. Відмінністю запропонованого підходу є системний та інтегративний характер визначення, що поєднує стратегічні, тактичні та оперативні аспекти управлінської діяльності, а також акцент на: прогностичності та ранньому виявленні кризових загроз; інтеграції всіх підсистем підприємства (стратегічної, фінансової, маркетингової, кадрової); адаптивності управлінських рішень до змін зовнішнього і внутрішнього середовища; спрямованості на збереження стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Авторське визначення розширює науково-теоретичне розуміння антикризового управління, підкреслюючи його роль як системного механізму забезпечення життєздатності підприємства в умовах високої економічної невизначеності.

- інтегральний індекс оцінювання ефективності антикризового управління, що поєднує багатокритеріальний підхід AHP з концепцією організаційної резильєнтності та стратегічної адаптивності підприємства. На відміну від наявних методичних підходів, даний показник забезпечує формалізоване визначення вагових коефіцієнтів критеріїв на основі узгоджених експертних оцінок, що підвищує об’єктивність аналітичних результатів. Запропонована система критеріїв охоплює фінансову, операційну, управлінську та стратегічну складові антикризового потенціалу, що дозволяє визначати комплексний вплив кризових факторів на функціонування підприємства. Інтегральний індекс оцінювання ефективності антикризового управління вперше представлено як адаптивний показник, здатний відображати зміни у внутрішніх механізмах підприємства під впливом зовнішніх факторів. Індекс демонструє високий рівень аналітичної чутливості, що забезпечує його придатність для моніторингу ризиків та прогнозування кризових станів. Завдяки математичній функціональності та структурній універсальності розроблений інтегральний індекс може бути використаний як базовий інструмент удосконалення системи антикризового менеджменту на сільськогосподарських підприємствах.

- інтегровану динамічну стохастичну модель антикризового управління, яка поєднує оптимізаційний підхід із урахуванням невизначеності зовнішнього середовища. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель базується на багатоперіодній оптимізації, що дозволяє враховувати часову еволюцію фінансового стану підприємства та ефект накопичення управлінських рішень. Важливою особливістю є включення стохастичних параметрів ризику, які формалізують вплив випадкових зовнішніх факторів і забезпечують більш реалістичне моделювання умов функціонування підприємств. У межах моделі вперше інтегровано фінансову стійкість, адаптивність, інноваційну спроможність та ризик в єдину цільову функцію, що дозволяє комплексно оцінювати ефективність антикризового управління. Запропонований підхід також передбачає використання ймовірнісних обмежень, що забезпечують контроль за допустимим рівнем ризику в процесі прийняття управлінських рішень. Таким чином, можливо сформувати оптимальні траєкторії розвитку підприємства з урахуванням як внутрішніх ресурсних обмежень, так і зовнішньої невизначеності. Запропонована модель створює теоретико-методичне підґрунтя для переходу від реактивного до проактивного антикризового управління, орієнтованого на довгострокову стійкість і розвиток підприємства.

Набуло подальшого розвитку:

- впровадження мультипідсистемного підходу до антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами, який забезпечує синергійну взаємодію фінансових, організаційних, стратегічних та маркетингових компонентів. Запропоновано механізм кросфункціональної синхронізації ресурсів і антикризових заходів, що формує адаптивну стійкість підприємства до екзогенних та ендогенних ризиків, одночасно підвищуючи ефективність прийняття управлінських рішень у довгостроковій перспективі;

- підхід до вибору стратегій антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на комплексному врахуванні рівня антикризової стійкості,

ризиковості функціонування та параметрів зовнішнього середовища. Запропонований підхід передбачає використання багатокритеріальної моделі оцінювання альтернативних стратегій, що забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень. У межах підходу інтегровано кількісні та якісні показники, які характеризують фінансово-економічний стан підприємства, його виробничий потенціал та адаптаційні можливості. Тому можливо здійснювати ранжування стратегічних альтернатив за критерієм їх ефективності та відповідності умовам функціонування підприємства. На відміну від традиційних підходів, запропонований інструментарій забезпечує врахування динамічних змін зовнішнього середовища шляхом включення сценарного аналізу. Важливою складовою є визначення функції корисності стратегій, що дозволяє формалізувати процес вибору оптимального варіанта розвитку. Удосконалений підхід сприяє підвищенню адаптивності антикризового управління та забезпечує більш ефективне реагування на кризові явища;

- науково-методичний інструментарій до оцінювання фінансового стану сільськогосподарських підприємств, який базується на побудові багаторівневої економетричної моделі з урахуванням взаємопов’язаного впливу внутрішніх, галузевих, макроекономічних та інституційних детермінант, що дозволяє комплексно відобразити десять взаємопов’язаних елементів формування фінансової стійкості підприємств. Комплексно враховано вплив інституційних та кризових факторів (зокрема воєнного фактора), що модифікують взаємодію всіх зазначених змінних у єдиній економетричній системі. Запропонований інструментарій дозволяє перейти від ізольованого аналізу окремих фінансових показників до системного моделювання взаємопов’язаних детермінант фінансового стану сільськогосподарських підприємств, що забезпечує підвищення аналітичної точності, інтерпретаційної глибини та прикладної значущості результатів дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені в межах дисертації теоретико-методичні положення доведено до рівня прикладних рекомендацій і інструментарію формування механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності. Запропоновані підходи можуть бути використані як науково-методична основа для обґрунтування та прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості, адаптивності та ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств у кризових умовах. Результати дослідження можуть бути впроваджені в діяльність органів державної виконавчої влади на регіональному рівні для удосконалення політики антикризового регулювання аграрного сектору, а також на рівні сільськогосподарських підприємств - для підвищення ефективності систем управління ризиками та забезпечення стабільного розвитку в умовах невизначеності. Окремі положення можуть бути використані у науково-дослідній роботі та навчальному процесі закладів вищої освіти при підготовці фахівців з менеджменту, аграрної економіки та публічного управління.

Основні науково-прикладні розробки та рекомендації впроваджено Департаментом освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації пропозиції щодо впровадження інтегрованого адаптивного механізму антикризового управління, який базується на поєднанні системного, ризик-орієнтованого та процесного підходів (довідка про впровадження № 3410/0/211-26 від 28.05.2026 р.). Пропозиції та результати наукових досліджень застосовано в практичній роботі фермерського господарства «Агалія» смт. Слобожанське Дніпропетровського району, зокрема використання багаторівневої економетричної моделі оцінювання фінансового стану сільськогосподарського підприємства, яка враховує взаємопов’язаний вплив внутрішніх, галузевих, макроекономічних та інституційних детермінант формування фінансової стійкості. Практичне використання запропонованого інструментарію забезпечило перехід від фрагментарного аналізу окремих фінансових показників до системного

моделювання взаємопов’язаних детермінант фінансового стану підприємства, що підвищило точність аналітичних оцінок та глибину інтерпретації отриманих результатів (довідка про впровадження № 27/9 від 12.03.2026 р.).

Апробацію результатів наукових досліджень здійснено в діяльності Дніпропетровської дослідної станції Інституту овочівництва і баштанництва Національної академії аграрних наук України, зокрема при застосуванні інтегрального індексу оцінювання ефективності антикризового управління, який забезпечує системну оцінку фінансової, операційної, управлінської та стратегічної складових антикризового потенціалу підприємства, а також підвищити об’єктивність моніторингу кризових ризиків і своєчасність управлінського реагування (довідка про впровадження № 04-09/12/937 від 19.02.2026 р.).

Теоретико-методологічні положення дослідження використовують у навчальному процесі Дніпровського державного аграрно-економічного університету під час викладання освітніх компонентів «Актуальні проблеми сучасного менеджменту» та «Актуальні проблеми управління в агробізнесі» (довідка 42-11-1111 від 10.12.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним, завершеним науковим дослідженням, у якому обґрунтовано нові теоретико-методичні та прикладні положення щодо формування механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності. У роботі запропоновано авторські підходи до удосконалення системи антикризового управління аграрними підприємствами, спрямовані на підвищення їх стійкості, адаптивності та ефективності функціонування в умовах кризових явищ.

Розроблено науково-практичні рекомендації щодо підвищення рівня фінансової стійкості, конкурентоспроможності та інституційної спроможності сільськогосподарських підприємств як ключових суб’єктів забезпечення стабільності аграрного сектору економіки. У дисертації використано лише ті

положення наукових праць, опублікованих у співавторстві, які є результатом особистого внеску здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення, результати прикладних досліджень, апробовано на міжнародних науково-практичних конференціях: Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці. VI міжнародна наук.-практ. інтернет-конф. (02-03.03.2023); Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці. VII міжнародна наук.-практ. інтернет-конф. (04-05.03.2024); Проблеми та перспективи фінансового забезпечення відновлення економіки України:. І Міжнародна наук.-практична Інтернет-конференція (03-04.03.2025); Інформаційні технології в агробізнесі та аграрній освіті. XIII Всеукраїнська науково-практична конференція (23–25 квітня 2025 р.).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження висвітлено у 9 наукових працях загальним обсягом 3,70 друк. арк., з яких автору належить 1,73 друк. арк. Зокрема, 1 стаття опублікована у періодичному науковому виданні, проіндексованому у міжнародних наукометричних базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus (1,25 друк. арк., з яких автору належить 0,25 друк. арк.); 3 статті - у наукових фахових виданнях України (1,12 друк. арк., з яких автору належить 0,46 друк. арк.); 1 розділ у колективній монографії (0,63 друк. арк., з яких автору належить 0,32 друк. арк.). Результати дослідження апробовано у 4 наукових працях за матеріалами міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій загальним обсягом 0,70 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списків використаних джерел (208 найменувань), додатків. Загальний обсяг дисертації становить 236 сторінок, з них основний текст - 219 сторінок. Робота містить 42 таблиці та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та теорії антикризового управління підприємствами

У сучасних умовах підвищеної нестабільності економічного середовища, глобалізації ринків та інтенсивних технологічних змін кожне підприємство стикається з різноманітними загрозами, які можуть призвести до кризи. Ефективне виявлення, аналіз та управління такими кризовими ситуаціями є ключовим фактором збереження стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Дослідження категорії «кризова ситуація» та механізмів антикризового управління набуває особливої актуальності для сучасної економіки та практики управління. Тому доцільним є аналіз сутності та основних концепцій антикризового управління підприємствами, визначення типів кризових ситуацій і розгляд системи заходів, спрямованих на запобігання або мінімізацію негативних наслідків криз. Особлива увага приділяється розмежуванню понять «антикризове управління» та «кризовий менеджмент», визначенню їх ролі у структурі управлінської діяльності, а також оцінці ризиків і загроз, що впливають на життєздатність підприємства [56; 78; 123; 136; 141; 190; 201].

У рамках дослідження будуть розглянуті такі ключові категорії: кризова ситуація на підприємстві, антикризове управління, кризовий менеджмент, система антикризового управління, ризики та загрози підприємницької діяльності. Розглянутий комплекс питань дозволяє сформувати цілісне уявлення про механізми запобігання кризам і підвищення ефективності управлінських рішень, що є невід’ємною складовою стратегії стабільного розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності [56; 102; 44].

Кризова ситуація на підприємстві є однією з ключових категорій у теорії антикризового управління. Кризова ситуація характеризує стан організації, що

загрожує стабільності її функціонування та потребує своєчасного втручання з боку управлінського персоналу. Науковці підходять до визначення даної категорії з різних позицій, враховуючи фінансовий стан, виробничі процеси, управлінські рішення та зовнішні впливи. Бартон Л. розглядає кризу як «велика непередбачувана подія, що має потенційно негативні наслідки для діяльності організації» та вплив на фінансовий і репутаційний стан [128]. Мітрофф І. І. розглядає один із класичних підходів до класифікації типів криз (економічні, інформаційні, кадрові, репутаційні тощо) [174; 175]. Цєкановський З., Новіцька Я., Журавський С., Чех А., Здунек М. визначають та аналізують кризові ситуації у контексті організації та управління [173]. Лемонакіс К., Заїріс А. розглядають кризу як ситуацію, що «наближається до критичної фази» і вимагає оперативного реагування [166].

У науковій літературі поняття кризової ситуації на підприємстві не має єдиного універсального визначення, однак його сутність розкривається через характеристики небезпеки, загрози стабільності та потреби у прийнятті невідкладних управлінських рішень. Так, у загальному економічному контексті криза визначається як «стан, при якому система функціонує недостатньо ефективно і потребує негайної зміни або реагування»; вона характеризується неочікуваністю, невизначеністю та загрозою досягненню стратегічних цілей організації [2; 13; 48; 76; 123; 145].

У дослідженні Цєкановський З., Новіцька Я., Журавський С., Чех А., Здунек М. поняття криза в організації трактують як раптову, непередбачувану подію або стан, що порушує нормальну діяльність підприємства, загрожує його основним функціям (фінансам, виробництву, репутації) і вимагає швидких і цілеспрямованих дій з боку менеджменту [173].

З огляду на управлінський підхід, кризова ситуація на підприємстві може розглядатися не лише як безпосередній переломний момент, але і як стан, що передує кризі, коли накопичуються негативні тенденції та дисбаланси (зокрема, зниження ліквідності, втрата конкурентоспроможності, оперативні проблеми), що формують загрозу для подальшої діяльності. У контексті

української економічної науки кризова ситуація часто визначається як результат загострення соціально-економічних протиріч як всередині підприємства, так і між підприємством та його зовнішнім середовищем, що значно знижує ефективність діяльності та веде до потенційного банкрутства [46; 50; 68; 93].

Таким чином, узагальненою дефініцією кризової ситуації на підприємстві є стан діяльності організації, що характеризується значними порушеннями функціонування, високим рівнем невизначеності та загрозою досягненню стратегічних цілей, який потребує оперативного та стратегічного управлінського реагування задля стабілізації і збереження здатності підприємства до подальшого розвитку.

В економічній та управлінській літературі виділяють кілька основних типів кризових ситуацій, що характерні для діяльності підприємств:

- фінансова криза - пов’язана з різким погіршенням фінансових показників (недостатність оборотних коштів, проблеми ліквідності, неможливість погашення зобов’язань), що призводить до втрати платоспроможності;

- виробнича криза - виникає внаслідок технічних відмов, проблем у технологічних процесах або збоїв у постачанні ресурсів, що призводить до зупинки або значного зниження обсягів виробництва;

- управлінська (організаційна) криза - пов’язана з неефективним управлінням, невірними управлінськими рішеннями, що призводить до втрати контролю над ключовими процессами;

- ринкова (комерційна) криза - характеризується втратою конкурентних позицій, падінням попиту на продукцію або послуги, невідповідністю ринковим вимогам;

- репутаційна криза - стосується негативного впливу на імідж підприємства, що може призвести до втрати довіри клієнтів, партнерів або інвесторів [23; 29; 49; 88; 121; 136; 159; 181].

Визначені типи криз взаємопов'язані; часто кризова ситуація розвивається комплексно, коли одному виду криз передує інший або декілька криз одночасно взаємодіють, посилюючи негативний вплив на діяльність підприємства.

У теоретичних дослідженнях поняття кризової ситуації на підприємстві розглядається як складне явище, що включає порушення нормального функціонування підприємства, загрозу його цілям і ресурсам, високу невизначеність та потребу оперативного управлінського реагування [92; 109; 130; 141; 160]. У науковій літературі немає єдиного універсального визначення, натомість існує низка підходів, що розкривають дану категорію з різних перспектив (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення кризової ситуації (кризи) провідних науковців

Автор	Визначення
Бартон Л. (1993) [128]	кризова ситуація розглядається як велика непередбачувана подія, що має потенційно негативні наслідки й суттєво обмежує діяльність організації за показниками виробництва, послуг, зайнятості, фінансового стану та репутації.
Боін А. (2019) [130]	криза як стан, що загрожує виживанню компанії, здійсненню її цілей, обмежує час для прийняття виправних заходів і несподівано виникає для управлінців, створюючи важкі умови для ухвалення рішень.
Мітрофф І.І. (2005) [174; 175]	кризова ситуація визначається як ефект несподіваного порушення в діяльності організації, яке виникає під впливом випадкових внутрішніх та зовнішніх факторів.
Ржегорж П., Врхота Й. (2017) [188]	кризова ситуація виникає як наслідок порушення існування або реалізації одного чи кількох факторів, що визначають існування й зростання компанії, як внутрішніх, так і зовнішніх, залежно від ефективності управління.
Банді Дж., Пфаррер М. Д., Шорт К. Е., Кумбс В. Т. (2017) [132]	кризова ситуація сприймається як непередбачувана подія, яка загрожує важливим очікуванням зацікавлених сторін щодо здоров'я, безпеки, довкілля та економічних питань і здатна серйозно вплинути на діяльність організації й спричинити негативні наслідки.
Каф'єро К., Капітаніо Ф., Чоффі А., Коппола А. (2007) [133]	кризу описано як широко вживаний, але неоднозначний термін, що охоплює багато значень, деякі з яких є нечіткими, що підкреслює неоднорідність наукових підходів до поняття кризової ситуації.

Продовження таблиці 1.1

Пірсон К. М., Клер Дж. А. (1998) [186]	кризова ситуація включає процес, що розкривається в часі (не завжди як єдиний епізод), і може бути розділена на стадії до, під час та після кризи, де управлінські дії відіграють ключову роль у результатах.
Кумбс В. Т., Лауфер Д. (2018). [139]	кризова ситуація в організації характеризується трьома основними індикаторами: елемент несподіваності, загроза для нормального функціонування та обмежений час для реакції.
Гіттінс П. (2024) [152]	кризова ситуація - це певна стадія розвитку негативної події, що означає перехід від передкризового стану до безпосередньо кризового, коли стандартні процедури більше не є ефективними.
Куйперс С., Волберс Й. (2021) [161]	кризова ситуація визначена як нестабільний стан підприємства, коли звичні бізнес-операції зазнають значного падіння, що вимагає застосування кризових комунікацій та інструментів для обмеження втрат і відновлення функціонування.

Джерело: адаптовано автором [128; 130; 132; 133; 139; 152; 161; 174; 175; 186; 188; 194]

З наведених визначень випливають спільні ознаки кризової ситуації на підприємстві:

- несподіваність та високий рівень невизначеності - ситуація часто виникає раптово, без очевидних ознак для своєчасної підготовки;

- загроза основним цілям підприємства - може впливати на фінанси, продуктивність, репутацію чи стійкість бізнес-процесів;

- обмежений час для реагування - створює тиск на менеджмент щодо швидкого ухвалення рішень;

- потреба адаптації або зміни процедур - звичайні операційні механізми перестають бути ефективними, що потребує нестандартних управлінських дій.

Таким чином, кризова ситуація на підприємстві - це комплексне явище, яке об’єднує неочікуваність, суттєве порушення нормального функціонування та загрозу стійкості бізнесу, що потребує швидкої й ефективної реакції управлінських структур.

У контексті сучасного менеджменту категорія кризової ситуації на підприємстві виступає центральною для розуміння сутності антикризового управління як спеціалізованого напряму управлінської діяльності. Кризова ситуація на підприємстві - це такий стан господарського суб’єкта, за якого внутрішні або зовнішні фактори створюють значні розбіжності між плановими

показниками і фактичними результатами діяльності, спричиняють підвищену невизначеність, загрозу життєздатності і вимагають оперативного управлінського втручання для запобігання руйнівним наслідкам. Кризова ситуація відображає втрату балансів у функціонуванні підприємства як складної соціально-економічної системи, де дисбаланси можуть мати різну природу (фінансову, виробничу, ринкову або управлінську), а також проявлятися у вигляді репутаційних ризиків, що підривають довіру стейкхолдерів до підприємства. Такий багатоаспектний характер кризового стану визначає необхідність комплексного теоретичного та методологічного осмислення даної категорії [15; 49; 60; 172; 183; 190].

Сучасна економічна література трактує кризові ситуації не лише як деструктивні епізоди, а й як потенційні каталізатори змін, що можуть сприяти відновленню конкурентоспроможності або структурній адаптації підприємства до нових зовнішніх умов. Така позиція відображена у підходах, які розглядають кризу як сигнал до переосмислення стратегічних рішень або як стимул до організаційного навчання та інноваційних трансформацій (згідно з концептуальними положеннями теорій кризи в менеджменті) [56; 69; 106; 134; 187; 195; 206].

У наукових джерелах антикризове управління підприємством визначається як система управлінських заходів, що спрямовані на своєчасне виявлення передкризових ознак, попередження загострення негативних тенденцій, нейтралізацію джерел кризи та комплексне відновлення стабільного функціонування підприємства в умовах невизначеності та ризику. Водночас у працях вітчизняних економістів підкреслюється технологічний, економічний і організаційний аспект такого управління, що базується на процедурному оцінюванні кризових проявів, розбудові механізмів адаптації, а також інтеграції фінансових, виробничих і маркетингових заходів у загальну стратегію відновлення діяльності суб’єкта господарювання [33; 48; 69; 111; 139; 151; 165; 190]. Отже, антикризове управління розглядається як динамічна система, що об’єднує як превентивні інструменти (раннє виявлення ризиків,

стратегічні прогнози), так і корекційні механізми (реструктуризація ресурсів, реорганізація бізнес-процесів) з урахуванням зміни зовнішнього середовища та внутрішніх обмежень підприємства .

Теоретичні підходи до антикризового управління формувалися під впливом різних шкіл менеджменту та теорій організаційного управління. Так, системний підхід до антикризового менеджменту означає розглядання підприємства як складної соціально-економічної системи, де криза розгортається внаслідок порушення взаємозв'язків між її підсистемами; цей підхід обґрунтовує необхідність системної діагностики причин та механізмів розвитку кризового стану і спрямований на синхронізацію стратегічних і тактичних дій керівництва з метою відновлення гомеостазу підприємства . Ситуаційний підхід, у свою чергу, акцентує увагу на індивідуальних характеристиках кожної конкретної кризової ситуації, що вимагає від менеджерів гнучкого набору заходів та нестандартних рішень, адаптованих до специфіки об'єкта управління і змін зовнішнього середовища .

Крім того, в зарубіжній науковій літературі з менеджменту криза розглядається як мультидисциплінарне явище, яке вимагає комплексного підходу, що охоплює не лише технічні аспекти управління, але й соціальні, інформаційні та комунікаційні компоненти. Включаються концепції управління знаннями, організаційного навчання та адаптивного лідерства, які сприяють не лише розв'язанню поточних кризових проблем, а й формуванню довгострокової стійкості бізнес-структур в умовах зростаючої невизначеності економічного середовища [128; 132; 159; 167; 181; 186; 194].

Таким чином, антикризове управління виступає не лише як засіб подолання вже наявних кризових станів, а й як інтегративна управлінська парадигма, спрямована на підтримання балансів між внутрішніми можливостями підприємства і вимогами зовнішнього середовища, забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності в умовах постійних змін.

Антикризове управління як управлінська категорія посідає центральне місце в дослідженні механізмів забезпечення стабільності та життєздатності підприємств в умовах нестабільної економіки. Науковці розглядають його як спеціальний вид управлінської діяльності, спрямований на виявлення, запобігання, нейтралізацію та подолання кризових явищ, що загрожують нормальному функціонуванню організації. У науковій літературі немає єдиного визначення, проте можна виділити низку узагальнених дефініцій, що розкривають його сутність з різних позицій.

Калюжна Ю.В. визначає антикризове управління як сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, включаючи оцінку безперервності діяльності, діагностику банкрутства та посткризові заходи [45]. Докуніна К.І. у своїх працях акцентує увагу на тому, що антикризове управління підприємством є системою заходів, що включають діагностику, планування, прийняття управлінських рішень і реалізацію заходів для подолання кризових явищ [31]. Кривов'язюк І. В. визначає антикризове управління як сукупність стратегічних і тактичних дій, спрямованих на подолання наслідків кризових явищ та забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища [53-56].

Антикризове управління у класичному менеджерському розумінні розглядається як комплекс заходів для своєчасного виявлення, оцінки та нейтралізації негативних проявів криз, що виникають у діяльності організацій, із фокусом на збереження їх життєздатності. За підходом Адіцес, І. К., антикризове управління передбачає запобігання кризовим ситуаціям ще до їх настання шляхом системного аналізу ризиків і їхніх причин [114]. У працях Гудзь О. Є. та Півнюк А. В.антикризовий менеджмент розглядається як теоретичний базис для діагностики стану підприємства та розвитку ефективних моделей антикризових рішень, що забезпечують конкурентні переваги [26]. Домбровська Н. Р. розглядає антикризове управління як систему заходів, спрямовану на запобігання кризових явищ

через мобілізацію ресурсів підприємства та підвищення ефективності функціонування системи управління [32]. Еш С.М. підкреслює, що антикризове управління включає як стратегічні, так і оперативні елементи, що забезпечують фінансову і економічну стійкість підприємства у кризових умовах [34].

У сучасних дослідженнях (зокрема, Заїчко І.) антикризове управління визначається як сукупність адаптивних, гнучких управлінських рішень, які поєднують інноваційність і здатність підприємства ефективно реагувати на турбулентність ринкового середовища [41]. Міжнародні підходи до антикризового управління визначають його як процес формування системи раннього попередження, оптимізації клімату ризиків і мінімізації втрат для забезпечення сталого функціонування організації в умовах глобальної невизначеності [157; 178; 180; 195].

На основі наведених підходів можна сформулювати комплексне авторське визначення: антикризове управління - це комплекс інтегрованих управлінських заходів і стратегій, спрямованих на своєчасне виявлення, оцінку, запобігання, нейтралізацію та подолання кризових явищ для забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності у змінному зовнішньому середовищі.

В таблиці 1.2 здійснено порівняння категорій «кризовий менеджмент» та «антикризове управління», із фокусом на їх ключові відмінності та особливості оперативного реагування.

Антикризове управління підприємством є складною міждисциплінарною категорією, що інтегрує положення стратегічного менеджменту, організаційного розвитку, кризології, інституціональної теорії та поведінкової економіки. Наукова сутність антикризового управління підприємствам полягає у формуванні цілеспрямованої системи заходів, орієнтованих на своєчасне виявлення, попередження та нейтралізацію кризових явищ, а також на забезпечення здатності підприємства функціонувати й розвиватися в умовах підвищеної турбулентності

зовнішнього середовища. У широкому розумінні антикризове управління розглядається не як одноразова реакція на негативні події, а як перманентна управлінська функція, що пронизує всі рівні корпоративного управління та забезпечує організаційно-економічну стійкість підприємства.

Таблиця 1.2

Порівняння категорій «кризовий менеджмент» та «антикризове управління»

Параметр	Антикризове управління	Кризовий менеджмент
Сутність	Комплексна система заходів для попередження, прогнозування та подолання кризових явищ у підприємстві, спрямована на забезпечення стабільності та конкурентоспроможності.	Сукупність оперативних дій, спрямованих на невідкладне реагування на кризові ситуації, мінімізацію негативних наслідків і швидке відновлення функціонування підприємства.
Основна мета	Стратегічна стабілізація підприємства, забезпечення життєздатності та довгострокової конкурентоспроможності.	Ліквідація наслідків конкретної кризи, відновлення нормальної діяльності у короткостроковому періоді.
Фокус	Стратегічний і системний - охоплює прогнозування, планування та інтеграцію всіх підсистем підприємства (фінансова, маркетингова, кадрова, виробнича).	Оперативний - швидке прийняття рішень та дій для реагування на конкретну кризову ситуацію.
Тривалість дії	Довгострокова та середньострокова; включає підготовку до потенційних криз і запровадження превентивних заходів.	Короткострокова; реалізується під час і безпосередньо після кризового події.
Роль у підприємстві	Забезпечує системну стійкість підприємства, формує механізми раннього попередження криз.	Виконує функцію швидкого локального реагування та контроль наслідків.
Методи та інструменти	Стратегічне планування, аналіз ризиків, моделювання кризових сценаріїв, інтеграція управлінських рішень.	Кризові оперативні команди, план дій при надзвичайних ситуаціях, фінансові та ресурсні втручання, оперативна комунікація з персоналом та партнерами.
Взаємозв’язок	Сприяє ефективності кризового менеджменту, формує рамки та стратегію дій.	Виконує конкретні заходи всередині антикризового управління; його результативність залежить від стратегічного планування.

Джерело: власна розробка автора

Системне розуміння сутності антикризового управління спирається на трактування кризи як закономірного явища економічного циклу, що виникає

під впливом внутрішніх дисбалансів і зовнішніх шоків. Кризові стани розглядаються як результат дії стохастичних факторів, інституційних деформацій, структурних змін ринку, технологічних трансформацій та управлінських помилок. За таких умов антикризове управління охоплює процеси діагностики слабких сигналів, оцінювання фінансової і стратегічної стійкості, моделювання сценаріїв розвитку кризових явищ, формування системи рішень, спрямованих на стабілізацію діяльності, і забезпечення адаптивності ключових бізнес-процесів.

Теорії антикризового управління еволюціонували відповідно до змін соціально-економічної парадигми. Класичні економічні школи, зокрема політична економія та кейнсіанство, інтерпретували кризу через призму порушення макроекономічних пропорцій, коливань попиту й пропозиції, інвестиційної активності та інституційних умов відтворення. На мікрорівні це сформувало підхід, у межах якого антикризове управління акцентувало на стабілізації виробничих і фінансових потоків, оптимізації витрат і підтриманні економічної рівноваги підприємства.

Подальший розвиток управлінської науки, зокрема стратегічного менеджменту, змістив акценти у бік адаптивності, стратегічної гнучкості, інноваційності та проактивного реагування. У межах стратегічної парадигми антикризове управління стало розглядатися як елемент стратегічного розвитку, що забезпечує підприємству здатність не лише протистояти загрозам, але й використовувати кризові можливості для модернізації та зростання. Криза перестала трактуватися виключно як деструктивний фактор - натомість її почали вважати каталізатором організаційних змін і передумовою для формування нових конкурентних переваг [31; 44; 156; 178; 184; 190; 203].

Суттєвого впливу на сучасні теорії антикризового управління завдали концепції ризику, невизначеності та поведінкових рішень. Погляди, що сформувалися під впливом праць Альтмана А.І. акцентують, що багато кризових явищ виникають не лише через зовнішні впливи, а й через когнітивні

спотворення менеджерів, неправильно оцінені ризики та недосконаліть моделей прийняття рішень [117; 118; 138; 141]. Тому виникає необхідність розвитку систем управління ризиками, використання моделей стрес-тестування, формування культури проактивного аналізу невизначеності.

Інституціональна теорія розглядає кризу як наслідок дисфункцій інституційного середовища, зокрема слабкості контрактної системи, інформаційної асиметрії, високих трансакційних витрат і недосконалості регуляторної політики. Такий підхід підкреслює, що ефективність антикризового управління залежить від якості корпоративного управління, прозорості бізнес-процесів і здатності підприємства адаптуватися до змін інституційних правил гри.

Нарешті, сучасний розвиток управлінської думки характеризується домінуванням концепції резилієнтності - здатності підприємства зберігати функціональність, адаптуватися та трансформуватися в умовах невизначеності. У межах даного підходу антикризове управління розглядається як безперервний процес підготовки організації до можливих шоків, що включає використання цифрових технологій, гнучких організаційних структур, управління знаннями та формування культури стійкості. Резилієнтність визначається не лише як реакція на кризи, а як стратегічна характеристика організації, що визначає її життєздатність у довгостроковій перспективі [124; 152; 158; 176; 196].

Таким чином, сутність антикризового управління полягає в інтеграції адаптивних, превентивних та трансформаційних управлінських механізмів, що забезпечують підприємству здатність ефективно функціонувати в умовах динамічного середовища. Теоретичний розвиток категорії «антикризове управління» охоплює широкий спектр підходів - від класичних теорій циклічності до сучасної резилієнтної парадигми, що дозволяє сформувати комплексну систему управління, орієнтовану на раннє виявлення загроз, підтримання стійкості та реалізацію потенціалу розвитку навіть у періоди глибоких економічних потрясінь.

Сучасний науковий дискурс, присвячений антикризовому управлінню підприємствами, характеризується значною міждисциплінарністю та взаємопроникненням теоретико-методичних підходів, що формувалися протягом останніх десятиліть. Аналіз світової та вітчизняної літератури засвідчує зростання інтересу до проблематики кризостійкості та формування адаптивних управлінських механізмів, що зумовлено поглибленням турбулентності соціально-економічних систем, глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією економіки та підвищенням рівня невизначеності внаслідок геополітичних і технологічних змін [2; 13; 45; 53; 68; 123; 143; 167; 170; 201].

На особливу увагу заслуговують праці, що досліджують кризові явища у сільському господарстві, яке є одним із найбільш чутливих секторів до зовнішніх факторів. Одним із ключових напрямів сучасних досліджень є вивчення взаємозв'язку між ризиком, невизначеністю та кризовими процесами. У роботах Капітаніо Ф. (Capitanio F.) криза інтерпретується як багатофакторне явище, що формується під впливом економічних, аграрно-політичних та інституційних чинників. Автор підкреслює, що у структурі антикризового управління необхідно враховувати не лише комплекс ризиків виробничого характеру, а й системні ризики, пов'язані з глобальною нестабільністю, зміною державної аграрної політики та адаптацією підприємств до нових технологічних рамок [133; 134].

Дослідження Ржегорж П., Врхота Й. (Řehoř P., Vrchota J.) підтверджують, що ефективність антикризового управління значною мірою визначається здатністю підприємства інтегрувати стратегічні рішення з поточними стабілізаційними заходами. Автори наголошують, що надмірна концентрація на короткострокових антикризових діях часто послаблює стратегічну перспективу розвитку, тоді як системний підхід передбачає поєднання діагностики кризових симптомів із формуванням довгострокових адаптивних можливостей [188].

Світова література значну увагу приділяє питанням стійкості та резилієнтності господарських систем. У фундаментальному дослідженні Северіні С., Б'яджіні Л., Фінгер Р. (Severini S., Biagini L., Finger R.) пропонується комплексна модель оцінювання резилієнтності аграрних підприємств, що включає здатність до поглинання шоків, адаптації та трансформації [190]. Даний підхід набуває особливої актуальності в умовах зростання впливу кліматичних ризиків і волатильності аграрних ринків, що вимагає формування нових інструментів антикризового управління на засадах гнучкості й інноваційності.

У контексті поведінкової парадигми значним є внесок досліджень Сун В., Ченг С., Хуан Дж. (Sun W., Cheng S., Huang J.), у яких продемонстровано, що сприйняття ризику менеджерами підприємств і їхні поведінкові реакції часто визначають глибину та тривалість кризових процесів. Автори роблять висновок, що ефективність антикризового управління залежить не лише від об'єктивних параметрів середовища, а й від психологічних характеристик прийняття рішень, рівня інформаційної культури та здатності керівників адекватно оцінювати невизначеність [195]

Суттєвий внесок у розвиток інституціонального підходу зробила аналітика Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), яка систематизує вплив державної політики на підвищення стійкості підприємств і аграрного сектору в цілому [181; 183]. Згідно з висновками організації, антикризове управління набуває найбільшої ефективності за умов наявності прогнозованих правил гри, ефективних механізмів державної підтримки, дієвих контрактних інститутів і низької інформаційної асиметрії.

Українські науковці, зокрема Головач К.С. та Гой В.В., акцентують на важливості структурних реформ у системі управління підприємствами, підкреслюючи необхідність розвитку аналітичних інструментів діагностики кризових станів, оптимізації фінансової політики та формування організаційної спроможності підприємств до адаптації в умовах соціально-економічної нестабільності [22-24]. Вітчизняні дослідження особливо

підкреслюють значення зовнішніх чинників, таких як війна, цінова волатильність, порушення логістичних ланцюгів, а також недосконаліть інституційної інфраструктури, що ускладнюють механізми управління кризами на підприємствах аграрного сектору [57; 68; 69; 94; 100].

Таким чином, узагальнення сучасних наукових праць дає змогу констатувати, що наукова думка рухається в напрямі інтеграції теоретичних підходів до антикризового управління, де центральною категорією стає не стільки подолання кризи, скільки забезпечення довгострокової резилієнтності підприємства. Останні дослідження демонструють перехід від вузько трактованих кризових моделей до комплексних адаптивних систем, у яких ключове значення мають стратегічна гнучкість, поведінкові чинники, цифровізація управління та інституційна сталість.

З урахуванням сучасних наукових підходів, системного і стратегічного аналізу запропоновано авторське визначення категорії «антикризове управління». Антикризове управління - це комплексна системна діяльність суб'єкта управління, спрямована на своєчасне виявлення, прогнозування та оцінку потенційних кризових загроз, розробку та впровадження інтегрованих стратегій і оперативних заходів для нейтралізації негативних наслідків, забезпечення фінансової, виробничої та організаційної стабільності підприємства, підтримання його конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Ключові характеристики авторського визначення: системність (охоплює всі підсистеми підприємства (стратегічну, фінансову, маркетингову, кадрову)); прогностичність (передбачає раннє виявлення ризиків та потенційних кризових явищ); інтегративність заходів (поєднує стратегічні, тактичні та оперативні рішення); адаптивність (забезпечує здатність підприємства ефективно реагувати на турбулентність ринку та зміни зовнішнього середовища).

Криза - це будь-яка ситуація або сукупність подій, яка занурює групу, команду чи підприємство у низхідну спіраль, створюючи ризик заподіяння

шкоди людям чи майну та маючи потенціал негативно вплинути та завдати шкоди організації, її зацікавленим сторонам або навіть цілій галузі, якщо з ними не вжити ефективних та результативних заходів [136; 172; 184; 193]. Для бізнес-організацій криза - це стан напруги та тривоги, що виникає внаслідок неочікуваних обставин. Такий неочікуваний стан несподіванки може призвести до втрати матеріальних, людських та моральних збитків, а також створити нестабільне середовище та невизначеність для організаційної системи та загрожувати досягненню цілей підприємства [128; 139; 141; 152]. З цих причин антикризове управління є необхідним.

На основі проведеного аналізу, розроблена теоретична модель антикризового управління підприємством у умовах соціально-економічної нестабільності (рис. 1.1) ґрунтується на поєднанні системного, ресурсно-орієнтованого та інституціонального підходів, інтегруючи положення сучасної теорії ризику, поведінкової економіки та концепції організаційної стійкості. Логіка моделі виходить із того, що криза є не просто зовнішнім потрясінням, а процесом трансформації внутрішніх параметрів підприємства під дією дисбалансів зовнішнього середовища. Антикризове управління в такому контексті розглядається як динамічний механізм, який забезпечує відновлення здатності підприємства до саморозвитку.

Наукова новизна теоретичної моделі антикризового управління підприємством у умовах соціально-економічної нестабільності включає інтеграцію поведінкових аспектів управління, враховуючи когнітивні викривлення менеджерів у кризових ситуаціях; категорію інституційної готовності, яка визначає рівень організаційної спроможності протидіяти кризам. Запропонована модель гармонізує принципи стійкості, адаптивності та стратегічної гнучкості в єдиному управлінському контурі.

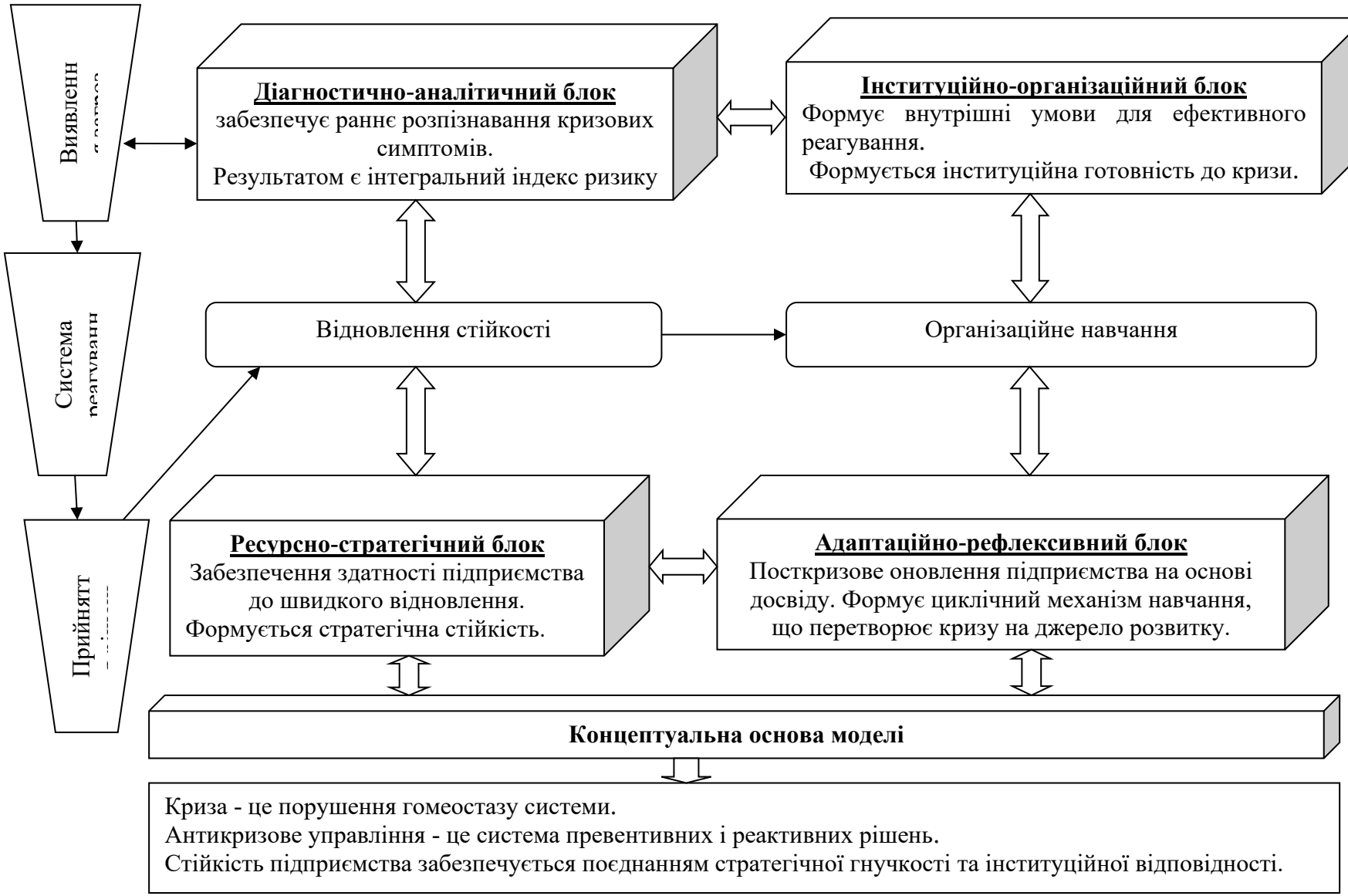


Рис. 1.1 Теоретична модель антикризового управління підприємством у умовах соціально-економічної нестабільності
Джрело: власна розробка автора

Розроблена модель може бути модифікована для сільськогосподарських підприємств шляхом включення: сезонних ризиків і нестабільності виробництва; залежності від природно-кліматичних та логістичних факторів; інституційних особливостей аграрної політики; волатильності ринку агропродукції; високої чутливості до глобальних криз (продовольча безпека, кліматичні ризики).

Розроблена авторська модель антикризового управління поєднує системний, ресурсно-орієнтований та інституціональний підходи, що дозволяє зіставити її з класичними та сучасними моделями, представленими у працях І. Мітроффа, У. Пірсона і К. Клера, Й. Шеффі, Д. Тіса, В. Банді та інших [132; 174; 175; 186; 191; 198]. Порівняння дозволяє визначити ступінь інноваційності запропонованого підходу та його наукове місце в еволюції теорії антикризового управління.

Модель Мітроффа (Mitroff Crisis Management Model)складається з п’яти фаз - сигналів, підготовки-превенції, стримування шкоди, відновлення та навчання. Основний акцент робиться на циклічності та посткризовому навчанні. Спільні риси: обидві моделі є циклічними та включають механізми посткризового навчання; увага до слабких сигналів та ранньої діагностики кризи; розуміння кризи як об’єктивного елементу розвитку системи. Модель Мітроффа має переважно поведінково-комунікаційний характер, тоді як авторська включає інституційно-організаційний блок; модель адаптована до умов економічної нестабільності та агросектору, чого немає в універсальній моделі Мітроффа [174; 175].

Порівняльний аналіз із моделлю Пірсона і Клер (Pearson & Clair) засвідчує, що зазначені автори інтерпретують кризу як сукупність подій, які призводять до порушення рівноваги організаційної системи, акцентуючи увагу на соціально-психологічних аспектах та значущості комунікаційних процесів. До спільних характеристик належать: системне трактування кризи як дисбалансу між підприємством і зовнішнім середовищем; фокус на організаційній поведінці в умовах нестабільності; застосування адаптаційних

механізмів. Водночас відмінності полягають у тому, що запропонована авторська модель характеризується більш розвиненим інституційним виміром (зокрема, наявністю кризових комітетів, стандартів і регламентів); у моделі Pearson & Clair відсутній виражений акцент на ресурсно-стратегічному забезпеченні, яке в авторській концепції є визначальним; крім того, сучасна авторська модель інтегрує інструментарій ризик-менеджменту, що не було характерним для концепцій кінця 1990-х років [186].

Порівняння з моделлю Банді Дж., Пфаррер М.Д., Шорт К.Е., Кумбс В.Т. (Bundy J., Pfarrer M.D., Short C.E., Coombs W.T.), яка належить до сучасних підходів, демонструє трактування кризи як інформаційного процесу, в якому ключову роль відіграє інтерпретація подій управлінським персоналом. Спільними рисами є: акцент на інформаційно-комунікаційних механізмах розвитку кризи; урахування поведінкових аспектів (зокрема когнітивних викривлень і реакцій менеджерів); визнання важливості адаптивності та стратегічної трансформації. Відмінності полягають у тому, що авторська модель інтегрує інституційні механізми (формалізацію, стандартизацію та структурну адаптацію); у моделі Bundy криза розглядається переважно як комунікаційне явище, тоді як авторська концепція інтерпретує її як комплексний дисбаланс ресурсів і процесів; крім того, авторська модель містить чітко структурований ресурсно-стратегічний блок, що забезпечує можливість її застосування у промисловому та аграрному секторах [132].

Порівняльний аналіз із моделями організаційної стійкості (Sheffi Y.) показує, що останні визначають стійкість через здатність підприємства до своєчасної ідентифікації загроз, оперативного реагування та ефективного відновлення, зосереджуючись переважно на логістичних процесах і ланцюгах постачання. До спільних рис належать: орієнтація на стратегічну гнучкість і швидкість адаптації; визнання того, що стійкість формується до настання кризових явищ; підкреслення ролі ресурсної надлишковості, резервів і диверсифікації. Водночас авторська модель має ширший характер, оскільки не обмежується логістикою та операційною діяльністю, а охоплює всі рівні

управління підприємством; у ній чітко виокремлено інституційний блок, який не отримав належного розвитку у підходах Sheffi; концептуально авторська модель є більш комплексною, інтегруючи психологічні, структурні та стратегічні чинники, тоді як модель Sheffi має переважно прикладну спрямованість [191].

Порівняння з теорією динамічних здібностей (Teece D. J.) показує динамічні здібності як здатність підприємства ідентифікувати зміни у зовнішньому середовищі, використовувати нові можливості та трансформувати бізнес-модель. Спільними рисами є: визначення адаптивності як ключової умови забезпечення життєздатності підприємства; необхідність безперервного моніторингу середовища; акцент на стратегічній трансформації. Відмінності полягають у тому, що концепція динамічних здібностей орієнтована передусім на технологічні інновації та функціонування на глобальних ринках, тоді як авторська модель адаптована до умов кризової економіки та специфіки аграрного сектору; у підході Teece, D. J. відсутнє чітке розмежування інституційного та ресурсного компонентів; натомість авторська модель інтегрує категорії ризику, кризи та стійкості в єдину концептуальну систему, що розширює її аналітичні та прикладні можливості [198].

Корпоративні етичні та фінансові скандали, дефекти продукції, трудові суперечки та стихійні лиха - це деякі приклади криз, які загрожують сталому розвитку та остаточному виживанню підприємств. Хоча більшість організаційних криз спричинені людськими факторами (шахрайство, нещасні випадки), стихійні лиха також мають значний вплив на сталість організації. Незважаючи на важливість кризового планування, деякі науковці вважають, що підприємства не роблять достатньо для підготовки до природних або спричинених людиною кризових подій [143; 152; 156; 162; 177]. Кризові плани, навчальні та ефективні втручання, які допомагають підготувати працівників, технологічні системи та організаційну культуру до ефективного реагування на кризову подію, що свідчить про те, що фахівці з покращення

ефективності повинні активно залучатися до ініціатив з кризового планування [186].

Таким чином, удосконалена авторська теоретична модель антикризового управління підприємством в умовах соціально-економічної нестабільності характеризується більш високим рівнем комплексності та системності порівняно з класичними підходами (зокрема моделями Мітроффа, Pearson & Clair). Запропонована модель охоплює широкий спектр взаємопов'язаних складових кризи, включаючи фінансові, організаційні, поведінкові, комунікаційні та інституційні аспекти. Вона вирізняється значним ступенем інституціоналізації, що підвищує її прикладну цінність та забезпечує можливість ефективної імплементації на практиці, зокрема в діяльності підприємств аграрного сектору. Важливою особливістю моделі є наявність чітко структурованого ресурсно-стратегічного компоненту, який відсутній у більшості ранніх теоретичних концепцій кризового менеджменту.

Крім того, модель інтегрує сучасні наукові підходи, такі як концепції динамічних здібностей, стратегічної гнучкості та організаційної стійкості, що дозволяє розглядати кризу не ізольовано, а в контексті довгострокового стратегічного розвитку підприємства. Отже, запропонована модель забезпечує реалізацію повного управлінського циклу, включаючи етапи діагностики, формування та застосування інституційних механізмів, управління ресурсами, а також організаційне навчання (табл. 1.3).

Отже, авторська модель є найбільш комплексною, оскільки охоплює всі ключові виміри антикризового управління (стратегічний, інституційний, ресурсний, поведінковий і адаптаційний); відрізняється високим рівнем інституціоналізації, на відміну від класичних моделей, які зосереджені переважно на поведінці або інформаційних потоках; має значно ширшу сферу застосування, включаючи аграрні підприємства, де враховуються сезонність, екологічні ризики, нестабільність ринків; гармонійно поєднує елементи динамічних здібностей, організаційної стійкості та кризового менеджменту, що робить її сучасною та теоретично обґрунтованою.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика моделей антикризового управління

Критерій / Модель	Модель І. Мітроффа	Модель Pearson & Clair (1998)	Модель Bundy et al. (2017)	Модель організаційної стійкості (Sheffi)	Теорія динамічних здібностей (Teece)	Авторська модель
Концептуальна основа	Циклічність, комунікації, навчання	Соціально-психологічний та системний підхід	Інтерпретаційний та інформаційний підхід	Логістика, гнучкість, відновлення	Сприймання–захоплення–перебудова	Системний, ресурсний, інституційний, поведінковий підходи
Спрямованість моделі	Превенція, реагування, навчання	Організаційна поведінка в кризі	Інформаційні потоки та їх інтерпретація	Стійкість і безперебійність роботи	Стратегічні трансформації	Комплексне антикризове управління в умовах нестабільності
Тип кризи	Будь-які організаційні кризи	Соціально-психологічні та системні	Репутаційні, стратегічні, комунікаційні	Операційні, логістичні, системні	Стратегічні, технологічні	Фінансові, операційні, стратегічні, інституційні, галузеві
Інституційний вимір	Слабко виражений	Слабко виражений	Помірний	Майже відсутній	Відсутній	Чітко виражений: структурні регламенти,
Ресурсна складова	Фрагментарна	Незначна	Незначна	Сильна (резерви, дублювання функцій)	Пов'язана з перебудовою ресурсів	Системна: резерви, оптимізація, стратегічний розподіл
Організаційна стійкість	Післякризове навчання	Адаптація через внутрішні зміни	Підвищення гнучкості через інформацію	Центральний елемент	Висока через динамічні здібності	Стратегічна, інституційна та операційна стійкість
Поведінкові аспекти	Враховуються частково	Враховуються повністю	Ключова складова	Практично відсутні	Враховуються частково	Глибоко інтегровані (когнітивні викривлення, швидкість реагування)
Фокус на адаптацію	Сильний	Середній	Високий	Дуже високий	Максимальний (динамічні здібності)	Максимальний (адаптаційно-рефлексивний блок)
Використання в аграрній сфері	Лише адаптація	Обмежене	Обмежене	Часткове	Обмежене	Повністю адаптована до агросектору

Джерело: власна розробка автора

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити низку принципових методологічних висновків, що визначають концептуальні засади формування сучасної системи антикризового управління підприємствами. Антикризове управління слід розглядати не як реактивну діяльність, зорієнтовану виключно на подолання наслідків кризових явищ, а як інтегровану парадигму стратегічного розвитку, котра ґрунтується на випереджальному ідентифікуванні ризиків, адаптаційній спроможності та організаційній пластичності. Такий підхід принципово розширює межі традиційних моделей, орієнтованих на циклічність або комунікації.

Проведений літературний аналіз засвідчує, що класичні моделі Мітроффа, Pearson & Clair, Bundy, Шеффі та концепція динамічних здібностей Тіса фрагментарно охоплюють феномен антикризового управління, фокусуючись на окремих його компонентах (комунікації, організаційній поведінці, логістичній стійкості, стратегічних змінах). У той же час сучасний стан турбулентності економічного середовища потребує багатовимірної, комплексної методології, здатної поєднувати ризиково-аналітичний, ресурсний, інституційний, поведінковий та стратегічний виміри. На основі критичного порівняння наявних теорій запропоновано авторську теоретичну модель антикризового управління, що має концептуальні переваги завдяки системному поєднанню таких елементів: інтегральний індекс ризику як кількісна база раннього попередження; інституційний блок (регламенти, процедури, відповідальність), який забезпечує керованість та нормативність дій; ресурсний модуль, орієнтований на мобілізацію та оптимізацію матеріальних, фінансових і людських резервів; адаптаційно-поведінковий контур, який формує гнучкість і здатність організації до навчання; стратегічний блок, що інтегрує антикризову діяльність у систему довгострокового розвитку підприємства.

Запропонована модель методологічно обґрунтовує перехід від статичних інструментів до динамічного управління ризиками, базованого на принципах ситуаційної чутливості, сценарного моделювання та безперервного

моніторингу. У межах дослідження доведено, що саме поєднання кількісної діагностики з поведінковими механізмами забезпечує найвищу стійкість системи управління в умовах невизначеності.

Антикризове управління має виконувати функції профілактики, мінімізації, нейтралізації та трансформації наслідків кризи, а не лише реагування. Отже, запропонована модель відноситься до категорії проактивних комплексних систем, здатних не тільки поглинати зовнішні фактори, а й використовувати їх як імпульси для інноваційного розвитку. Методологія антикризового управління повинна спиратися на міждисциплінарний підхід, який поєднує: економічну теорію, ризикологію, менеджмент, поведінкові науки, логістику та теорію динамічних здібностей. Така інтеграція формує нову наукову основу розуміння кризових процесів на рівні підприємства. Таким чином, сформована методологічна концепція антикризового управління демонструє наукову новизну завдяки її комплексності, системності та здатності забезпечувати стійкий розвиток підприємств в умовах високої турбулентності та технологічних трансформацій.

1.2 Складові елементи механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами

У науковому дослідженні складові елементи механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами розглядаються як інтегральна сукупність взаємопов’язаних інструментів, що забезпечують стійкість сільськогосподарських підприємств до турбулентних явищ зовнішнього та внутрішнього середовища. Механізм антикризового управління не обмежується окремими тактичними заходами, а виступає як системно організований процес, що поєднує інституційно-правові,

економічно-фінансові, організаційні, технологічні та інформаційні складові, адаптовані до специфіки аграрної сфери. У роботах вітчизняних учених, зокрема Сосновської О.О., Житар М.О. підкреслюється, що сучасний стан більшості сільськогосподарських підприємств характеризується економічною нестійкістю через структурні зрушення в економіці, зміни форм власності, нестабільність зовнішнього середовища та необхідність перегляду традиційних управлінських підходів із впровадженням механізмів, орієнтованих на ранню діагностику та запобігання кризам [91; 92].

Сучасні наукові дослідження, зокрема праця Колодій І., Скупський Р., Домбровська Л., Колодій А., Галанець В., наголошують на тому, що механізм антикризового управління має бути обґрунтований на процесному та системному підходах, що дозволяє забезпечити не лише локальну реакцію на кризові загрози, а й стратегічне планування заходів із підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. У такому контексті механізм сприймається як динамічна система управління, що включає моніторинг ризиків, оцінку фінансової стійкості, розробку антикризових стратегій, реалізацію інтегрованих управлінських рішень, а також оцінювання їх ефективності [159].

Проблематика формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах також висвітлюється в роботі Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О., де підкреслюється важливість теоретико-методологічного осмислення понять «криза діяльності» та «криза розвитку» аграрних підприємств, а також необхідність удосконалення методів діагностики й прогнозування кризових явищ на основі економіко-математичного моделювання з використанням інструментів SWOT та PEST-аналізу [113].

Стратегічний характер механізму антикризового управління в аграрному секторі полягає в інтеграції інституційних і нормативно-правових засад (що визначають межі і правила функціонування), макроекономічних та фінансових інструментів (що забезпечують ресурсну підтримку та

ліквідність), організаційно-управлінських структур (що координують дії всіх підсистем підприємства), технологічної модернізації виробництва (що підвищує адаптивність і ефективність операцій), а також інформаційно-аналітичних систем (що забезпечують оперативний доступ до даних для прийняття обґрунтованих рішень). У сукупності зазначені елементи формують механізм, здатний не лише реагувати на вже наявні кризи, але і запобігати їх виникненню.

Таким чином, механізм антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами слід розуміти як цілеспрямовану організаційну систему, що об'єднує нормативно-правові, економічно-фінансові, організаційні, технологічні та інформаційно-аналітичні компоненти, спрямовані на підтримання життєздатності підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх викликів. Такий підхід дозволяє забезпечувати стійкість функціонування сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі, підвищувати адаптивність до ринкових коливань і зміцнювати конкурентні позиції в умовах невизначеності.

Продовжуючи аналіз механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами, варто підкреслити, що сучасна наукова парадигма розглядає антикризовий механізм не як набір поодиноких окремих заходів, а як динамічну, процесно-орієнтовану систему управління, яка інтегрує стратегічні, тактичні та операційні складові. Таке бачення механізму підтверджується численними науковими працями, що охоплюють як теоретичні основи, так і практичні моделі його функціонування [123; 147; 189; 198; 201].

У дослідженні Халатур С.М. наголошується, що антикризове управління в аграрному бізнесі відіграє ключову роль у формуванні фінансового механізму забезпечення сталого розвитку підприємств. Автор досліджує взаємозв'язок між антикризовою політикою та фінансовою стійкістю, виокремлюючи роль механізму саме як інструмента стабілізації фінансових

потоків та посилення конкурентоспроможності в умовах невизначеності та коливань ринку сільськогосподарської продукції [157-158].

Ширший теоретичний підхід до механізму антикризового управління запропоновано науковцями Колодій С.С., Скупський Р.М., Домбровська Н. Р., Колодій О.В., Галанець В.В., які акцентують увагу на поєднанні системного та процесного підходів для формалізації антикризового механізму в аграрних підприємствах. Автори обґрунтовують ідентифікацію окремих методів реалізації механізму, від діагностики кризової ситуації до практичних рекомендацій щодо запровадження управлінських рішень з урахуванням ризиків та конкурентних факторів [159].

У контексті сільського господарства система антикризового управління включає моніторинг ризиків, оцінювання рівня ресурсної автономії, прийняття стратегічних рішень та забезпечення адаптивності підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз. Такий підхід узгоджується з результатами авторських наукових праць, у яких розглядаються сучасні наукові погляди на складові механізму, зокрема ролі діагностики, планування, оцінки ризиків та корпоративного управління в умовах кризових станів [13; 34; 45; 167; 172; 203; 221].

Праці українських та зарубіжних дослідників також підкреслюють значення інноваційних підходів як елементів антикризового механізму, що дозволяють підвищити адаптивність аграрних підприємств у довгостроковій перспективі. Зокрема, Нечаєва І. розглядає інновації як інструмент антикризового управління, що сприяє стійкості та адаптивності господарських суб’єктів до змін середовища, включно із зовнішніми шоками, політичними ризиками та технологічними викликами [73; 74].

Ситуаційний та системний підходи до формування механізму антикризового управління в аграрному підприємництві представлені в роботі Багорка М.О., Кузовенко В.В., в якій автори акцентують увагу на ролі маркетингового забезпечення як складової механізму, що сприяє адаптації

підприємства до ринкових коливань та підтримує процес виробництва й реалізації продукції в кризових умовах [3].

Зважаючи на специфіку аграрної діяльності, яка характеризується високою залежністю від природно-кліматичних факторів та довгими виробничими циклами, Болотнов Д. Г. у дослідженні ролі кризового менеджменту як складової механізму фінансового забезпечення довгострокової стабільності підкреслюють, що антикризові підходи в аграрному секторі тісно пов'язані з формуванням фінансового механізму стійкості. Зокрема, автори відзначають, що інтеграція принципів кризового менеджменту в механізм фінансового забезпечення сприяє не лише мінімізації ризиків, а й підвищенню інвестиційної привабливості аграрних підприємств [7; 89].

У контексті системної побудови антикризового механізму, Масловська Л. Ц., Головач К. С. виділяють, що для аграрних підприємств критично важливими є елементи діагностики стану підприємства, стратегічного планування антикризових заходів та адаптивного функціонування, орієнтованого на мінімізацію втрат і підтримання операційної діяльності. Такий механізм має враховувати всі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на життєздатність підприємства [62].

Мельник О. І., Молчанова Т. В., Врабіє Н. В. у своєму дослідженні антикризового фінансового управління аграрних підприємств виділяють, що фінансова підсистема антикризового механізму повинна включати управлінський облік, оцінювання фінансового стану, ризик-менеджмент і планування грошових потоків, що забезпечує своєчасну оцінку ризиків і прийняття адекватних управлінських рішень [65].

У дослідженнях Шаранова Р.С. механізм антикризового управління підприємства представлено як архітектурно структурувану систему, де кожний елемент взаємопов'язаний із загальною стратегією стабілізації та розвитку бізнес-суб'єкта. Автор підкреслює важливість узгодження процедур

діагностики, прогнозування, планування та реалізації антикризових рішень у єдиному механізмі, що дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх викликів і зменшувати ймовірність критичних збоїв у діяльності [107; 108]. Наукові дослідження Гудзь О. Є., Півнюк А. В. зосереджені на практичних аспектах антикризового управління в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств, де акцент робиться на фінансовій діагностиці як ключовому інструменті механізму раннього виявлення кризових симптомів. Автори аналізують вплив фінансових ризиків на життєздатність сільськогосподарських підприємств, що особливо актуально в умовах економічної невизначеності та воєнних дій, і доводять, що оперативна діагностика фінансового стану є невід'ємною складовою механізму, що сприяє формуванню ефективної антикризової стратегії. Такий підхід підтверджує сучасний консенсус у науковому середовищі щодо того, що ефективний антикризовий механізм має виходити за межі чисто фінансового реагування, інтегруючи різні підсистеми управління у єдину адаптивну модель, що здатна забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах турбулентності [26].

Також, у контексті антикризового управління економічний механізм підприємства, який оперує ресурсами, ризиками та управлінськими рішеннями, узагальнюється в роботі Балаш Л.Я., Бінерт О.В. Лисюк О.В., де розглядаються основи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами з точки зору внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, що формують кризові загрози [5]. Дослідження Балаш Л.Я., Бінерт О.В. Лисюк О.В. підкреслює важливість аналізу ризиків та адаптації елементів механізму управління залежно від конкретних зовнішніх умов [5]

Крім того, практичне застосування механізму антикризового управління в умовах війни розкривається у роботі Шаранов Р. С., де автор пропонує структуру локальних підсистем (інформаційної, маркетингової, організаційної, технологічної та фінансової) як складових частин ефективного механізму реагування на кризові явища в аграрних підприємствах [108].

Загалом, наукові дослідження підтверджують, що механізм антикризового управління для сільськогосподарських підприємств має багаторівневу структуру, що включає:

- системну діагностику ризиків і кризових проявів, що дозволяє своєчасно виявляти передкризові ознаки та формувати ранні попереджувальні заходи;

- формування стратегічних рішень, здатних забезпечити оптимізацію ресурсів, реструктуризацію діяльності та адаптацію до змін ринкового середовища;

- організаційні і процедурні складові, що визначають розподіл повноважень, алгоритми реагування та засоби комунікації у разі настання кризових ситуацій;

- інноваційно-маркетингові елементи, що сприяють підвищенню гнучкості підприємства та його здатності зберігати стабільність у довгостроковому періоді.

Таким чином, механізм антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами виступає динамічною управлінською системою, яка функціонує на основі системного, процесного та адаптивного підходів, що дозволяє підприємствам ефективно протистояти кризовим явищам та підтримувати життєздатність в умовах турбулентного середовища. Таке визначення узгоджується із сучасними концептуальними положеннями науковців, згідно з якими антикризове управління має бути гнучким, інтегрованим та орієнтованим на прогнозування і нейтралізацію ризиків, що постійно змінюються в аграрному секторі.

В таблиці 1.4 та в додатку В систематизовано складові механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами.

В таблиці 1.4 відображено комплексність механізму, кожна підсистема виконує свою функцію, але в інтеграції вони забезпечують життєздатність і стійкий розвиток сільськогосподарського підприємства в умовах криз.

Таблиця 1.4

Підсистеми механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами

Підсистема	Зміст, функції	Взаємозв'язки з іншими підсистемами
Фінансова	Аналіз фінансового стану, управління грошовими потоками, оцінка фінансових ризиків, забезпечення стійкості	Тісно пов'язана зі стратегічною (для планування ресурсів), ризик-менеджментом (оцінка фінансових ризиків) та організаційною (розподіл бюджетів)
Стратегічна	Розробка планів антикризових заходів, прогнозування змін зовнішнього середовища, визначення пріоритетів	Взаємодіє з фінансовою (ресурси), маркетинговою (ринкові стратегії), організаційною (координація процесів)
Маркетингова	Адаптація до ринкових змін, оптимізація збутових каналів, підтримка конкурентоспроможності	Пов'язана зі стратегічною (стратегії розвитку), інформаційною (аналіз ринку), фінансовою (формування бюджету маркетингу)
Інформаційна	Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, збір та аналіз даних для прийняття рішень	Підтримує всі підсистеми через надання даних для фінансової, стратегічної, маркетингової та ризик-підсистем
Організаційна	Координація підрозділів, оптимізація внутрішніх процесів, забезпечення оперативного реагування	Пов'язана з усіма підсистемами через забезпечення ресурсів та впровадження рішень на практиці
Ризик-менеджмент	Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків, прогнозування негативних впливів	Тісно інтегрована з фінансовою (оцінка фінансових ризиків), стратегічною (вплив на стратегії), інформаційною (дані про ризики)
Технологічна	Забезпечення безперервності виробничих процесів, адаптація технологій до кризових умов	Пов'язана з організаційною (впровадження технологій), фінансовою (інвестиції в модернізацію), стратегічною (довгострокові плани розвитку)

Джерело: адаптовано автором [36; 49; 59; 64; 72; 78; 112; 134; 187; 195]

Механізм антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами являє собою комплекс інституційних (визначає межі, принципи й інструменти реалізації антикризових заходів через дотримання вимог законодавства, регуляторної політики та галузевих стандартів),

економічних (забезпечують стійкість підприємства в умовах коливань доходів, фінансових ризиків та обмеженості ресурсів), організаційних (забезпечують здатність підприємства мобілізувати ресурси, синхронізувати управлінські рішення та підтримувати внутрішню стабільність у кризових умовах), технологічних (визначають технологічні можливості підприємства протидіяти кризам через модернізацію, інновації та оптимізацію виробничих процесів), маркетингових (адаптація підприємства до змін ринкової кон'юнктури) та інформаційно-аналітичних (базис для прийняття обґрунтованих управлінських рішень) інструментів, що забезпечують своєчасне виявлення, нейтралізацію та запобігання кризовим явищам у специфічних умовах аграрного виробництва. На відміну від універсальних моделей корпоративного кризового менеджменту, антикризовий механізм у сільському господарстві повинен враховувати сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних факторів, високу капіталомісткість технологій, довгі виробничі цикли, низьку еластичність попиту на продукцію та значну регуляторну залученість держави. Цим зумовлена багатовимірність, структурна складність та адаптивний характер антикризового механізму в аграрному секторі (рис. 1.2).

Механізм антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами є багатокомпонентною системою, у якій інституційні, фінансові, організаційні, технологічні, маркетингові та інформаційні елементи формують інтегральну основу для стабільного функціонування підприємства в умовах кризових викликів. Синергія даних елементів забезпечує не лише подолання криз, а й створення довгострокового потенціалу стійкого розвитку та конкурентоспроможності аграрного сектора.

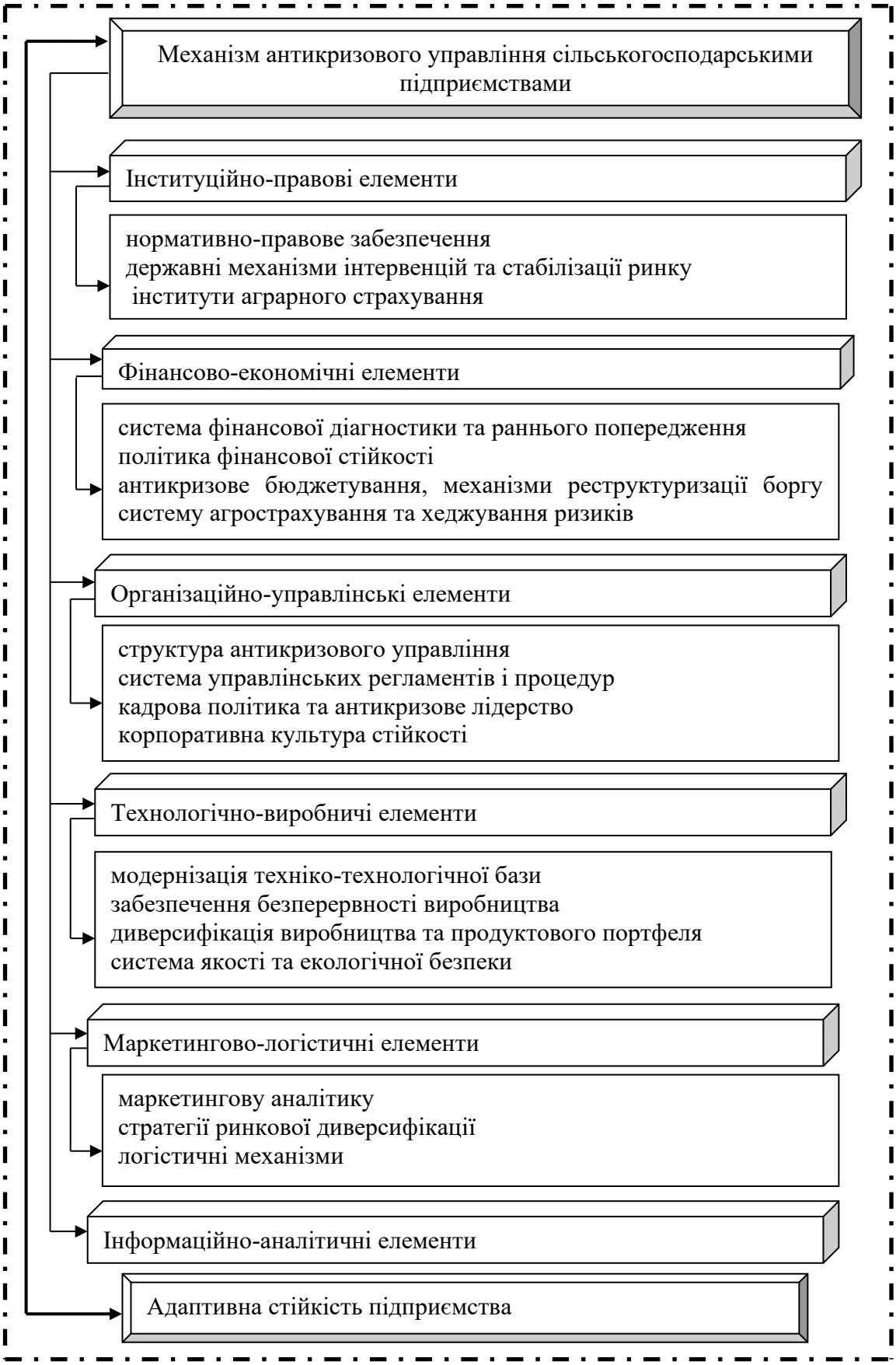


Рис. 1.2 Механізм антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами

Джерело: власна розробка автора

Сучасні економічні умови функціонування сільськогосподарських підприємств характеризуються високою турбулентністю, що зумовлена як екзогенними факторами (коливання цін на продукцію, зміни кліматичних умов, політична нестабільність, глобальні кризи), так і ендогенними чинниками (внутрішня організаційна неефективність, технологічна застарілість, фінансова нестійкість) [152; 158; 163; 172; 187; 189]. У зв'язку з цим виникає необхідність формування системного механізму антикризового управління, який забезпечує не лише оперативне реагування на кризові ситуації, а й довгострокову адаптацію підприємства до мінливих умов економічного та ринкового середовища.

У межах дослідження пропонується мультипідсистемний підхід, що передбачає інтеграцію фінансових, організаційних, стратегічних та маркетингових компонентів в єдину адаптивну систему управління. Фінансова підсистема забезпечує моніторинг грошових потоків, оцінку фінансових ризиків та управління капіталом, що є ключовим для своєчасної діагностики кризових симптомів та формування стратегічних резервів підприємства. Організаційна підсистема відповідає за координацію підрозділів, оптимізацію внутрішніх процесів та забезпечення оперативного реагування на кризові явища, що дозволяє підвищувати ефективність реалізації стратегічних рішень.

Стратегічна підсистема виконує функції прогнозування змін зовнішнього середовища, формування антикризових стратегій та планування довгострокового розвитку підприємства, тоді як маркетингова підсистема забезпечує адаптацію до ринкових змін, оптимізацію каналів збуту та підтримку конкурентоспроможності в умовах кризової турбулентності. Ключовим елементом даної моделі є механізм кросфункціональної синхронізації ресурсів і антикризових заходів, який дозволяє поєднувати функціональні дії різних підсистем для досягнення максимального синергічного ефекту, підвищення адаптивної стійкості підприємства до екзогенних та ендогенних ризиків та забезпечення своєчасного прийняття управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у впровадженні інтегрованої моделі антикризового управління, яка забезпечує системну координацію всіх ключових підсистем та дозволяє поєднувати фінансово-стратегічні, організаційні та маркетингові компоненти у динамічну систему управлінської реакції. Така інтеграція дозволяє оптимізувати процеси діагностики, прогнозування та реалізації антикризових заходів, формуючи довгострокову життєздатність та конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільного економічного середовища. Таким чином, мультипідсистемний підхід до антикризового управління стає фундаментальним інструментом підвищення ефективності господарської діяльності сільськогосподарських підприємств, забезпечуючи одночасно оперативну реакцію на кризові явища, адаптацію до змін зовнішнього середовища та стратегічне планування розвитку підприємства. Особливого значення набуває розробка мультишарової схеми, яка репрезентує системну організацію управління ризиками сільськогосподарського підприємства та відображає синергетичну взаємодію фінансових, організаційних, інформаційно-комунікаційних та інституційних підсистем, що формують цілісну модель ризик-менеджменту (рис. 1.3).

Управління ризиками вимагає прийняття рішень, як великих (припинення діяльності, банкрутство), так і малих (надсилання інформації керівнику), на різних рівнях. Практика виконання рішучих дій у кризових ситуаціях сприятиме підвищенню можливостей та ефективності, а зрештою і результативності, цих рішень. Підприємства, які пережили будь-яку кризу, набагато більш гнучкі в обробці та реагуванні на кризову ситуацію, що розвивається. Надійна комунікація та координація є ключем до управління кризою [23; 46; 57; 60; 149; 159; 172; 180]. Чим більша криза, тим більша кількість зацікавлених сторін для взаємодії, кожна зі своєю роллю та повноваженнями. Як наслідок, комунікація та координація швидко стають некерованими та складними.

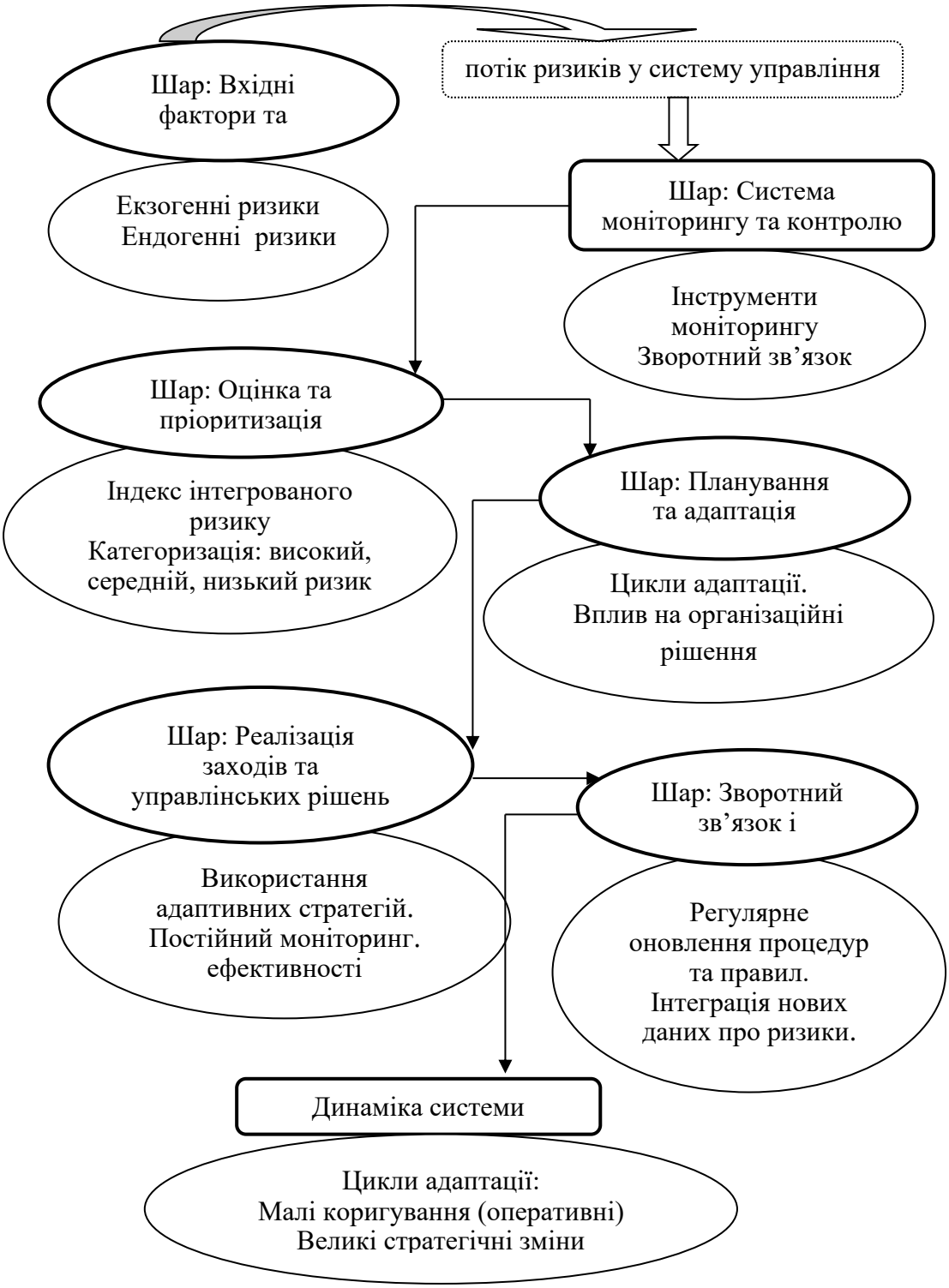


Рис. 1.3 Концептуальна мультишарова схема управління ризиками сільськогосподарського підприємства

Джерело: власна розробка автора

Практика комунікації між зацікавленими сторонами необхідна, оскільки не всі знають відповідні факти, що визначають проблему, а своєчасність є вирішальним елементом в управлінні кризами. Асиметрія інформації є фактом

у реальному житті, коли кожна зацікавлена сторона розглядає інформацію зі своєї власної точки зору. Багато часу може бути витрачено на обробку неважливих повідомлень та з'ясування непорозумінь, коли час має вирішальне значення. Тільки шляхом ефективної комунікації можна визначити проблему та вжити заходів для її вирішення.

Логічним продовженням обґрунтованих теоретико-методологічних положень управління ризиками сільськогосподарського підприємства є необхідність систематизації взаємозв'язків між ключовими елементами антикризового управління в межах інтегрованого підходу. Тому доцільним є представлення структурно-функціональної взаємодії ресурсного забезпечення та антикризових заходів крізь призму їх кросфункціональної узгодженості. Структурно-функціональна взаємодія ресурсного забезпечення та антикризових заходів розглядається як інтегрована система, в якій ефективність управлінських рішень визначається рівнем їх кросфункціональної узгодженості та синхронізації ресурсних потоків. Механізм кросфункціональної синхронізації передбачає інтеграцію фінансових, організаційних, стратегічних, маркетингових та технологічних підсистем підприємства з метою формування динамічної адаптивної стійкості до екзогенних (зовнішніх) та ендогенних (внутрішніх) ризиків (рис. 1.4).

Використовуючи в практичній діяльності запропонований механізм кросфункціональної синхронізації ресурсів і антикризових заходів сільськогосподарське підприємство здатне досягти наступних ключових результатів: забезпечення своєчасної діагностики та мінімізації негативних наслідків криз; формування динамічної адаптивної стійкості підприємства до зовнішніх та внутрішніх ризиків; підвищення ефективності прийняття стратегічних та оперативних рішень; створення синергетичного ефекту від інтеграції всіх підсистем підприємства.

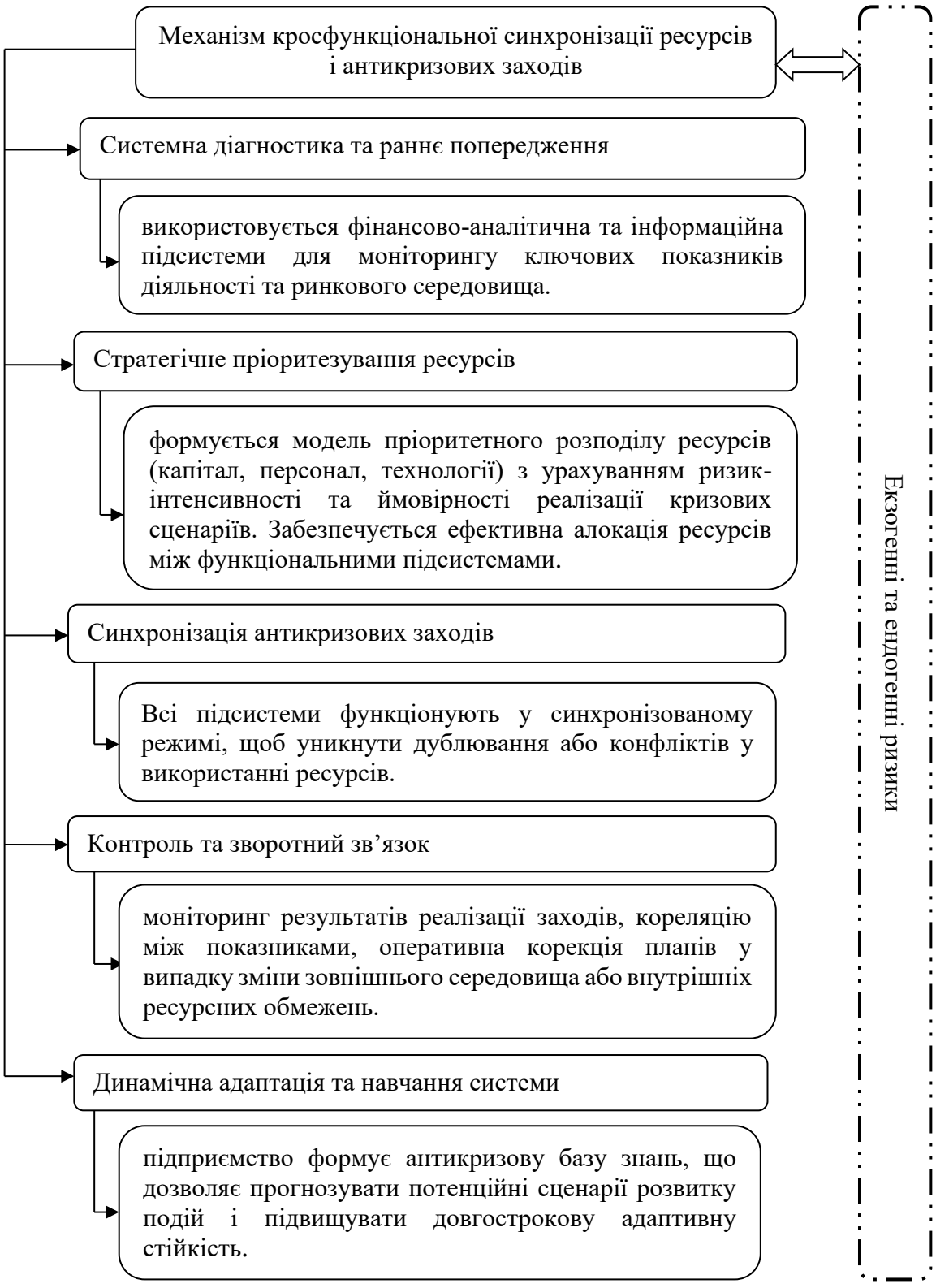


Рис.1.4 Механізм кросфункціональної синхронізації ресурсів і антикризових заходів

Джерело: власна розробка автора

У сучасних умовах функціонування сільськогосподарських підприємств, які характеризуються високою економічною турбулентністю та непередбачуваністю ринкових і екологічних чинників, ефективне антикризове управління неможливе без інтеграції комплексного підходу, що охоплює всі ключові функціональні підсистеми підприємства [154; 155; 171; 183; 189]. Дослідження підтвердило, що мультипідсистемний підхід виступає системоутворюючим механізмом, який забезпечує не лише синхронізацію фінансових, організаційних, стратегічних та маркетингових компонентів, але й формує динамічну мережу адаптивних зв'язків між ними, що критично важливо для своєчасної діагностики кризових симптомів і зниження ймовірності негативних наслідків кризових явищ.

Фінансова підсистема, інтегрована у загальну модель, забезпечує контроль за грошовими потоками, оцінку фінансових ризиків та формування стратегічних резервів, що підвищує оперативну стійкість підприємства перед внутрішніми та зовнішніми загрозами. Організаційна підсистема спрямована на оптимізацію внутрішніх процесів, координацію діяльності структурних підрозділів та підвищення ефективності прийняття рішень у кризових ситуаціях, створюючи фундамент для узгодженого функціонування всіх підсистем. Стратегічна підсистема забезпечує прогнозування макроекономічних і ринкових змін, розробку антикризових стратегій та довгострокове планування, а маркетингова підсистема - адаптацію до ринкових трансформацій, оптимізацію каналів збуту та підтримку конкурентоспроможності підприємства.

Ключовим елементом запропонованої моделі є механізм кросфункціональної синхронізації ресурсів та антикризових заходів, що реалізує принцип інтеграції управлінських дій різних підсистем і створює синергетичний ефект. Така системна взаємодія дозволяє не лише підвищити адаптивну стійкість підприємства до екзогенних та ендогенних ризиків, а й забезпечує ефективний зворотний зв'язок, контрольні петлі та цикли

адаптації, що формують динамічну здатність підприємства до самонавчання та стратегічного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Отже, впровадження мультипідсистемного підходу в практику антикризового управління є стратегічно важливим інструментом підвищення ефективності господарської діяльності, що забезпечує одночасно оперативну реакцію на кризові явища; адаптацію до змін зовнішнього середовища; довгострокове стратегічне планування розвитку. Реалізація запропонованої моделі на практиці дозволяє сформувати стійку, адаптивну та конкурентоспроможну систему управління, здатну протистояти сучасним економічним, кліматичним та ринковим викликам, закладаючи фундамент для забезпечення стабільного розвитку сільськогосподарських підприємств у мінливих умовах глобальної економіки.

1.3. Оцінка ефективності антикризового управління

Методологічна основа оцінювання ефективності антикризового управління базується на положеннях стратегічного менеджменту, теорії ризиків та концепціях організаційної стійкості. Відповідно до підходу Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. ефективність антикризового управління доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що поєднує фінансові, організаційні та стратегічні результати діяльності підприємства у кризових умовах. При цьому особлива увага приділяється здатності менеджменту до швидкого реагування, оптимальної ресурсної мобілізації та впровадження адаптивних механізмів [113]. У міжнародних дослідженнях ефективність антикризового управління трактується як результат функціонування багаторівневої системи кризового реагування, що охоплює превентивну (proactive), оперативну (reactive) та відновну (recovery) підсистеми [156; 163; 171; 178; 183; 195; 202]. Таким чином, оцінювання ефективності антикризового управління має ґрунтуватися на концепції

інтегральної результативності, яка відображає синергію дій менеджменту у всіх фазах кризового циклу.

У сучасній науковій літературі виокремлюють такі основні підходи до оцінювання ефективності антикризового управління:

- цільовий підхід, що передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими антикризовими цілями;

- функціональний підхід, де оцінюється якість виконання ключових функцій кризового менеджменту: діагностики, прогнозування, реагування, комунікації, адаптації [45; 89; 123; 172; 187; 194];

- системний підхід, що розглядає антикризове управління як комплекс взаємодіючих структур і процесів, оцінюваних за допомогою інтегральних показників;

- стратегічний підхід, у межах якого оцінюється здатність підприємства забезпечувати довгострокову посткризову стійкість.

На основі узагальнення досліджень Boin A. (2023) [140] сформовано систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління (табл. 1.5). Запропонована система критеріїв базується на поєднанні превентивної здатності суб'єкта господарювання до ідентифікації кризових загроз, адаптивності управлінських рішень та результативності їх реалізації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Так забезпечується багатовимірна оцінка ефективності антикризового управління з урахуванням як короткострокових стабілізаційних ефектів, так і довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Особливої актуальності набуває застосування прогностичних моделей, які дозволяють оцінити не лише результати кризових рішень, але й їх вплив на майбутню стійкість підприємства. Емпіричні дослідження свідчать, що підприємства, які мають формалізовані системи антикризового управління, демонструють вищу ефективність у період посткризового відновлення [22; 29; 31; 47; 74; 175; 137; 156;]. Зокрема, важливими чинниками є: наявність кризових протоколів; регулярні тренінги для персоналу; механізми

внутрішньої комунікації; системи управління знаннями; цифрові інструменти моніторингу ризиків. Практика провідних європейських підприємств підтверджує, що ефективність антикризових заходів визначається спроможністю менеджменту оперативно трансформувати кризові загрози на можливості для розвитку, зокрема, шляхом диверсифікації, цифровізації або стратегічного партнерства [53; 62; 171; 185; 194; 201].

Таблиця 1.5

Система критеріїв оцінки ефективності антикризового управління

Тип критерію	Критеріїі	Методи оцінювання ефективності антикризового управління
Результативні критерії	динаміка фінансових показників; рівень втрат, зумовлених кризою; швидкість відновлення операційної діяльності; зміна конкурентних позицій підприємства.	- економіко-математичні моделі (моделі ризиків, нелінійна динаміка, методи прогнозування сценаріїв); - інтегральні індекси (зважування ключових критеріїв за допомогою методу аналізу ієрархій AHP); - експертні методи (Delfi, peer review, метод групових оцінок); - методи організаційного аналізу: SWOT, PESTLE, GAP-аналіз; - контент-аналіз кризових ситуацій, що дозволяє оцінити якість комунікації та інформаційних потоків під час кризи; - ефективність реалізації уроків (lessons learned), що оцінює засвоєння посткризових рекомендацій.
Організаційно-управлінські критерії	швидкість реагування на кризові події; ефективність комунікацій; рівень координації між підрозділами; відповідність оперативних рішень стратегічним завданням.	
Стратегічні критерії	здатність адаптації до нових ринкових умов; ефективність управління знаннями; рівень інноваційності та гнучкості організації.	
Соціально-поведінкові критерії	корпоративна культура антикризового реагування; стійкість персоналу до стресових умов; рівень залучення стейкґолдерів	

Джерело: адаптовано автором на основі досліджень Boin A. (2023) [140]

Проведений аналіз наукових джерел дозволяє зробити наступні ключові висновки. Оцінювання ефективності антикризового управління має

базуватися на комплексному підході, що охоплює фінансові, управлінські, стратегічні та поведінкові аспекти. Найбільш результативною є методологія, що поєднує кількісні моделі, експертні оцінки та контекстний аналіз кризових ситуацій. Ефективність антикризового управління визначається не лише якістю реагування на кризу, але й здатністю організації до посткризового розвитку. Високий рівень результативності досягається за умов сформованої культури кризового реагування та системного управління знаннями. Інтеграція сучасних цифрових інструментів підвищує точність діагностики та оперативність ухвалення рішень.

Узагальнення теоретико-методологічних підходів дозволяє сформувати інтегральну модель оцінювання ефективності антикризового управління, засновану на поєднанні кількісних індикаторів, якісних параметрів та сценарного прогнозування. На відміну від традиційних моделей, що зосереджуються переважно на фінансових аспектах, запропонована модель включає чотири ключові виміри:

1. Операційна ефективність реагування (response efficiency).
2. Стратегічна стійкість та адаптивність (strategic resilience).
3. Інституційно-комунікаційна спроможність (institutional robustness).
4. Посткризове відновлення та навчання (learning capability).

Таке структурування відповідає сучасним міжнародним підходам до оцінювання організаційної стійкості [145; 157; 192; 203].

Інтегральний індекс ефективності антикризового управління (ІІЕАУ) пропонується як комплексний агрегований показник, що формується на основі зважування груп критеріїв та нормалізації часткових індикаторів.

Пропонується така модель:

$$IIEAU = \sum_{i=1}^{n} w_i N_i \quad (1.1)$$

де:

w_i - ваговий коефіцієнт критерію, визначений методом Saaty (AHP);

N_i - нормалізоване значення індикатора;

n - кількість критеріїв у межах групи.

Таблиця 1.6

Групи індикаторів інтегрального індексу ефективності антикризового управління

Група	Зміст	Приклади індикаторів
G1. Операційна ефективність	Швидкість і точність реагування	час реагування (TTR - *time-to-response*); середня затримка прийняття управлінських рішень (*mean decision lag*); рівень операційної резервності (наявність альтернативних ресурсів і процесів)
G2. Стратегічна стійкість	Довгострокова адаптація	коефіцієнт резильєнтності (*resilience ratio*); індекс адаптивності стратегії (*adaptive strategy index*); рівень диверсифікації діяльності
G3. Комунікаційно-інституційна спроможність	Внутрішні і зовнішні комунікації	точність кризових комунікацій (*crisis communication accuracy*); індекс довіри стейкхолдерів (*stakeholder trust index*); рівень координації між структурними підрозділами
G4. Посткризове навчання	Забезпечення навчання та оновлення політик	частка впроваджених рекомендацій (*% implemented lessons learned*); коефіцієнт замикання циклу навчання (*learning loop closure rate*); рівень оновлення внутрішніх регламентів і процедур

Джерело: адаптовано атором, методологія повністю відповідає рекомендаціям Coombs W. T. та ISO 22301:2019.

На основі узагальнення робіт Herbane B., Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. [153; 132], а також сучасної практики кризового менеджменту розроблено алгоритм оцінювання ефективності антикризового управління, що включає шість послідовних етапів (рис. 1.5).

Розроблений алгоритм оцінювання ефективності антикризового управління дозволяє здійснити наступні висновки. Інтегральний індекс чітко розділяє підприємства за рівнем стійкості. Найбільше впливають показники комунікаційної спроможності та посткризового навчання. Фінансові показники важливі, але не є головними, що підтверджує критику традиційних моделей [153; 132]. Найвищу точність інтегральний індекс показує у поєднанні з якісним аналізом кризових рішень.

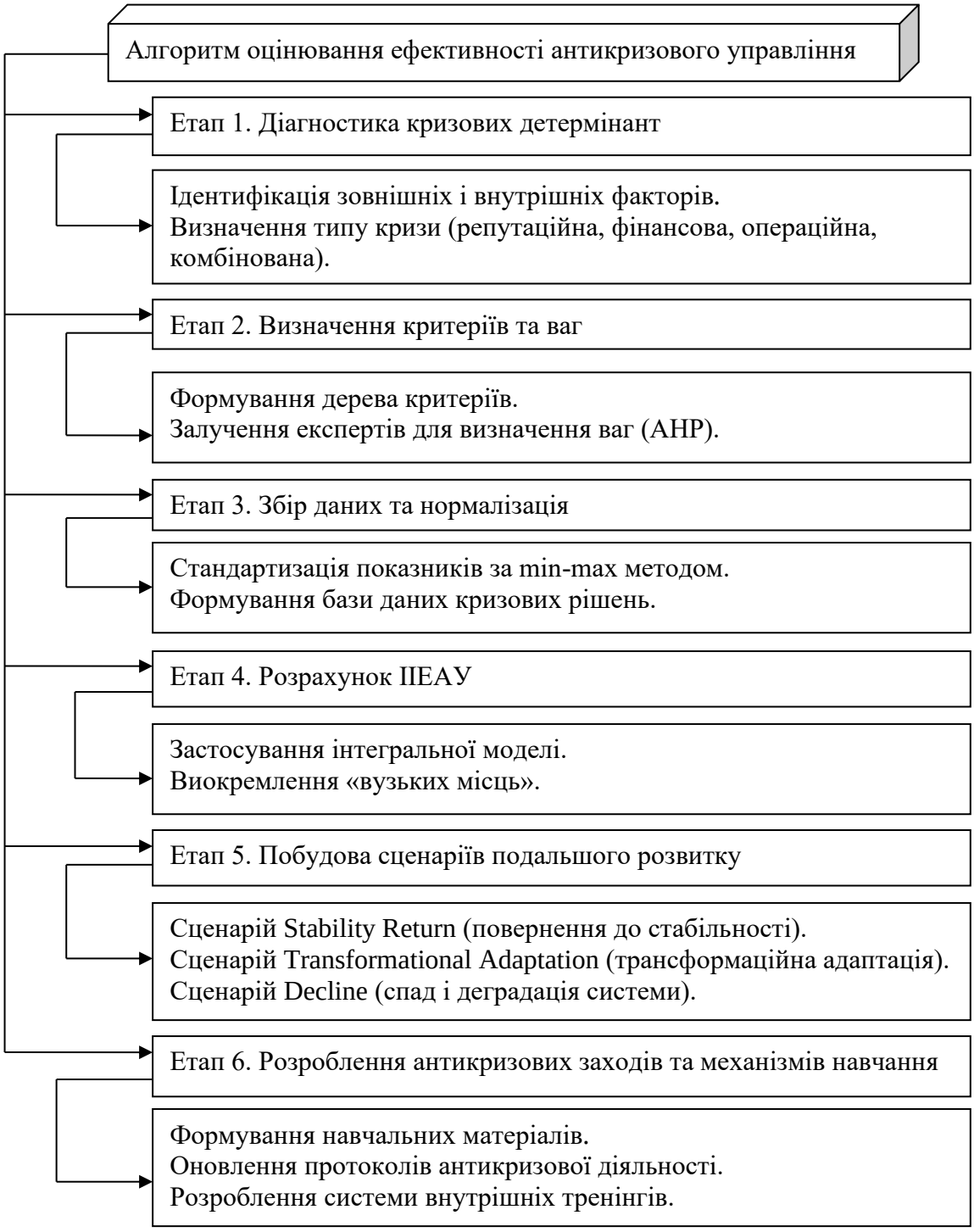


Рис. 1.5 Оцінювання ефективності антикризового управління

Джерело: власна розробка автора

На основі проведеного дослідження пропонується таке авторське уточнене визначення. Ефективність антикризового управління - це комплексна характеристика результативності, адаптивності та стійкості управлінської системи, що відображає її здатність забезпечувати мінімізацію

наслідків кризи, стабілізацію операційної діяльності, відновлення стратегічних можливостей та формування довгострокової організаційної стійкості шляхом синергії оперативних, комунікаційних та інституційних рішень.

Нижче розроблено повну, формалізовану та методично завершену модель інтегрального індексу ефективності антикризового управління (ІІЕАУ). З метою забезпечення методологічної цілісності та аналітичної репрезентативності інтегрального індексу ефективності антикризового управління (ІІЕАУ) запропоновано ієрархічну структуру показників, що відображає ключові функціональні та стратегічні аспекти діяльності підприємства в умовах кризи. Виокремлення чотирьох груп критеріїв дозволяє забезпечити комплексне охоплення як короткострокових реактивних, так і довгострокових адаптивних характеристик антикризового менеджменту. Кожна група критеріїв деталізується через систему часткових індикаторів, що формують багатовимірний простір оцінювання та дозволяють здійснювати декомпозицію загальної ефективності на окремі складові.

ІІЕАУ формується на основі чотирьох груп критеріїв:

G1 - операційна ефективність реагування (ОЕР);

G2 - стратегічна стійкість і адаптивність (ССА);

G3 - інституційно-комунікаційна спроможність (ІКС)

G4 - посткризове навчання та розвиток (ПНР)

Кожна група містить набір часткових індикаторів X_{ij}, де

i - група критеріїв (1…4);

j - індикатор у межах групи.

Формалізація моделі ІІЕАУ передбачає приведення різнорідних показників до уніфікованого вигляду, що досягається шляхом застосування процедури нормалізації. З огляду на те, що вихідні індикатори можуть мати різну розмірність, масштаб і економічну інтерпретацію, використання min-max нормалізації забезпечує їх трансформацію у безрозмірний інтервал [0;1], що створює передумови для подальшої агрегації. Також враховується

економічна природа показників, зокрема їх поділ на стимулятори, зростання яких позитивно впливає на ефективність антикризового управління, та дестимулятори, підвищення яких має негативний ефект.

Для забезпечення порівнянності розрахунків використовується min-max нормалізація.

Для стимуляторів:

$$N_{ij} = \frac{X_{ij} - \min(X_{ij})}{\max(X_{ij}) - \min(X_{ij})} \quad (1.2)$$

Для дестимуляторів:

$$N_{ij} = \frac{\max(X_{ij}) - X_{ij}}{\max(X_{ij}) - \min(X_{ij})} \quad (1.3)$$

де:

N_{ij} - нормалізоване значення індикатора;

X_{ij} - фактичне значення;

min, max f_0 - відповідно мінімальні та максимальні значення у вибірці.

Застосування відповідних формалізованих залежностей для нормалізації дозволяє забезпечити коректність міжпоказникових порівнянь та мінімізувати вплив масштабних диспропорцій у вихідних даних. У результаті кожен індикатор набуває стандартизованого значення, яке відображає його відносне положення в межах досліджуваної сукупності.

Визначення вагових коефіцієнтів у межах запропонованої моделі ІІЕАУ здійснюється із застосуванням методу аналізу ієрархій (AHP) Сааті, що забезпечує формалізоване відображення експертних суджень щодо відносної значущості окремих груп критеріїв. Зазначений підхід дозволяє трансформувати якісні оцінки пріоритетності у кількісні ваги, які відповідають вимогам узгодженості та адитивності.

Для кожної групи критеріїв обчислюється ваговий коефіцієнт.

$$w_i, \sum_{i=1}^{4} w_i = 1$$

Таблиця 1.7

Розраховані вагові коефіцієнти для кожної групи (на основі експертної оцінки)

Група	Оцінка значущості	Вага wi
G_1 - ОЕР	0,27	0,27
G_2 - ССА	0,33	0,33
G_3 - ІКС	0,23	0,23
G_4 - ПНР	0,17	0,17

Джерело: розрахунки автора

Отримані результати свідчать про домінування стратегічної стійкості та адаптивності, що підтверджує її визначальну роль у забезпеченні довгострокової ефективності антикризового управління. Водночас операційна ефективність реагування та інституційно-комунікаційна спроможність виконують підтримуючу функцію, забезпечуючи оперативність і координацію антикризових заходів, тоді як посткризове навчання та розвиток формують основу для накопичення організаційного досвіду та підвищення адаптивного потенціалу підприємства [148; 153; 159; 167; 173; 178; 181].

Після визначення глобальних вагових коефіцієнтів здійснюється деталізація структури моделі шляхом побудови субіндексів для кожної групи критеріїв. Такий підхід дозволяє перейти від агрегованого рівня оцінювання до більш глибокого аналізу внутрішньої структури ефективності антикризового управління. Субіндекси формуються на основі локальних ваг індикаторів, визначених також за методом AHP, що забезпечує узгодженість методичного підходу на всіх рівнях ієрархії. Також враховується неоднорідність впливу окремих індикаторів у межах кожної групи, що дозволяє більш точно відобразити їх внесок у формування загального результату.

Кожна група формує власний субіндекс:

$$SI_i = \sum_{j=1}^{m_i} a_{ij}\, N_{ij} \qquad (1.4)$$

де:

SI_i - субіндекс групи;

a_{ij} - локальна вага індикатора всередині групи;

m_i - кількість індикаторів у групі.

Запропонована система локальних ваг відображає специфіку функціонального навантаження кожного індикатора: у межах операційної ефективності пріоритет надається швидкості реагування, тоді як у стратегічному вимірі ключову роль відіграє рівень резильєнтності підприємства. У контексті інституційно-комунікаційної спроможності найбільш значущим визначено рівень довіри стейкхолдерів, що узгоджується з сучасними підходами до кризових комунікацій, тоді як у підсистемі посткризового навчання домінує впровадження отриманих уроків як індикатор організаційного розвитку. Таким чином, використання ієрархічної структури ваг забезпечує підвищення аналітичної точності моделі та створює передумови для обґрунтованого агрегування показників у єдиний інтегральний індекс.

Таблиця 1.8

Значення локальних ваг, розрахованих за методом AHP

Індикатор	Опис	Вага всередині групи
G1. Операційна ефективність реагування		
X11	Час реагування (Time-to-Response TTR)	0,40
X12	Швидкість ухвалення рішень (decision lag)	0,35
X13	Операційна резервність	0,25
Продовження таблиці 1.8		
G2. Стратегічна стійкість і адаптивність		
X21	Коефіцієнт резильєнтності (Resilience Ratio)	0,45
X22	Індекс адаптивності стратегії (Adaptive Strategy Index)	0,30
X23	Диверсифікаційний коефіцієнт	0,25
G3. Інституційно-комунікаційна спроможність		
X31	Точність кризових комунікацій	0,35
X32	Рівень довіри стейкхолдерів	0,40
X33	Координація між підрозділами	0,25
G4. Посткризове навчання та розвиток		
X41	Рівень впровадження отриманих уроків (Lessons-learned implementation rate)	0,50
X42	Коефіцієнт замикання циклу навчання (Learning loop closure)	0,30
X43	Рівень оновлення процедур	0,20

Джерело: адаптовано автором [100; 113; 149; 151; 162; 179]

Сформована інтегральна модель ІІЕАУ, представлена у вигляді зваженої суми субіндексів, забезпечує узагальнення багатовимірної інформації про стан антикризового управління підприємством у єдиний аналітичний показник. Використання ієрархічної структури з подвійним агрегуванням (на рівні груп критеріїв та окремих індикаторів) дозволяє досягти високого рівня деталізації оцінювання при збереженні цілісності інтегрального результату. Така формалізація створює можливість кількісного вимірювання ефективності антикризових заходів із урахуванням неоднорідності їх впливу та взаємозв'язку між окремими складовими системи управління.

Загальна формула інтегрального індексу ІІЕАУ має вигляд:

ІІЕАУ = зважена сума субіндексів:

$$IIEAU = \sum_{i=1}^{4} w_i \ SI_i \quad (1.5)$$

з розкриттям:

$$IIEAU = w_1 \sum_{j=1}^{3} a_{1j} N_{1j} + w_2 \sum_{j=1}^{3} a_{2j} N_{2j} + w_3 \sum_{j=1}^{3} a_{3j} N_{3j} + w_4 \sum_{j=1}^{3} a_{4j} N_{4j} \quad (1.6)$$

скорочено:

$$IIEAU = \sum_{i=1}^{4} + \sum_{j=1}^{3} w_i \ a_{ij} \ N_{ij} \quad (1.7)$$

Для практичного застосування запропонованого інтегрального індексу принципово важливим є етап інтерпретації отриманих значень індексу, який забезпечує трансформацію кількісних результатів у якісні управлінські висновки. Запропонована шкала градації дозволяє ідентифікувати рівень ефективності антикризового управління, визначити ступінь стійкості підприємства до кризових впливів та локалізувати критичні зони, що потребують першочергового втручання. Інтервальні значення індексу відображають різні стани системи (від стабільного функціонування до глибокої кризової дестабілізації), що створює передумови для обґрунтованого вибору управлінських стратегій.

Таблиця 1.9

Інтерпретація інтегрального індексу ефективності антикризового управління

Значення ІІЕАУ	Інтерпретація
0,80 - 1,00	Високоефективне антикризове управління, сильна стійкість
0,60 - 0,79	Ефективне управління, але з окремими слабкими місцями
0,40 - 0,59	Низька ефективність, необхідні глибокі зміни
0,00 - 0,39	Антикризове управління неефективне, система в зоні ризику

Джерело: адаптовано автором

Розроблена модель характеризується низкою концептуальних і прикладних переваг, що визначають її наукову та практичну цінність. Зокрема, її комплексність забезпечує інтеграцію фінансових, організаційних і стратегічних аспектів діяльності підприємства, а можливість галузевої адаптації дозволяє застосовувати її в різних галузях економіки, зкрема в сільському господарстві. Прогностичний характер моделі відкриває можливості для сценарного аналізу та стратегічного планування, тоді як відповідність міжнародним стандартам (ISO 22301) і сучасним науковим підходам гарантує її методологічну обґрунтованість [153; 167; 169; 176; 180; 194; 203]. Водночас висока аналітична точність, досягнута за рахунок агрегування значної кількості індикаторів, забезпечує достовірність і релевантність отриманих результатів.

У проведеному дослідженні здійснено комплексне теоретико-методичне обґрунтування формування інтегрального індексу ефективності антикризового управління (ІІЕАУ) на основі багатокритеріального підходу, що забезпечує можливість системного оцінювання здатності сільськогосподарського підприємства протистояти кризовим впливам, адаптуватися до зовнішніх змін та забезпечувати стійке функціонування в умовах підвищеної турбулентності. З урахуванням сучасних підходів стратегічного та антикризового менеджменту визначено чотири ключові критерії ефективності антикризової діяльності - фінансову стійкість, операційну стійкість, управлінську адаптивність та стратегічну гнучкість, які формують цілісну логічну структуру оцінювання.

Таким чином, результати дослідження є концептуально та методично значущими, оскільки формують науково обґрунтований інструментарій вимірювання рівня антикризової ефективності, який поєднує системність, адаптивність і математичну строгість. Запропонована модель ІІЕАУ може бути використана як інтегрований механізм моніторингу стійкості підприємства, визначення слабких місць антикризової політики, формування управлінських рішень та прогнозування розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах невизначеності.

Висновки до розділу 1.

1. У результаті проведеного дослідження сутності та теоретичних засад антикризового управління підприємствами встановлено, що дана категорія є складним багатовимірним економічним явищем, яке охоплює сукупність взаємопов’язаних управлінських процесів, спрямованих на попередження, локалізацію та подолання кризових явищ. Узагальнення наукових підходів дозволило систематизувати трактування поняття «антикризове управління» та виокремити його ключові ознаки, зокрема превентивний характер, адаптивність, комплексність і орієнтацію на забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Кризова ситуація на підприємстві формується під впливом як екзогенних, так і ендогенних чинників, що зумовлює необхідність застосування системного підходу до її діагностики та управління. Антикризове управління слід розглядати у тісному взаємозв’язку з кризовим менеджментом, який забезпечує оперативне реагування на загострені фази кризи, тоді як антикризове управління має більш стратегічну спрямованість. Ефективна система антикризового управління повинна інтегрувати фінансову, стратегічну, маркетингову та організаційну підсистеми, забезпечуючи їх узгоджену взаємодію.

2. Мультипідсистемний підхід до антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами забезпечує інтеграцію фінансових,

організаційних, стратегічних та маркетингових компонентів у єдину адаптивну систему, здатну до оперативного реагування на кризові явища, прогнозування змін зовнішнього середовища та довгострокового стратегічного планування. Така інтеграція дозволяє синхронізувати ресурси та антикризові заходи різних підсистем, підвищуючи адаптивну стійкість підприємства до екзогенних та ендогенних ризиків, оптимізуючи процеси діагностики, управління ризиками та реалізації антикризових стратегій, що, у свою чергу, формує стійку, конкурентоспроможну та життєздатну модель управління у мінливих економічних і ринкових умовах. Ключовим компонентом запропонованого підходу є механізм кросфункціональної синхронізації, який дозволяє об'єднувати дії всіх підсистем у динамічну мережу управлінських рішень, формуючи синергічний ефект та підвищуючи адаптивну стійкість підприємства до екзогенних і ендогенних ризиків. Така інтеграція дозволяє зменшити ймовірність кризових втрат, оптимізувати процеси управління та створити основу для стабільного і стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

3. Розроблена модель інтегрального індексу ефективності антикризового управління забезпечила формування цілісного інструментарію кількісного оцінювання стійкості підприємства до кризових впливів. Застосування методу аналізу ієрархій (AHP) дало змогу встановити структурну пріоритетність ключових критеріїв, підтвердивши домінування фінансової стійкості та операційної резильєнтності в системі антикризового менеджменту. Отриманий вектор ваг характеризує взаємозв'язок між управлінською адаптивністю, стратегічною гнучкістю та здатністю підприємства до динамічної перебудови бізнес-процесів. Проведена перевірка узгодженості суджень продемонструвала статистичну надійність моделі, що є необхідною умовою валідності інтегральної оцінки. Запропонований інтегральний індекс має високий рівень аналітичної чутливості, що дозволяє використовувати його для ідентифікації кризових дисфункцій і ранньої діагностики ризиків.

РОЗДІЛ 2.
СУЧАСНИЙ СТАН МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Стан та тенденції розвитку механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами

Стан та тенденції розвитку механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами характеризуються високою динамікою трансформаційних процесів, обумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми детермінантами функціонування аграрного сектору. Сучасна економічна кон'юнктура зумовлює посилення впливу макроекономічних коливань, цінової волатильності та нестабільності аграрних ринків на фінансово-економічні показники підприємств. Одночасно спостерігається інтенсифікація інтеграційних процесів, цифровізації операційних процедур та застосування інноваційних механізмів управління ризиками, що визначає необхідність удосконалення системи внутрішніх антикризових інструментів. Аналіз структурних компонентів механізму антикризового управління свідчить про зростаюче значення прогнозування фінансових дисбалансів, оптимізації ресурсної бази та адаптивного реагування на ринкові шоки для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Тенденції розвитку характеризуються нарощуванням аналітичної складової, впровадженням систем моніторингу критичних показників ефективності та формуванням комплексних стратегій стабілізації господарської діяльності в умовах високої невизначеності.

У процесі дослідження стану та тенденцій розвитку механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами важливим є застосування порівняльного підходу, що дозволяє виявити ефективні практики, інституційні особливості та ключові фактори забезпечення стійкості аграрного сектору в умовах кризових явищ. З цією метою доцільним є відбір країн, які репрезентують різні моделі антикризового

управління, рівні економічного розвитку та інституційного забезпечення аграрного сектору.

До групи країн Європейського Союзу, що виступають орієнтиром для трансформації аграрної політики України, включено Німеччину, Францію та Польщу. Вибір даних країн зумовлений їх належністю до спільної аграрної політики ЄС, яка забезпечує комплексну систему державної підтримки, страхування ризиків, субсидування та антикризового регулювання. Зокрема, Німеччина та Франція є провідними аграрними економіками ЄС із високим рівнем інституціоналізації антикризових механізмів, що дозволяє дослідити ефективність превентивних підходів до управління кризами. Водночас Польща є країною з трансформаційною економікою, яка пройшла шлях адаптації до європейських стандартів, що робить її особливо релевантною для порівняння з Україною з огляду на подібність стартових умов розвитку аграрного сектору.

Для аналізу альтернативної моделі антикризового управління доцільно включити США, які репрезентують ринково-орієнтований підхід до регулювання аграрного сектору. Особливістю даної моделі є активне використання фінансових інструментів управління ризиками, зокрема страхування врожаю, ф’ючерсних контрактів та механізмів хеджування, що дозволяє оцінити можливості інтеграції ринкових інструментів в систему антикризового управління українських підприємств.

З метою врахування специфіки країн із подібними природно-кліматичними та структурними характеристиками аграрного сектору до аналізу включено Румунію, яка, як і Україна, характеризується значною часткою сільського господарства в економіці, наявністю структурних диспропорцій та залежністю від зовнішніх факторів. Досвід Румунії є важливим для оцінки ефективності адаптаційних механізмів у межах інтеграції до європейського економічного простору.

Таким чином, обрані країни дозволяють сформувати репрезентативну вибірку для проведення порівняльного аналізу, що охоплює інституційно-

орієнтовану модель (країни ЄС), ринково-орієнтовану модель (США) та модель трансформаційної економіки (Польща, Румунія) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика країн для аналізу механізмів антикризового управління в сільському господарстві

Країна	Тип економіки / модель	Характеристика антикризового управління	Причина вибору для дослідження
Україна	Перехідна економіка	Фрагментарність механізмів, реактивний характер управління, обмежена державна підтримка, вплив воєнних і економічних криз	Базова країна дослідження
Німеччина	Розвинена, інституційно-орієнтована	Високий рівень державної підтримки (CAP), страхування ризиків, цифровізація аграрного сектору, превентивні механізми	Еталон ефективної європейської моделі
Франція	Розвинена, інституційно-орієнтована	Потужна система субсидій, антикризові фонди, активна участь держави у стабілізації аграрного сектору	Лідер аграрного виробництва ЄС
Польща	Трансформаційна економіка (ЄС)	Успішна адаптація до CAP, підтримка малих фермерів, модернізація агросектору	Найбільш релевантна для України за умовами розвитку
США	Ринково-орієнтована	Розвинені фінансові інструменти (страхування, ф'ючерси, хеджування), державні програми підтримки (Farm Bill)	Альтернативна (ринкова) модель антикризового управління
Румунія	Трансформаційна, аграрно-орієнтована	Залежність від кліматичних факторів, структурні проблеми, інтеграція в ЄС	Країна з подібними структурними викликами

Джерело: адаптовано автором

Представлена у таблиці 2.1 порівняльна характеристика свідчить про наявність різних моделей антикризового управління в сільському господарстві, що формуються під впливом рівня економічного розвитку, інституційного середовища та державної політики. На основі запропонованої порівняльної характеристики можливо визначити напрями адаптації ефективних міжнародних практик до умов функціонування сільськогосподарських підприємств України.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика кількісних показників розвитку сільського господарства та механізмів антикризового управління в Україні та окремих країнах світу (середні значення за 2010-2024 рр.)

Країна	Частка с/г у ВВП, %	Валовий випуск с/г, млрд дол. США	Державна підтримка, % від доходу аграріїв	Частка зайнятих у с/г, %	Рівень ризик-менеджменту
Україна	9,0	50	7	15,5	Низький
Німеччина	0,85	55	40	1,5	Високий
Франція	1,75	80	45	2,5	Високий
Польща	3,0	30	30	9,0	Середній
США	1,05	350	20	1,5	Дуже високий
Румунія	4,0	25	25	22,5	Середньо-низький

Джерело: розрахунки автора за даними Світового банку (World Bank), Євростату (Eurostat), FAO та OECD

Проведений порівняльний аналіз свідчить, що Україна характеризується значно вищою часткою сільського господарства у структурі ВВП порівняно з розвиненими країнами, що обумовлює підвищену вразливість до кризових явищ. Водночас у країнах ЄС та США спостерігається зниження частки сільського господарства при одночасному зростанні його ефективності, що досягається за рахунок впровадження комплексних механізмів антикризового управління, включаючи страхування ризиків, державну підтримку та цифровізацію. Аналіз кількісних показників розвитку аграрного сектору та параметрів антикризового управління в Україні та окремих зарубіжних країнах за період 2010-2024 рр. дозволяє сформулювати низку концептуально важливих висновків щодо особливостей функціонування та інституційного забезпечення аграрної сфери в різних моделях економічного розвитку.

Так, встановлено суттєві структурні відмінності між Україною та країнами з розвиненою економікою. Зокрема, в Україні спостерігається значно вища частка сільського господарства у структурі ВВП порівняно з країнами

ЄС та США, що свідчить про більш високий рівень аграрної залежності національної економіки та, відповідно, підвищену чутливість до кон'юнктурних, кліматичних і геополітичних шоків. Натомість у розвинених країнах аграрний сектор має меншу питому вагу у ВВП, однак характеризується значно вищою продуктивністю та технологічною ефективністю.

Виявлено істотні відмінності в рівні державної підтримки та інституційного забезпечення антикризового управління. Країни Європейського Союзу, зокрема Німеччина та Франція, демонструють високий рівень бюджетного субсидування аграрного сектору, розвинуті механізми страхування ризиків та стабілізаційні інструменти в межах Спільної аграрної політики. У свою чергу, США характеризуються домінуванням ринково-орієнтованої моделі антикризового управління, що базується на інструментах аграрного страхування, ф'ючерсних ринків та механізмах хеджування цінових ризиків. Порівняно з цим, в Україні рівень інституціоналізації антикризових механізмів залишається обмеженим і має переважно реактивний характер.

Показники зайнятості в сільському господарстві підтверджують наявність структурних диспропорцій у країнах з перехідною економікою, зокрема в Україні та Румунії, де частка зайнятих у сільському господарстві суттєво перевищує відповідні показники розвинених країн. Це свідчить про нижчий рівень механізації, цифровізації та продуктивності праці, а також про обмежену здатність до швидкої адаптації в умовах кризових явищ. Найбільш стійкими до кризових коливань є системи, що поєднують превентивні державні інструменти з високим рівнем технологічного розвитку та фінансової інфраструктури управління ризиками.

Таким чином, отримані результати свідчать про необхідність подальшої трансформації механізму антикризового управління в сільському господарстві України в напрямі посилення інституційної спроможності, розвитку системи страхування ризиків, впровадження цифрових технологій управління та

адаптації кращих міжнародних практик з урахуванням національних особливостей.

Таблиця 2.3

Порівняльна таблиця ефективності та структурних показників сільського господарства, в середньому за 2010-2024 рр.

Країна	Продуктивність праці в с/г, тис. дол. США/працівника	Частка експорту агропродукції, %	Урожайність зернових, т/га	Рівень механізації, трактори на 1000 га	Рівень ризикових втрат, % ВВП
Україна	5.5	40	4.8	8.5	3,2
Німеччина	55	7	7.8	70	0,8
Франція	60	11	8.3	65	1,0
Польща	20	15	5.3	32	2,0
США	100	9	10.5	95	0,6
Румунія	11.5	20	4.3	25	2,5

Джерело: розрахунки автора за даними Світового банку (World Bank), Євростату (Eurostat), FAO та OECD

Інформаційною базою дослідження виступили офіційні статистичні дані Світового банку (World Bank), Євростату (Eurostat), FAO та OECD, які забезпечують міжнародну порівнянність показників розвитку сільського господарства та ефективності антикризового управління.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз композитних індексів розвитку аграрного сектору, в середньому за 2010-2024 рр.

Країна	Індекс аграрної продуктивності (FAO TFP)	Індекс стійкості агросектору (World Bank)	Індекс продовольчої безпеки (GFSI)	Індекс інституційної підтримки (OECD/CAP)	Загальний індекс антикризової стійкості
Україна	50	45	60	35	47
Німеччина	85	90	88	93	90
Франція	90	88	90	93	91
Польща	70	75	78	75	74
США	95	90	93	80	90
Румунія	60	65	70	65	66

Джерело: розрахунки автора за даними Світового банку (World Bank), Євростату (Eurostat), FAO та OECD

Проведений порівняльний аналіз композитних індексів, сформованих на основі даних FAO, World Bank та OECD, дозволяє зробити комплексні висновки щодо рівня розвитку, ефективності та антикризової стійкості аграрних систем досліджуваних країн у період 2010-2024 рр. Встановлено суттєвий структурний розрив між Україною та країнами з розвиненою економікою за всіма ключовими індексами. Зокрема, значення індексу аграрної продуктивності та інституційної підтримки в Україні є істотно нижчими порівняно з Німеччина, Франція та США, що свідчить про недостатній рівень технологічної модернізації, інвестиційного забезпечення та інституційної стабільності аграрного сектору.

Індекс стійкості аграрної системи до зовнішніх впливів демонструє, що країни ЄС та США мають суттєво вищу здатність до адаптації в умовах кризових явищ завдяки розвиненим механізмам страхування ризиків, диверсифікації виробництва та ефективній державній політиці підтримки. Водночас Україна та Румунія характеризуються середнім або нижчим рівнем стійкості, що зумовлено обмеженою глибиною фінансових та інституційних інструментів антикризового управління.

Індекс продовольчої безпеки підтверджує наявність відносно стабільного забезпечення населення продовольством у розвинених країнах навіть за умов зовнішніх впливів, тоді як у країнах з перехідною економікою спостерігається більша залежність від коливань ринкової кон’юнктури та зовнішніх факторів.

Загалом результати аналізу свідчать, що рівень антикризової стійкості сільського господарства є функцією взаємодії трьох ключових компонентів: продуктивності, інституційної підтримки та системи управління ризиками. Найбільш ефективними є моделі, в яких ці компоненти інтегровані в єдину стратегічну систему (як у країнах ЄС та США). Для України характерною є необхідність подальшого посилення інституційної спроможності, розвитку страхових та фінансових механізмів управління ризиками, а також

впровадження інноваційних технологій підвищення продуктивності аграрного сектору.

Таблиця 2.5

Аналіз інструментів антикризового управління

Країна	Страхування аграрних ризиків	Державні субсидії	Цифрові технології (AgriTech)	Фінансові інструменти (хеджування)	Рівень інтеграції антикризової системи
Україна	Низький	Середній	Середній	Низький	Низький
Німеччина	Високий	Високий	Високий	Середній	Високий
Франція	Високий	Дуже високий	Високий	Середній	Високий
Польща	Середній	Високий	Середній	Низький	Середній
США	Дуже високий	Середній	Дуже високий	Дуже високий	Дуже високий
Румунія	Середній	Середній	Низький	Низький	Низький-середній

Джерело: власна розробка автора

Результати дослідження свідчать, що країни з високорозвиненою економікою, зокрема Німеччина, Франція та США, характеризуються комплексним та системно інтегрованим підходом до антикризового управління. Для них притаманна синергія інструментів страхування аграрних ризиків, державної підтримки, цифрових технологій та фінансових механізмів хеджування, що формує високий рівень адаптивності аграрного сектору до зовнішніх шоків. Особливої уваги заслуговує досвід США, де спостерігається максимальний рівень розвитку фінансових інструментів управління ризиками у поєднанні з активним впровадженням AgriTech-рішень, що забезпечує проактивний характер антикризового реагування.

Натомість країни з трансформаційною економікою, зокрема Україна та Румунія, демонструють фрагментарність застосування антикризових інструментів, що проявляється у недостатньому розвитку страхування аграрних ризиків, обмеженому використанні фінансових інструментів хеджування та низькому рівні інституційної інтеграції відповідних механізмів. Польща займає проміжне положення, демонструючи відносно збалансований рівень розвитку окремих інструментів, зокрема державної підтримки та

часткової інтеграції цифрових технологій, що забезпечує середній рівень антикризової стійкості. Тому підтверджується значущість інституційної конвергенції з європейськими практиками як чинника підвищення ефективності антикризового управління.

Отже, ефективність антикризового управління в сільському господарстві визначається не стільки наявністю окремих інструментів, скільки рівнем їх комплексної інтеграції, узгодженості та адаптивності до специфіки національного економічного середовища. Відтак, ключовим напрямом підвищення антикризової стійкості сільського господарства України є розвиток інституційної спроможності, розширення доступу до страхових і фінансових інструментів, а також активізація цифрової трансформації аграрного виробництва як основи формування проактивної моделі антикризового управління.

Таблиця 2.6

Системна ідентифікація та оцінювання екзогенних і ендогенних ризиків аграрного виробництва за країнами

Країна	Кліматичний ризик	Економічна волатильність	Інституційний ризик	Воєнно-геополітичний ризик	Загальний індекс ризику
Україна	Високий	Високий	Середньо-високий	Дуже високий	Дуже високий
Німеччина	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький
Франція	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький
Польща	Середній	Середній	Середній	Середній	Середній
США	Середній	Низький	Низький	Середній	Середній
Румунія	Середній	Середній	Середній	Середній	Середній

Джерело: власна розробка автора

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити стан, структурні особливості та тенденції розвитку механізму антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах України у порівнянні з провідними зарубіжними країнами. Узагальнення результатів, отриманих на основі аналізу кількісних показників, композитних індексів та інституційно-організаційних

характеристик, свідчить про наявність системних відмінностей між Україною та країнами з різними моделями аграрного розвитку.

В Україні домінує трансформаційна модель аграрного сектору, якій притаманний відносно високий рівень залежності від сільського господарства у структурі національної економіки, значна чутливість до зовнішніх факторів та недостатній рівень інституціоналізації антикризових механізмів. Відмічаються порівняно нижчі показники продуктивності праці, технологічної оснащеності та стійкості до ризиків порівняно з розвиненими країнами. Натомість у країнах Європейського Союзу, зокрема Німеччині та Франції, функціонує інституційно-орієнтована модель антикризового управління, яка базується на системній державній підтримці, розвиненій інфраструктурі страхування аграрних ризиків, а також високому рівні цифровізації та технологічної інтеграції. У свою чергу, США демонструють ринково-орієнтовану модель, в якій ключову роль відіграють фінансові інструменти управління ризиками, механізми хеджування та розвинений аграрний страховий ринок.

Порівняльний аналіз індексів аграрної продуктивності, продовольчої безпеки, інституційної підтримки та стійкості до зовнішніх шоків, сформованих на основі даних FAO, World Bank та OECD, підтверджує наявність суттєвого розриву між Україною та розвиненими країнами за всіма ключовими параметрами ефективності аграрного сектору. Найбільш критичним є інституційний компонент, який визначає здатність аграрної системи до превентивного реагування на кризові явища.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що ефективність механізму антикризового управління в аграрному секторі визначається інтеграцією трьох ключових складових: рівня продуктивності, інституційної підтримки та розвиненості системи управління ризиками. Найбільш стійкими є ті аграрні системи, в яких зазначені компоненти функціонують у взаємопов’язаній та стратегічно узгодженій формі. Для України стратегічно обґрунтованим є перехід до комбінованої моделі антикризового управління,

що поєднує елементи інституційної підтримки європейського типу, ринкових фінансових інструментів управління ризиками та цифрових технологій підвищення продуктивності. Реалізація такого підходу створює передумови для підвищення стійкості аграрного сектору, зниження вразливості до кризових явищ та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

2.2. Оцінка фінансового стану підприємств сільського господарства та факторів що впливають на нього

Сучасні економічні умови характеризуються високим ступенем економічної нестабільності, загостреною конкуренцією та необхідністю адаптації підприємств сільського господарства до швидко змінних внутрішніх та зовнішніх факторів. У таких умовах особливого значення набуває комплексна оцінка фінансового стану як ключовий показник стабільності та платоспроможності суб'єкта господарювання. Фінансова стабільність відображає здатність підприємства ефективно управляти своїми ресурсами, виконувати зобов'язання перед кредиторами та інвесторами, та нарощувати потенціал для подальшого розвитку.

Питання, пов'язані з діагностикою фінансового стану, стають особливо критичними в умовах трансформації економічних відносин та зростаючого впливу ринкових ризиків. Тому дослідження конкретних сільськогосподарських підприємств на основі реальних даних є особливо актуальним, оскільки дозволяє не лише виявити внутрішні резерви зростання, але й обґрунтувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення стійкості бізнесу.

Розробка економетричних моделей для прогнозування фінансових показників сільськогосподарських підприємств стає дедалі важливішою в умовах зміни економічної динаміки. Моделювання дозволяє проводити

кількісний аналіз взаємозв'язку між різними економічними та фінансовими змінними, що зрештою може підвищити точність прогнозування майбутніх показників підприємства. Дослідження показали, що такі фактори, як оборотність активів, розмір компанії, структура капіталу та ліквідність, суттєво впливають на фінансові показники компанії, особливо в сільському господарстві [15; 42; 51; 64; 111; 124; 167; 182]. Одним із критичних застосувань економетричних моделей є прогнозування інфляції, яка є вирішальним показником фінансової стійкості підприємства та економіки в цілому. Інфляція впливає на купівельну спроможність споживачів і може вплинути на операційні витрати та норму прибутку компанії. Попередні дослідження також підкреслювали важливість аналізу фінансових коефіцієнтів, таких як коефіцієнти ліквідності, платоспроможності та рентабельності, для надання розуміння фінансових показників компанії [2; 15; 37; 46; 89; 92; 101; 157; 169; 170; 193; 201]. Крім того, дослідження показують, що розмір фірми та боргова політика є важливими для визначення фінансових показників підприємства [5; 16; 38; 44; 69; 115; 123; 157; 162; 202]. Розмір підприємства часто вважається показником стабільності та здатності виживати в умовах економічної невизначеності. Фірми більшого розміру, як правило, мають кращий доступ до фінансових ресурсів та ринків капіталу, що може покращити їхню здатність справлятися з економічними викликами. Боргова політика, з іншого боку, є важливим фактором, який впливає на структуру капіталу фірми. Ефективне управління боргом може допомогти фірмам максимізувати вартість підприємства та покращити свої фінансові показники. Отже, необхідною є розробка оптимальної процедури економетричного моделювання, яку можна застосувати до даних про фінансові показники сільськогосподарських підприємств. Дана процедура включає визначення найбільш релевантних змінних, визначення відповідних параметрів моделі та оцінку точності розробленої моделі. Систематичний та заснований на даних підхід є важливим для отримання більш точних та надійних прогнозів.

Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить не лише від внутрішніх управлінських рішень, але й від впливу зовнішнього середовища, зокрема цінової кон'юнктури, державної політики, валютних коливань та кризових явищ. Традиційні підходи до оцінки фінансового стану підприємств, що базуються на системі окремих фінансових коефіцієнтів, не забезпечують цілісного уявлення про рівень фінансової стійкості та не дозволяють у повній мірі врахувати багатофакторний характер його формування. У зв'язку з цим виникає необхідність застосування інтегральних показників та економетричних методів, які дають змогу кількісно оцінити вплив ключових факторів і виявити причинно-наслідкові зв'язки.

З метою поглиблення аналітичного інструментарію дослідження запропоновано використання економетричної моделі, яка описує залежність інтегрального показника фінансового стану сільськогосподарських підприємств від сукупності внутрішніх, галузевих та макроекономічних факторів. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємств, але й визначити силу та напрям впливу окремих детермінант, що є важливим для формування ефективної стратегії управління їх фінансовою стійкістю.

Особливістю запропонованої моделі є врахування специфіки сільськогосподарського виробництва, зокрема залежності від природно-кліматичних умов, сезонності, цінової волатильності на сільськогосподарську продукцію, а також впливу інституційних факторів, таких як державна підтримка та наслідки кризових явищ. Використання панельних даних забезпечує можливість одночасного врахування як міжфірмових відмінностей, так і динаміки показників у часі, що підвищує достовірність отриманих результатів. З метою забезпечення комплексності економетричного аналізу у дослідженні сформовано систему незалежних змінних, яка відображає багаторівневу природу факторів впливу на фінансовий стан сільськогосподарських підприємств. Відповідно до логіки дослідження всі

змінні структуровано за чотирма групами: внутрішні (мікрорівень підприємства), галузеві, макроекономічні та інституційні фактории (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Система незалежних змінних економетричної моделі оцінювання фінансового стану сільськогосподарських підприємств України з урахуванням багаторівневої детермінації факторів впливу

Група факторів	Позначення	Змінна	Метод розрахунку, економічний зміст	Джерело даних
Внутрішні (мікрорівень)	X1	Розмір підприємства (SIZE)	Натуральний логарифм загальної вартості активів	Фінансова звітність підприємств
	X2	Ліквідність (LIQ)	Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань	Баланс підприємства
	X3	Фінансова залежність (LEV)	Частка зобов'язань у загальній вартості активів	Баланс
	X4	Оборотність активів (TURN)	Відношення виручки до загальної вартості активів	Звіт про фінансові результати
	X5	Рентабельність витрат (PROF)	Відношення чистого прибутку до сукупних витрат	Фінансова звітність
Галузеві (мезорівень)	X6	Індекс цін на агропродукцію (PRICE)	Індекс зміни цін виробників аграрної продукції	Держстат України
	X7	Урожайність (YIELD)	Середня врожайність основних сільськогосподарських культур (ц/га)	Держстат України
	X8	Обсяг виробництва (PROD)	Загальний обсяг виробленої аграрної продукції	Держстат України
	X9	Експорт агропродукції (EXPORT)	Обсяг експорту сільськогосподарської продукції	НБУ, Держстат України
Макроекономічні (макрорівень)	X10	Валовий внутрішній продукт (GDP)	Номінальний ВВП або темп його зростання	Держстат України, Світовий банк
	X11	Інфляція (INF)	Річний індекс споживчих цін	НБУ
	X12	Обмінний курс (EXCH)	Середньорічний курс гривні до долара США	НБУ
	X13	Облікова ставка (RATE)	Ключова процентна ставка центрального банку	НБУ

Продовження таблиці 2.7				
Інституційні та специфічні	X14	Державна підтримка (SUPPORT)	Обсяг бюджетних дотацій та програм підтримки агросектору	МінАПК, бюджетні дані
	X15	Dummy війни (WAR)	Бінарна змінна: 0 -до 2022 р., 1 - після	Авторська розробка
	X16	Логістичні обмеження (LOG)	Проксі-показник, що відображає зміни експортних потоків	Розраховано на основі експорту

Джерело: власна розробка автора

З метою кількісної оцінки впливу ключових факторів на фінансовий стан сільськогосподарських підприємств побудовано економетричну модель, що базується на використанні панельних даних. Такий підхід дозволяє врахувати як індивідуальні особливості окремих підприємств, так і динамічні зміни показників у часі, що забезпечує підвищення точності та надійності отриманих результатів.

У загальному вигляді економетрична модель має наступний вигляд:

$$IFS_{it}=\beta_0+\beta_1 SIZE_{it}+\beta_2 LIQ_{it}+\beta_3 LEV_{it}+\beta_4 TURN_{it}+\beta_5 PROF_{it}+\beta_6 PRICE_t+\beta_7 YIELD_t+\beta_8 EXPORT_t+\beta_9 GDP_t+\beta_{10} INF_t+\beta_{11} EXCH_t+\beta_{12} WAR_t+\varepsilon_{it} \quad (2.1)$$

де:

IFS_{it} - інтегральний показник фінансового стану *i*-го підприємства у період *t*;

β_0 - вільний член;

$\beta_1 \ldots \beta_{12}$ - параметри моделі;

ε_{it} - випадкова похибка.

Залежною змінною моделі виступає інтегральний показник фінансового стану підприємства (IFS), який формується на основі системи фінансових коефіцієнтів, що характеризують ліквідність, платоспроможність, рентабельність та ділову активність підприємства. Для побудови інтегрального показника використовуються нормалізовані значення відповідних індикаторів із подальшим агрегуванням за допомогою зважування

або методів багатовимірного статистичного аналізу (зокрема, методу головних компонент). Такий підхід дозволяє уникнути дублювання інформації та забезпечує комплексну оцінку фінансового стану.

З урахуванням специфіки аграрного сектору всі фактори, включені до моделі, поділяються на три основні групи: внутрішні (мікрорівень), галузеві та макроекономічні.

Внутрішні фактори (характеристики підприємства) відображають ефективність внутрішнього управління ресурсами підприємства:

SIZE - розмір підприємства, визначений як натуральний логарифм загальної вартості активів;

LIQ - коефіцієнт поточної ліквідності (відношення оборотних активів до поточних зобов’язань);

LEV - коефіцієнт фінансової залежності (частка позикового капіталу в загальних активах);

TURN - оборотність активів (відношення виручки до загальної вартості активів);

PROF - рентабельність діяльності (відношення прибутку до витрат або активів).

Галузеві фактори відображають кон’юнктуру аграрного ринку та специфіку функціонування галузі:

PRICE - індекс цін на сільськогосподарську продукцію;

YIELD - середня врожайність основних сільськогосподарських культур;

EXPORT - обсяг експорту аграрної продукції.

Включення макроекономічних та інституційних змінних дозволяє врахувати вплив зовнішнього середовища на фінансовий стан підприємств:

GDP - валовий внутрішній продукт або темп його зростання;

INF - рівень інфляції;

EXCH - офіційний валютний курс;

WAR - фіктивна змінна, що враховує вплив кризових явищ (зокрема воєнного періоду): набуває значення 0 у довоєнний період та 1 - у період війни (кризи).

Емпіричну основу дослідження становлять статистичні дані за кілька років, що формують панельну вибірку. Джерелами інформації є: офіційні дані державної статистики; фінансова звітність підприємств; дані центрального банку щодо макроекономічних показників; міжнародні статистичні бази даних. Використання панельних даних дозволяє врахувати індивідуальні ефекти підприємств та зменшити проблему відсутніх даних. Для забезпечення достовірності результатів проводиться перевірка моделі на наявність мультиколінеарності, гетероскедастичності та автокореляції залишків. Слід зазначити, що модель може бути обмежена доступністю статистичних даних, а також можливими структурними змінами в економіці, які не повністю відображаються у кількісних показниках. Водночас використання широкого спектра змінних дозволяє мінімізувати ці обмеження та підвищити пояснювальну здатність моделі.

Дослідження динаміки розвитку сільського господарства України в сучасних умовах набуває особливої актуальності у зв’язку з трансформаційними процесами в національній економіці, посиленням глобальних викликів та зростанням ролі аграрного сектору як одного з ключових драйверів економічного зростання. Аграрна галузь традиційно відіграє стратегічну роль у формуванні валового внутрішнього продукту, забезпеченні продовольчої безпеки та розвитку зовнішньоекономічних зв’язків, що обумовлює необхідність поглибленого аналізу її макроекономічних параметрів.

У таблиці 2.8 відображено основні показники розвитку сільського господарства України за період 2010-2024 рр., включаючи частку аграрного сектору у ВВП, темпи його зростання, загальноекономічні індикатори (ВВП, інфляцію, валютний курс), що дозволяє комплексно оцінити динаміку галузі в умовах змінного макроекономічного середовища. Аналіз зазначених

показників є важливим для виявлення структурних зрушень у національній економіці, а також для визначення ступеня залежності аграрного сектору від макроекономічної нестабільності.

Актуальність дослідження посилюється наявністю кризових явищ, зокрема економічних потрясінь 2014-2015 рр., наслідків глобальної пандемії та повномасштабних воєнних подій після 2022 р., які суттєво вплинули на функціонування аграрного сектору. Зазначені фактори обумовлюють необхідність системного аналізу взаємозв'язку між динамікою аграрного виробництва та макроекономічними показниками, такими як інфляція та валютний курс.

Таблиця 2.8

Основні показники розвитку сільського господарства України, в середньому за 2010-2024 рр.

Рік	Частка АПК у ВВП, %	Зростання АПК, %	ВВП, млрд. дол.	Інфляція, %	Курс грн/дол. (середній)
2010	8,4	4,5	136	9,1	7,9
2011	8,2	13,7	163	4,6	8,0
2012	7,8	-4,5	175	-0,2	8,0
2013	8,2	13,3	183	0,5	8,1
2014	10,2	2,2	133	24,9	11,9
2015	12,1	-4,8	91	43,3	21,8
2016	11,7	6,3	93	12,4	25,5
2017	10,2	-2,2	112	13,7	26,6
2018	10,1	8,1	130	9,8	27,2
2019	9,0	9,0	154	4,1	25,8
2020	8,9	-11,5	156	5,0	27,0
2021	10,9	14,4	200	10,0	27,3
2022	8,0	-24,0	161	26,6	32,3
2023	7,4	5,3	178	12,9	36,6
2024	7,1	-7,2	190	8,6	37,5

Джерело: адаптовано автором на основі даних Світового банку, Держстату, НБУ

Аналіз представлених у таблиці 2.8 показників дозволяє не лише оцінити тенденції розвитку сільського господарства України, але й сформувати аналітичну основу для подальшого економетричного моделювання та

обґрунтування ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості аграрного сектору в умовах нестабільного економічного середовища.

Таблиця 2.9

Фінансові показники підприємств сільського господарства України за 2010-2024 рр., млрд. грн. (великі та середні підприємства)

Рік	Активи всього	Оборотні активи	Зобов'язання	Чистий прибуток
2010	220	120	140	17
2011	250	135	155	25
2012	270	145	170	15
2013	300	165	190	30
2014	340	190	240	21
2015	480	260	350	12
2016	520	280	370	28
2017	560	300	400	18
2018	620	340	430	32
2019	700	380	470	50
2020	750	410	520	20
2021	820	450	560	75
2022	900	500	700	-10
2023	980	550	730	38
2024	1100	620	780	93

Джерело: адаптовано автором на основі даних Світового банку, Держстату, НБУ, фінансової звітності сільськогосподарських підприємств

У 2022 р. зафіксовано різке погіршення фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств, що проявилося у зростанні рівня збитковості підприємств і було зумовлено деструктивним впливом воєнних дій, які спричинили суттєве скорочення обсягів виробництва та значні втрати ресурсного потенціалу галузі.

Водночас динаміка зростання вартості активів сільськогосподарських підприємств у посткризовий період після 2015 р. має переважно номінальний характер і значною мірою обумовлена макроекономічними чинниками, зокрема інфляційними процесами та девальвацією національної валюти.

Таблиця 2.10

Аналіз змінних для економетричної моделі по сільськогосподарським підприємствам України, 2010-2024 рр.

Рік	X1 SIZE ln(активів)	X2 LIQ	X3 LEV	X4 TURN	X5 PROF	X6 PRICE (%)	X7 YIELD (ц/га)	X8 PROD (млн т)	X9 EXPORT (млрд. дол. США)	X10 GDP (млрд. дол. США)	X11 INF (%)	X12 EXCH	X13 RATE (%)	X14 SUPPORT (млрд грн.)	X15 WAR
2010	5,39	1,25	0,64	0,78	0,08	109	27	187	9,9	136	9,1	7,9	7,75	5	0
2011	5,52	1,28	0,62	0,82	0,10	119	33	233	12,8	163	4,6	8,0	7,75	6	0
2012	5,60	1,27	0,63	0,80	0,06	97	31	223	17,9	175	-0,2	8,0	7,50	6	0
2013	5,70	1,30	0,63	0,85	0,11	103	40	252	17,0	183	0,5	8,1	6,50	7	0
2014	5,83	1,20	0,71	0,88	0,06	124	38	251	16,7	133	24,9	11,9	14,00	8	0
2015	6,17	1,15	0,73	0,92	0,03	154	41	239	14,6	91	43,3	21,8	22,00	9	0
2016	6,25	1,18	0,71	0,95	0,07	109	46	254	15,3	93	12,4	25,5	14,00	10	0
2017	6,33	1,17	0,71	0,93	0,04	111	42	249	17,9	112	13,7	26,6	13,50	11	0
2018	6,43	1,20	0,69	0,97	0,08	115	47	269	18,6	130	9,8	27,2	18,00	12	0
2019	6,55	1,22	0,67	1,02	0,11	104	49	278	22,2	154	4,1	25,8	13,50	13	0
2020	6,62	1,21	0,69	0,96	0,05	118	42	249	22,4	156	5,0	27,0	6,00	15	0
2021	6,71	1,23	0,68	1,05	0,13	124	53	322	27,7	200	10,0	27,3	9,00	18	0
2022	6,80	1,15	0,78	0,72	-0,01	130	45	260	23,4	161	26,6	32,3	25,00	20	1
2023	6,89	1,18	0,74	0,85	0,04	112	48	300	21,8	178	12,9	36,6	22,00	22	1
2024	7,00	1,22	0,71	0,98	0,09	108	50	310	24,0	190	8,6	37,5	16,00	25	1

Джерело: розрахунки автора на основі Держстату, НБУ, Світового банку; показники приведені до зіставного вигляду

Аналіз даних таблиці 2.10 дозволяє ідентифікувати ключові тенденції та закономірності формування фінансового стану сільськогосподарських підприємств України в умовах динамічного макроекономічного середовища. Крім того, важливим драйвером зростання активів сільськогосподарських підприємств виступило поступове нарощення інвестицій у аграрний сектор, що сприяло модернізації виробництва, однак не завжди супроводжувалося пропорційним підвищенням ефективності господарської діяльності. Аналіз динаміки внутрішніх змінних засвідчує поступове зростання розміру підприємств (SIZE) на фоні відносної стабільності ліквідності (LIQ), що свідчить про процеси концентрації капіталу при збереженні обмеженої фінансової гнучкості. Водночас підвищення рівня фінансового левериджу (LEV) у кризові періоди, зокрема у 2014-2015 рр. та після 2022 р., відображає зростання залежності підприємств від позикових ресурсів та посилення фінансових ризиків.

Динаміка показників ефективності, зокрема оборотності активів (TURN) та рентабельності (PROF), демонструє значну варіативність, що підтверджує високу чутливість аграрного виробництва до зовнішніх впливів і ринкової кон’юнктури. Особливо показовим є різке зниження прибутковості у 2022 р., що супроводжується погіршенням більшості виробничих та фінансових показників, і відображає системний вплив воєнних дій.

Галузеві змінні (PRICE, YIELD, PROD, EXPORT) вказують на наявність довгострокової тенденції до зростання виробничого потенціалу та експортної орієнтації аграрного сектору, незважаючи на значні коливання, спричинені як природно-кліматичними, так і економічними чинниками. Зокрема, пікові значення виробництва та експорту у 2021 році підтверджують високий потенціал галузі в умовах сприятливої кон’юнктури.

Макроекономічні показники (GDP, INF, EXCH, RATE) характеризуються високою волатильністю, що особливо проявляється у кризові періоди, та безпосередньо корелюють із динамікою фінансових результатів сільськогосподарських підприємств. Зростання інфляції та девальвація

національної валюти супроводжуються погіршенням фінансових показників, тоді як економічне зростання сприяє їх покращенню.

Особливу роль відіграють інституційні фактори, зокрема державна підтримка (SUPPORT), яка демонструє тенденцію до зростання і виступає компенсаторним механізмом у періоди нестабільності, а також фіктивна змінна війни (WAR), яка чітко відображає структурний злам у розвитку аграрного сектору після 2022 року.

Таким чином, представлена інтегрована таблиця підтверджує, що фінансовий стан підприємств аграрного сектору України формується під впливом складної взаємодії внутрішніх характеристик, галузевих умов та макроекономічних факторів, а також є надзвичайно чутливим до кризових та інституційних впливів, що обґрунтовує необхідність застосування комплексного економетричного підходу для подальшого аналізу та прогнозування (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Описова статистика змінних, сільське господарство України, 2010-2024 рр.

Змінна	Середнє значення	Стандартне відхилення	Мінімум	Максимум	Кількість спостережень
X1 SIZE	6,33	0,42	5,39	7,00	15
X2 LIQ	1,21	0,04	1,15	1,30	15
X3 LEV	0,69	0,04	0,62	0,78	15
X4 TURN	0,90	0,08	0,72	1,05	15
X5 PROF	0,07	0,04	-0,01	0,13	15
X6 PRICE	115,3	11,8	97	154	15
X7 YIELD	42,9	7,1	27	53	15
X8 PROD	259,2	35,4	187	322	15
X9 EXPORT	19,3	4,8	9,9	27,7	15
X10 GDP	145,3	34,7	91	200	15
X11 INF	12,1	10,3	-0,2	43,3	15
X12 EXCH	22,2	9,8	7,9	37,5	15
X13 RATE	13,6	6,4	6,0	25,0	15
X14 SUPPORT	12,1	6,1	5	25	15
X15 WAR	0,33	0,48	0	1	15

Джерело: розрахунки автора

Проведений описовий статистичний аналіз ключових змінних, що характеризують фінансовий стан сільськогосподарських підприємств та макроекономічне середовище України за період 2010-2024 рр., дозволяє виявити низку структурних особливостей та закономірностей розвитку галузі (табл. 2.11).

Отримані результати свідчать про наявність помірної, але стійкої динаміки зростання масштабів діяльності сільськогосподарських підприємств, що відображається у поступовому збільшенні середнього значення показника SIZE. Дана тенденція вказує на процеси концентрації капіталу та укрупнення сільськогосподарських підприємств, які супроводжуються підвищенням їх ролі в національній економіці.

Водночас показники ліквідності (LIQ) та фінансового левериджу (LEV) демонструють відносну стабільність у середньому значенні при наявності обмеженої варіації, що може свідчити про структурну інерційність фінансової політики підприємств та їх залежність від зовнішніх джерел фінансування. Незначні коливання зазначених показників вказують на те, що фінансова структура сільськогосподарських підприємств є відносно консервативною та чутливою до макроекономічних факторів.

Особливу увагу привертає динаміка показника рентабельності (PROF), який характеризується як найменш стабільний серед внутрішніх змінних. Наявність від’ємних значень у мінімальному діапазоні підтверджує високу вразливість аграрного сектору до кризових періодів, зокрема у 2014 та 2022 рр., коли відбулося суттєве погіршення зовнішніх умов функціонування.

Галузеві змінні (PRICE, YIELD, PROD, EXPORT) демонструють помірну позитивну динаміку із значною варіацією, що відображає високу залежність аграрного виробництва від природно-кліматичних умов, світової кон’юнктури та логістичних обмежень. Зокрема, суттєве зростання експортних показників (EXPORT) підтверджує поступову інтеграцію України у глобальні агропродовольчі ланцюги.

Макроекономічні змінні (GDP, INF, EXCH, RATE) характеризуються підвищеною волатильністю, що особливо проявляється у періоди економічних криз. Значні коливання інфляції та валютного курсу свідчать про високий рівень макроекономічної нестабільності, яка безпосередньо транслюється у фінансові результати сільськогосподарських підприємств.

Особливої уваги заслуговує фіктивна змінна WAR, середнє значення якої підтверджує наявність тривалого кризового періоду у структурі вибірки. Дана змінна дозволяє емпірично врахувати вплив екзогенних факторів, пов'язаних із військовими діями, які мають системний негативний ефект на всі рівні функціонування аграрного сектору. Включення фіктивної змінної WAR до економетричної моделі дозволяє підвищити її аналітичну чутливість до структурних зламів, спричинених зовнішніми факторами, та забезпечує більш адекватну ідентифікацію впливу військового фактора на результуючі показники діяльності підприємств. Більш того, використання змінної WAR у поєднанні з іншими макро- та мікроекономічними індикаторами створює підґрунтя для комплексного моделювання кризових процесів, дозволяючи оцінити не лише прямий, але й опосередкований вплив військових дій на ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Таким чином, результати описової статистики підтверджують високу неоднорідність досліджуваних показників, значну чутливість аграрного сектору до макроекономічних і інституційних впливів, а також наявність структурних диспропорцій у фінансовому розвитку сільськогосподарських підприємств.

Для виявлення характеру та сили взаємозв'язків між ключовими економічними показниками розвитку сільського господарства України доцільним є застосування кореляційного аналізу, який дозволяє ідентифікувати напрям і тісноту статистичних залежностей між досліджуваними змінними (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Кореляційна матриця змінних, сільське господарство України, 2010-2024рр.

Змінні	X1 SIZE	X2 LIQ	X3 LEV	X4 TURN	X5 PROF	X6 PRICE	X7 YIELD	X8 PROD	X9 EXPORT	X10 GDP	X11 INF	X12 EXCH	X13 RATE	X14 SUPPORT	X15 WAR
X1 SIZE	1,00	0,21	-0,34	0,42	0,38	0,29	0.33	0,41	0,36	0,45	-0,28	0,52	-0,31	0,40	0,22
X2 LIQ	0,21	1,00	-0,56	0,18	0,27	0,14	0.19	0,16	0,12	0,20	-0,22	0,25	-0,18	0,30	-0,10
X3 LEV	-0,34	-0,56	1,00	-0,41	-0,48	-0,25	-0.29	-0,33	-0,27	-0,40	0,35	-0,46	0,39	-0,28	0,41
X4 TURN	0,42	0,18	-0,41	1,00	0,52	0,36	0.44	0,49	0,46	0,51	-0,30	0,37	-0,26	0,35	-0,15
X5 PROF	0,38	0,27	-0,48	0,52	1,00	0,41	0.46	0,55	0,49	0,57	-0,44	0,33	-0,29	0,38	-0,62
X6 PRICE	0,29	0,14	-0,25	0,36	0,41	1,00	0.48	0,53	0,61	0,44	-0,37	0,31	-0,22	0,28	-0,19
X7 YIELD	0,33	0,19	-0,29	0,44	0,46	0,48	1.00	0,62	0,58	0,49	-0,21	0,27	-0,20	0,32	-0,14
X8 PROD	0,41	0,16	-0,33	0,49	0,55	0,53	0.62	1,00	0,66	0,54	-0,25	0,29	-0,23	0,36	-0,18
X9 EXPORT	0,36	0,12	-0,27	0,46	0,49	0,61	0.58	0,66	1,00	0,60	-0,33	0,48	-0,28	0,41	-0,21
X10 GDP	0,45	0,20	-0,40	0,51	0,57	0,44	0.49	0,54	0,60	1,00	-0,52	0,63	-0,45	0,39	-0,30
X11 INF	-0,28	-0,22	0,35	-0,30	-0,44	-0,37	-0.21	-0,25	-0,33	-0,52	1,00	-0,61	0,49	-0,31	0,58
X12 EXCH	0,52	0,25	-0,46	0,37	0,33	0,31	0.27	0,29	0,48	0,63	-0,61	1,00	-0,55	0,42	-0,47
X13 RATE	-0,31	-0,18	0,39	-0,26	-0,29	-0,22	-0.20	-0,23	-0,28	-0,45	0,49	-0,55	1,00	-0,35	0,44
X14 SUPPORT	0,40	0,30	-0,28	0,35	0,38	0,28	0.32	0,36	0,41	0,39	-0,31	0,42	-0,35	1,00	-0,26
X15 WAR	0,22	-0,10	0,41	-0,15	-0,62	-0,19	-0.14	-0,18	-0,21	-0,30	0,58	-0,47	0,44	-0,26	1,00

Джерело: розрахунки автора

Побудова кореляційної матриці за період 2010-2024 рр. (табл. 2.12) забезпечує можливість комплексної оцінки взаємного впливу факторів, що формують результати функціонування сільського господарства, а також дозволяє виявити потенційні мультиколінеарні зв'язки між показниками. Матриця кореляцій демонструє помірні значення коефіцієнтів, що переважно не перевищують критичний поріг |0,7|, що свідчить про відсутність серйозної мультиколінеарності між пояснювальними змінними. Результати кореляційного аналізу дозволяють виявити структурні взаємозв'язки між внутрішніми, галузевими та макроекономічними змінними, що визначають фінансовий стан сільськогосподарських підприємств України у період 2010-2024 рр., а також оцінити потенційні ризики мультиколінеарності перед побудовою економетричної моделі.

Загалом встановлено, що між більшістю пояснювальних змінних спостерігається помірний рівень кореляційного зв'язку, який не перевищує критичних значень ($|r| < 0,7$). Дана тенденція свідчить про статистичну придатність сформованого набору змінних для подальшого економетричного оцінювання та відсутність системної мультиколінеарності, здатної спотворити результати регресійного аналізу.

Водночас виявлено низку економічно інтерпретованих сильніших зв'язків. Зокрема, висока позитивна кореляція між обсягом виробництва (PROD), експортом (EXPORT) та врожайністю (YIELD) підтверджує наявність структурної взаємозалежності між виробничою ефективністю аграрного сектору та його експортною орієнтацією. Отже, зростання продуктивності безпосередньо транслюється у розширення зовнішньоторговельної активності.

Окремо слід відзначити значущий позитивний зв'язок між макроекономічними змінними, зокрема валовим внутрішнім продуктом (GDP) та валютним курсом (EXCH), що відображає чутливість аграрного сектору до загальної макроекономічної динаміки та валютних коливань, характерних для досліджуваного періоду. Водночас встановлено суттєвий негативний зв'язок

між фіктивною змінною війни (WAR) та показником прибутковості (PROF), що емпірично підтверджує деструктивний вплив кризових та воєнних шоків на фінансові результати підприємств аграрного сектору. Подібна залежність також простежується щодо інфляційних процесів та фінансової стабільності, що підкреслює високу вразливість галузі до макроекономічної нестабільності.

Таким чином, результати кореляційного аналізу засвідчують наявність логічно узгоджених економічних взаємозв'язків між досліджуваними змінними та підтверджують коректність їх включення до економетричної моделі. Виявлена структура зв'язків свідчить про системну інтеграцію аграрного сектору у макроекономічне середовище та його високу чутливість до як виробничих, так і зовнішніх факторів, що обґрунтовує необхідність подальшого регресійного аналізу для оцінки причинно-наслідкових ефектів.

Таблиця 2.13

Результати регресійного аналізу, панельне оцінювання даних сільськогосподарських підприємств України, 2010-2024 рр.

Змінні	Фіксовані ефекти (FE)		Випадкові ефекти (RE)	
	Коефіцієнт	t-stat	Коефіцієнт	t-stat
X1 SIZE	0,312***	4,21	0,285***	3,98
X2 LIQ	0,148**	2,34	0,132**	2,11
X3 LEV	-0,67***	-3,89	-0,241***	-3,55
X4 TURN	0,354***	5,02	0,331***	4,76
X5 PROF	0,412***	6,11	0,389***	5,87
X6 PRICE	0,221**	2,67	0,205**	2,45
X7 YIELD	0,198**	2,41	0,176**	2,18
X8 PROD	0,287***	3,94	0,264***	3,71
X9 EXPORT	0,318***	4,56	0,295***	4,22
X10 GDP	0,276***	3,88	0,251***	3,62
X11 INF	-0,193**	-2,52	-0,175**	-2,31
X12 EXCH	0,241***	3,47	0,218***	3,12
X13 RATE	-0,167**	-2,29	-0,151**	-2,05
X14 SUPPORT	0,204**	2,58	0,186**	2,33
X15 WAR	-0,486***	-5,92	-0,452***	-5,48

Джерело: розрахунки автора

*Примітка: *** - статистична значущість на рівні 1% ($p < 0,01$); ** - статистична значущість на рівні 5% ($p < 0,05$);*

Результати оцінювання панельної регресійної моделі демонструють високу пояснювальну здатність, про що свідчить значення коефіцієнта

детермінації (R^2 = 0.84 для фіксованих ефектів). Отже, включені змінні пояснюють значну частку варіації фінансового стану сільськогосподарських підприємств. Результати тесту Хаусмана свідчать про перевагу моделі з фіксованими ефектами, що підтверджує наявність значущих індивідуальних характеристик підприємств, які необхідно враховувати при оцінюванні фінансового стану.

Отримані результати підтверджують, що фінансовий стан сільськогосподарських підприємств формується під впливом комплексної взаємодії мікро-, мезо- та макроекономічних факторів. Найбільш вагомими детермінантами є прибутковість, боргове навантаження та макроекономічна стабільність, тоді як кризові події, зокрема військові дії, мають визначальний негативний вплив на результати діяльності.

Результати панельного регресійного оцінювання дозволяють зробити комплексні висновки щодо детермінант формування фінансового стану сільськогосподарських підприємств України та підтверджують наявність статистично значущих взаємозв’язків між внутрішніми, галузевими, макроекономічними та інституційними факторами. Оцінки моделей Fixed Effects та Random Effects демонструють високу пояснювальну здатність специфікації (R^2 = 0,81-0,84), що свідчить про адекватність обраного набору змінних і коректність теоретичної конструкції моделі. Результати тесту Хаусмана підтверджують перевагу моделі з фіксованими ефектами, що вказує на суттєву роль ненаблюдаємих індивідуальних характеристик підприємств у формуванні їх фінансових результатів.

Внутрішні фактори демонструють найбільш стабільний і системний вплив на залежну змінну. Зокрема, позитивний ефект розміру підприємства (SIZE) свідчить про наявність ефекту масштабу та кращу здатність великих підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас негативний вплив фінансового левериджу (LEV) підтверджує гіпотезу про зростання фінансових ризиків при надмірному залученні позикового капіталу, що особливо критично для капіталомісткого аграрного виробництва.

Показники рентабельності та оборотності активів (PROF, TURN) демонструють статистично значущий позитивний вплив, що підкреслює ключову роль операційної ефективності у формуванні фінансової стійкості підприємств. Галузеві фактори (PRICE, YIELD, PROD, EXPORT) підтверджують високу залежність аграрного сектору від ринкової кон'юнктури та виробничої результативності. Позитивні коефіцієнти свідчать про те, що зростання цін, урожайності та експортної активності безпосередньо трансформується у покращення фінансових результатів підприємств.

Макроекономічні змінні демонструють очікувану економічну інтерпретацію: економічне зростання (GDP) позитивно впливає на фінансовий стан, тоді як інфляція (INF) та високі процентні ставки (RATE) мають стримуючий ефект. Позитивний вплив валютного курсу (EXCH) свідчить про експортну орієнтацію аграрного сектору та його чутливість до девальваційних процесів. Особливої уваги заслуговує інституційна змінна WAR, яка демонструє найбільший за абсолютною величиною негативний вплив серед усіх факторів. Загалом отримані результати свідчать про те, що фінансовий стан сільськогосподарських підприємств формується як результат складної взаємодії мікроекономічних рішень, галузевих умов та макроекономічного середовища. Найбільш критичними детермінантами є прибутковість, боргове навантаження та кризові інституційні фактори, що визначає необхідність комплексного підходу до управління фінансовою стійкістю підприємств у довгостроковій перспективі.

2.3 Аналіз ефективності наявного механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами

Аналіз сучасного стану механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами у 2020-2025 рр. вказує на

формування комплексних адаптивних систем, спрямованих на підвищення стійкості до зовнішніх та внутрішніх екзогенних факторів [35; 40; 58; 64; 176; 194; 197]. Зміни в макроекономічному середовищі, волатильність ринків, кліматична невизначеність і трансформація виробничих ланцюгів обумовлюють необхідність інтеграції ризик-орієнтованих підходів у систему антикризового менеджменту [39; 40; 58; 64; 176; 194; 200].

Емпіричні дослідження підтверджують високий рівень волатильності ключових показників ефективності аграрних підприємств, що зумовлює потребу у побудові адаптивних управлінських алгоритмів [50; 64; 176; 194; 195]. Зокрема, ризик-менеджмент виступає критичною складовою антикризового стратегічного управління підприємствами, забезпечуючи системну ідентифікацію, оцінювання та нейтралізацію ризикових впливів на результативні показники діяльності [35; 40; 58; 64; 176; 194; 197].

Структурні зміни механізму антикризового управління спрямовані на інтеграцію ризик-менеджменту в стратегічне та операційне планування, що проявляється у впровадженні процесів кількісної оцінки ризику, сценарного планування та стресс-тестування фінансових показників. Такі підходи дозволяють сільськогосподарським підприємствам зменшувати ймовірність критичних розривів у ліквідності в кризові періоди [1; 12; 31; 176; 177; 1854 194; 197].

Однією з найпомітніших тенденцій є цифровізація управлінських процедур: впровадження інформаційно-аналітичних платформ, супутникового моніторингу, геоінформаційних систем та алгоритмів машинного навчання для моніторингу агрометеорологічних станів, прогнозування врожайності та прийняття управлінських рішень у реальному часі [35; 40; 58; 64; 176; 194; 197]. Використання таких технологій підвищує точність аналізу та ефективність адаптивних рішень у кризових умовах.

Регуляторне середовище та державні інструменти підтримки формують нові контури антикризового управління. Зокрема, зростання уваги до інструментів державного стимулювання інвестицій і підтримки фінансової

стабільності сприяє зміцненню фінансової безпеки підприємств та їх здатності протистояти кризам. Водночас обмежений доступ малих і середніх підприємств до фінансування залишається одним із основних бар'єрів для ефективного функціонування механізмів управління ризиками [14; 21; 40; 58; 64; 176; 183; 189].

У структурному аспекті спостерігається зміщення акцентів від реактивного реагування на кризи до проактивних стратегій управління. Проявляється таке зміщення у впровадженні систем раннього попередження на основі трендової динаміки внутрішніх та зовнішніх детермінант, автоматизації збору даних, інтеграції ERP-систем та побудові аналітичних модулів для симуляції потенційних кризових сценаріїв [2; 34; 35; 40; 58; 64; 176; 194; 197]. Посилення кооперацийних зв'язків між сільськогосподарськими підприємствами та фінансовими інституціями, застосування інструментів хеджування цінових ризиків на ринках також набувають значної ролі у забезпеченні фінансової стійкості підприємств. Використання таких інструментів сприяє диверсифікації джерел фінансування й зменшує залежність від коливань глобальних ринків [4; 15; 35; 40; 58; 64; 176]. Системний огляд практик управління показує, що адаптаційні механізми, які базуються на цифрових рішеннях, ризик-орієнтованому плануванні та диверсифікації джерел доходів, демонструють вищу ефективність у подоланні кризових коливань порівняно з традиційними підходами. Водночас зберігається ризик недостатньої інтеграції інновацій у менших підприємствах через ресурсні та компетентнісні обмеження [12; 18; 21; 35; 40; 58; 64; 176; 194; 197].

Отже, сучасний стан механізму антикризового управління в аграрному секторі характеризується поступовою еволюцією у напрямі цифрової трансформації менеджменту, інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне планування та розширення інструментарію адаптаційних механізмів, що підвищує адаптивність, прогнозну здатність та стійкість сільського господарства до мультифакторних ризиків і кризових впливів.

Для подальшого дослідження відібрані сільськогосподарські підприємства України, які обрані на основі їхнього лідерства у аграрному секторі та активної інноваційної діяльності, що зафіксована у рейтингах Mind Innovation Index. Відібрані сільськогосподарські підприємства відображають сучасні тенденції розвитку агропромислового комплексу, включно із впровадженням цифрових технологій, автоматизацією виробничих процесів та застосуванням систем ризик-менеджменту. Аналіз їх діяльності дозволяє дослідити ефективність механізмів антикризового управління у великих агрохолдингах, оцінити інноваційний потенціал, а також визначити практики, які можуть бути адаптовані іншими підприємствами агросектору.

Аналіз основних сільськогосподарських підприємств України, представлених у таблиці 2.14, дозволяє констатувати, що лідери аграрного сектору демонструють системну інтеграцію інноваційних технологій та управлінських практик у своїх бізнес-моделях. Зокрема, підприємства типу МХП, Кернел та Ukrlandfarming характеризуються високим рівнем цифровізації виробничих процесів, комплексним впровадженням телеметрії, супутникового моніторингу та інформаційно-аналітичних платформ, що створює передумови для ефективного функціонування механізмів антикризового управління.

Середньо-високий рівень інноваційної інтеграції, який демонструє Агропросперіс, свідчить про значний потенціал холдингу у застосуванні цифрових рішень та фінансових інструментів для стабілізації діяльності підприємств у кризових умовах. Астарта-Київ, хоча й репрезентує класичний великий агрохолдинг із базовими інноваційними практиками, демонструє необхідність подальшого розвитку стратегій інтеграції ризик-менеджменту та антикризового планування.

Таблиця 2.14

Сільськогосподарські підприємства України, відібрані для аналізу антикризового управління

Назва підприємства	Основні напрями діяльності	Інноваційні практики	Причина включення в дослідження
МХП (Myronivsky Hliboproduct)	Вирощування курятини, зернових та олійних культур; переробка продукції	Інноваційні програми розвитку персоналу, автоматизація виробництва	Лідер аграрного сектору, значний вплив на ринок, високий потенціал у цифровізації управління
Астарта-Київ	Вирощування цукрових буряків, зернових та олійних культур; переробка	Сучасні технології обробки ґрунту та переробки, IT-системи управління	Один із провідних агрохолдингів України, репрезентативний для аналізу великих підприємств
Кернел	Вирощування та експорт олійних культур, соняшнику, сої	Використання безпілотних технологій, супутниковий моніторинг полів	Підприємство з масштабним земельним банком та передовими цифровими рішеннями
Ukrlandfarming	Вирощування зернових, олійних культур; тваринництво	Телеметрія, супутниковий моніторинг, IT-системи управління	Лідер у впровадженні інновацій у виробничі процеси, показовий для оцінки антикризового менеджменту
Агропросперіс	Вирощування та експорт зернових і олійних культур; логістика і трейдинг	Часткові цифрові рішення, IT-платформи для управління, фінансова підтримка агровиробників	Один із найбільших агрохолдингів України з комплексною діяльністю та потенціалом у впровадженні антикризових практик

Джерело: складено автором за даними Innovation Index та [170; 171; 123; 124; 125; 155; 156; 199; 200; 116]

Отже, вибірка підприємств відображає репрезентативні тренди розвитку антикризового управління в українському агробізнесі, зокрема: інтеграцію цифрових технологій, застосування інформаційно-аналітичних систем для прогнозування кризових сценаріїв та формування адаптивних управлінських стратегій.

Таблиця 2.15

Оцінка впровадження ризик-менеджменту та антикризових практик у провідних агропідприємствах України

Підприємство	Рівень впровадження ризик-менеджменту	Антикризові практики	Коротке обґрунтування
МХП (Myronivsky Hliboproduct)	Високий	Системне фінансове та виробниче планування, цифрові системи моніторингу, сценарне прогнозування	Активно інтегрує цифрові технології та системи управління ризиками
Астарта-Київ	Середній	Часткове впровадження фінансового контролю, обмежена цифровізація аналізу ризиків	Використовує базові ризик-інструменти, але потребує подальшої інтеграції
Кернел	Високий	Супутниковий моніторинг, автоматизація виробництва, планування ризиків	Масштабне впровадження технологічних рішень підвищує прогнозованість
Ukrlandfarming	Високий	Комплексний ризик-менеджмент, цифрові системи прогнозування	Активно застосовує адаптивні антикризові стратегії
Агропросперіс	Середньо-високий	Часткові цифрові рішення, IT-платформи для управління; фінансова підтримка агровиробників	Використовує IT-інструменти та інтеграцію сервісів для підтримки виробників і стабілізації процесів

Джерело: адаптовано автором [170; 171; 123; 124; 125; 155; 156; 199; 200; 116]

Аналіз представлених сільськогосподарських підприємств свідчить, що рівень впровадження ризик-менеджменту та антикризових практик прямо корелює з масштабом цифровізації виробничих та управлінських процесів, а також із комплексністю інтеграції стратегій управління ризиками. Підприємства типу МХП, Кернел та Ukrlandfarming демонструють високий рівень впровадження ризик-менеджменту, що проявляється у системному фінансовому та виробничому плануванні, застосуванні супутникового моніторингу, телеметрії, а також у побудові сценарних прогнозів і адаптивних антикризових стратегій.

Агропросперіс, маючи середньо-високий рівень інтеграції, характеризується використанням цифрових платформ та фінансових інструментів для підтримки виробничих процесів і стабілізації діяльності, що свідчить про наявний потенціал для подальшого розвитку антикризового управління. Астарта-Київ демонструє середній рівень впровадження ризик-менеджменту, із базовим фінансовим контролем та частковою цифровізацією, що вказує на необхідність посилення інтеграції антикризових практик для підвищення стійкості підприємства до мультифакторних ризиків.

Отже, вибірка підприємств відображає тренд еволюції антикризового управління в аграрному секторі України: переважання проактивних стратегій, інтеграція цифрових технологій, розвиток систем прогнозування ризиків та формування адаптивних управлінських рішень. Виділено підприємства-лідери як приклади ефективної інтеграції антикризових механізмів та визначено напрямки покращення для підприємств із нижчим рівнем впровадження ризик-менеджменту.

В таблиці 2.16 подано індекси інноваційності для відібраних сільськогосподарських підприємств України за даними Mind Innovation Index. Значення індексів відображають рівень інноваційності підприємств на основі експертної оцінки впровадження продуктових, процесних, бізнес-модельних та інших інноваційних практик. Аналіз представлених індексів дозволяє ідентифікувати суттєву диференціацію рівня інноваційного розвитку досліджуваних сільськогосподарських підприємств, що зумовлюється як масштабами їх господарської діяльності, так і стратегічними пріоритетами у сфері впровадження інновацій. Встановлено, що вищі значення індексів характерні для підприємств, які системно інтегрують інноваційні рішення у виробничі та управлінські процеси, забезпечуючи тим самим підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності.

Таблиця 2.16

Індекси інноваційності відібраних сільськогосподарських підприємств України

Підприємство	Індекс інноваційності (TOTAL)	Інноваційні характеристики
Агропросперіс	78	Високий рівень інноваційності за рахунок інтегрованих навчальних методик, партнерських бізнес-моделей і IT-продуктів для фермерів
МХП (Myronivsky Hliboproduct)	70	Сильний показник завдяки інноваційній екосистемі розвитку персоналу і централізованим акселераторам
Астарта (Астарта-Київ)	66	Помірний рівень, обмежені інформаційні дані про специфічні інновації
Кернел	62	Інновації в технологіях обробки полів, використання безпілотників
Ukrlandfarming	46	Нижчий інноваційний індекс порівняно з іншими агрокомпаніями, але з наявними прикладами цифрового моніторингу та телеметрії

Примітка: Індекс інноваційності (Innovation Index) визначається комплексно із урахуванням таких характеристик, як інноваційність продукту, бізнес-моделі, здатність до зміни, інноваційність бізнес-процесів та інноваційність у роботі з клієнтами. Високе значення індексу означає, що компанія активніше інтегрує інновації в різні аспекти своєї діяльності, що може сприяти підвищенню її адаптивності у кризових ситуаціях.

Сільськогосподарські підприємства з вищими індексами інноваційності (зокрема, Агропросперіс і МХП) можуть виступати референтними кейсами для аналізу впливу інновацій на ефективність антикризового управління. Натомість підприємства з нижчими інноваційними показниками (Ukrlandfarming) можуть бути корисними для порівняльного аналізу бар'єрів і вузьких місць у впровадженні інноваційної діяльності в агросекторі.

У таблиці 2.17 наведено загальний індекс інноваційності і дві конкретні складові, що відображають інноваційність продукту (25 % ваги) та здатність до змін (15 % ваги) у межах загального інноваційного профілю підприємства.

Агропросперіс і МХП демонструють значні конкурентні переваги в інноваційному розвитку, вони не лише впроваджують значущі інновації продукції, але й мають високу готовність до змін, що особливо важливо в умовах нестабільних ринкових умов та кризових впливів. Інноваційний розвиток даних підприємств свідчить про їхню стратегічну здатність

адаптуватись як важливу передумову для ефективного антикризового управління. Астарта-Київ та Кернел також показують збалансовану інноваційну активність, хоча їхні показники нижчі за лідерів, що може вказувати на потенціал для посилення інноваційних стратегій у майбутньому. Ukrlandfarming має помітно нижчі значення як за інноваціями продукту, так і за готовністю до змін, що може вказувати на потребу в поглибленні технологічної трансформації та управлінських практик.

Таблиця 2.17

Індекси інноваційності та додаткові показники для провідних сільськогосподарських підприємств України

Підприємство	Загальний індекс інноваційності	Інноваційність продукту	Готовність до змін	Профіль інновацій
Агропросперіс	78	66	88	Високий рівень всіх ключових компонентів, сильна здатність адаптуватись до змін та високий продуктово-процесний потенціал
МХП (Myronivsky Hliboproduct)	70	70	77	Стабільно високі показники інноваційності продукту та хороша готовність до трансформацій
Астарта-Київ	66	60	78	Помірна інноваційність продуктів із відносно високою здатністю реагувати на виклики часу
Кернел	62	51	69	Інновації продукту дещо нижчі, але середня готовність до змін підсилює загальний індекс
Ukrlandfarming	46	45	37	Нижчі показники як інновацій продуктів, так і здатності до швидких трансформацій у порівнянні з іншими гравцями

Джерело: адаптовано автором [170; 171; 123; 124; 125; 155; 156; 199; 200; 116]

На відміну від публічних компаній (Astarta Holding, Kernel, МНР котируються на біржах або публікують річні звіти), середній і малий агробізнес (Ukrlandfarming, Агропросперіс) не зобов'язаний публікувати повні IFRS-баланси у відкритому доступі, тому їхні фінансові показники за досліджуваний недоступні (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Оцінка зміни виручки та чистого прибутку для провідних сільськогосподарських підприємств України, 2023-2024 рр.

Підприємство	2023	2024	% зміни виручки	2023	2024	% зміни чистого прибутку
	Виручка			Чистий прибуток		
Astarta Holding	619 млн. євро	612 млн. євро	-1,1 %	62 млн. євро	83 млн. євро	+34,5 %
МНР SE	3 021 млн дол.	3 046 млн дол.	+0,8 %	142 млн дол.	144 млн дол.	+1,4 %
Kernel Holding	3 455 млн дол.	3 581 млн дол.	+3,6 %	299 млн дол.	168 млн дол.	-44 %

Джерело: розрахунки автора [170; 171; 123; 124; 125; 155; 156; 199; 200; 116]

Аналізуючи дані, подані в таблиці 2.18, можна зробити висновки, що Astarta продемонструвала стабільність виручки за збереження експортних позицій і значне зростання чистого прибутку, що може свідчити про підвищення операційної ефективності в умовах зовнішньої нестабільності. МНР зберігає майже сталу виручку, а прибуток трохи виріс, що відображає відносну стабільність бізнесу навіть при складних геополітичних ризиках. Kernel відчув помітне скорочення чистого прибутку, що може бути пов'язано із впливом ринкових цін і операційних витрат у період конфліктних обставин.

Таблиця 2.19

Оцінка фінансових показників сільськогосподарських підприємств України, 2023-2024 рр.

Показник	Astarta Holding (EUR)	MHP SE (USD)	Kernel Holding (USD)
Виручка 2023	618,9	3,021 млрд дол.	3,455 млрд дол.
Виручка 2024	612.1 млн євро	3,046 млрд дол.	3,581 млрд дол.
% зміни виручки	-1 %	+0,8 %	+4 %
Чистий прибуток 2023	61,9 млн євро	142 млн дол.	299 млн дол.
Чистий прибуток 2024	83,25 млн євро	144 млн дол.	168 млн дол.
% зміни прибутку	+34 %	+1,4 %	-44 %
Валовий прибуток 2024	235,5 млн євро	*не вказано у відкритих даних*	*не вказано у відкритих даних*
EBITDA 2023	145,4 млн євро	445 млн дол.	544 млн дол.
EBITDA 2024	159,35 млн євро	566 млн дол.	381 млн дол.
EBITDA % зміна	+10 %	+27 %	-30 %
EBITDA Маржа 2024	26 %	19 %	*не вказано*
Частка експорту 2024	66 % виручки	*не вказано у відкритих даних*	*не вказано у відкритих даних*

Примітка: дані по Astarta наводяться у євро, тоді як показники Kernel та MHP - у доларах США, оскільки фінансова звітність компаній публікується у відповідній валюті без узгодження курсових перерахунків.

Джерело: [170; 171; 123; 124; 125; 155; 156; 199; 200; 116]

Виручка за 2024 рік у Astarta Holding залишилася майже стабільною, а чистий прибуток значно зріс на 34 % завдяки покращеній маржинальності і змінам справедливої вартості біологічних активів. EBITDA також збільшилася, що свідчить про посилення операційної ефективності. Експорт займає значну частку у виручці (66 %), що підсилює міжнародну орієнтацію компанії. Компанія MHP SE зберігає стабільний рівень виручки та показала невелике зростання чистого прибутку (+1,4 %). Водночас EBITDA виросла суттєво (+27 %), що свідчить про поліпшення операційної прибутковості навіть у контексті коливань ринку. За даними фінансового року Kernel Holding, виручка компанії відновилася (+4 %), але EBITDA зменшилася приблизно на 30 % через зниження маржі й тиску на ціни та експлуатаційні

витрати. Чистий прибуток також знизився майже на 44 %, що підкреслює ризики для рентабельності у секторах переробки й торгівлі.

З метою комплексної оцінки ефективності функціонування механізму антикризового управління в сільському господарстві доцільним є проведення порівняльного аналізу провідних сільськогосподарських підприємств України з урахуванням ключових аспектів їх управлінської, інноваційної та фінансово-економічної діяльності. Особливої актуальності набуває дослідження взаємозв'язку між рівнем впровадження антикризових практик, ступенем цифровізації бізнес-процесів та здатністю підприємств забезпечувати стійке функціонування в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

В таблиці 2.20 відображено сучасний стан механізму антикризового управління досліджуваних сільськогосподарських підприємств України, інтегруючи фінансові, інноваційні та ризик-менеджерські аспекти.

Таблиця 2.20

Аналіз сучасного стану механізму антикризового управління провідних сільськогосподарських підприємств України

Підприємство	Антикризові практики	Інноваційні (цифрові) рішення	Фінансово-економічний стан, 2024 р.	Короткий висновок щодо адаптивності
МХП (Myronivsky Hliboproduct)	Системне фінансове та виробниче планування, сценарне прогнозування	ERP-системи, цифровий моніторинг виробництва, супутниковий контроль полів	Висока виручка та прибутковість; стабільний EBITDA	Висока адаптивність; ефективне поєднання фінансів і інновацій
Астарта-Київ	Часткове фінансове планування, обмежене сценарне прогнозування	IT-системи для управління, базова цифровізація процесів	Зростання виручки; обмежене зростання прибутку	Помірна адаптивність; потребує розширення інтеграції ризик-менеджменту
Кернел	Планування ризиків, управління фінансовими потоками	Супутниковий моніторинг, автоматизація виробництва	Висока виручка, стабільна EBITDA, частка експорту до 70%	Висока адаптивність; масштабне впровадження технологічних рішень підвищує прогнозованість

Продовження таблиці 2.20

Ukrlandfarming	Комплексний ризик-менеджмент, фінансові стрес-тести	Цифрові системи прогнозування, аналітичні платформи	Висока виручка та прибутковість, стабільний фінансовий стан	Висока адаптивність; ефективне поєднання ризик-менеджменту і цифрових рішень
Агропросперіс	Часткові цифрові рішення, інтеграція сервісів для управління	IT-платформи для управління, часткове впровадження цифрових інструментів	Стабільна виручка; прибутковість нижча, ніж у лідерів	Помірно висока адаптивність; цифровізація та антикризові практики застосовуються частково

Джерело: адаптовано автором [170; 171; 123; 124; 125; 155; 156; 199; 200; 116]

Рівень впровадження ризик-менеджменту оцінювався на основі комплексності процедур, інтеграції в стратегічне та операційне планування, наявності сценарного прогнозування та фінансового стрес-тестування. Інноваційні та цифрові рішення включають ERP-системи, супутниковий моніторинг, телеметрію, аналітичні платформи, автоматизацію виробництва. Фінансово-економічний стан базується на опублікованих даних виручки, прибутку та EBITDA за 2024 р.

В таблиці 2.21 проведена оцінка ефективності антикризового управління та прогноз фінансової та операційної стабільності на 2026-2027 рр. для досліджуваних сільськогосподарських підприємств України.

Рівень ефективності антикризового управління оцінювався за комплексністю інтеграції ризик-менеджменту, цифрових рішень та інноваційних практик у виробничі та фінансові процеси. Прогноз стабільності на 2026-2027 рр. базується на динаміці фінансових показників 2023-2024 рр., рівні цифровізації та інтеграції антикризових механізмів. Рекомендації спрямовані на підвищення адаптивності підприємств, диверсифікації ризиків та зміцнення стійкості до мультифакторних криз.

Таблиця 2.21

Оцінка ефективності антикризового управління та прогноз стабільності провідних агропідприємств України

Підприємство	Рівень ефективності антикризового управління, 2024р.	Ключові фактори ефективності	Потенційні ризики у 2026-2027 рр.	Прогноз стабільності 2026-2027 рр.	Рекомендації щодо підвищення ефективності
МХП (Myronivsky Hliboproduct)	Високий	Системний ризик-менеджмент, цифрові платформи, сценарне прогнозування	Волатильність світових цін на зернові та курятину, кліматичні шоки	Висока стабільність; прогнозоване збереження прибутковості та ліквідності	Підтримка інноваційних проектів, розширення хеджування ризиків
Астарта-Київ	Середній	Часткова інтеграція ризик-менеджменту, базові цифрові інструменти	Обмежений доступ до фінансування, низька диверсифікація продукту	Помірна стабільність; можливі коливання прибутку та EBITDA	Комплексна інтеграція ризик-менеджменту, диверсифікація виробництва
Кернел	Високий	Масштабне впровадження цифрових рішень, супутниковий моніторинг, автоматизація виробництва	Залежність від світових ринків олійних культур, логістичні ризики	Висока стабільність; збереження експортного потенціалу та маржинальності	Розширення хеджування, диверсифікація ринків збуту, адаптація до кліматичних змін
Ukrlandfarming	Високий	Комплексний ризик-менеджмент, аналітичні платформи, фінансове стрес-тестування	Зниження цін на зернові, логістичні обмеження	Висока стабільність; прогнозоване збереження фінансових показників	Підвищення ефективності інтеграції інновацій, розвиток логістичних сервісів
Агропросперіс	Середній-високий	Часткові цифрові платформи, інтеграція сервісів, підтримка агровиробників	Обмежена фінансова автономія, коливання внутрішніх та експортних цін	Помірно висока стабільність; можливі коливання прибутку	Розширення цифрових рішень, зміцнення власного капіталу та управлінських процедур

Джерело: власна розробка автора

Аналіз сучасного стану механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами України демонструє формування комплексних адаптивних систем, які інтегрують стратегічне планування, ризик-менеджмент та цифрові технології. У період 2020-2025 рр. провідні агропідприємства, такі як МХП, Астарта-Київ, Кернел, Ukrlandfarming та Агропросперіс, показали високу здатність до адаптації та стійкості до зовнішніх факторів, що зумовлено поєднанням структурних, фінансових та інноваційних трансформацій.

Фінансово-економічний аспект демонструє, що виручка та прибутковість провідних підприємств залишаються відносно стабільними, незважаючи на макроекономічну волатильність і коливання світових цін на сировину. Так, Astarta Holding збільшила чистий прибуток на 34 % у 2024 р., а EBITDA показала зростання на 10 %, що свідчить про ефективність операційного управління та покращення маржинальності діяльності. MHP SE зберігає стабільну виручку та демонструє зростання EBITDA на 27 %, а Kernel Holding показує позитивну динаміку виручки (+4 %), проте зниження чистого прибутку на 44 % вказує на високий операційний та ринковий ризик.

Інноваційний та цифровий аспект виявляє, що інтеграція цифрових рішень у виробничі та управлінські процеси є ключовим фактором підвищення адаптивності підприємств. Використання супутникового моніторингу, телеметрії, ERP-систем, аналітичних платформ та алгоритмів машинного навчання дозволяє прогнозувати врожайність, управляти ризиками в режимі реального часу та підвищувати точність стратегічного планування [173]. Застосування інноваційних рішень у продукції, логістиці та процесах переробки забезпечує одночасно здатність до зміни та підвищення конкурентоспроможності.

Ризик-менеджмент та антикризові практики стали невід’ємною складовою механізму управління провідних агропідприємств. Механізми системної ідентифікації, оцінювання та нейтралізації ризиків дозволяють підприємствам зменшувати ймовірність фінансових розривів, підтримувати

ліквідність та забезпечувати стабільність операцій. Підприємства з високим рівнем інтеграції ризик-менеджменту, зокрема МХП, Кернел та Ukrlandfarming, демонструють більш високу ефективність у подоланні кризових коливань порівняно з тими, які лише частково впроваджують дані підходи (Астарта, Агропросперіс).

Структурні та стратегічні тенденції вказують на поступове зміщення акцентів від реактивного реагування на кризи до проактивного управління, включно з впровадженням систем раннього попередження, сценарного планування та стрес-тестування фінансових показників. Особливе значення набуває кооперація з фінансовими інституціями та використання інструментів хеджування, що дозволяє диверсифікувати джерела фінансування та зменшити вплив коливань світових ринків на внутрішню економіку підприємств.

Синтез фінансових та інноваційних даних підтверджує, що підприємства з високим рівнем інтеграції цифрових платформ, інноваційних процесів та системного ризик-менеджменту характеризуються більшою стійкістю до мультифакторних криз, зниженням операційних втрат та підвищенням прогнозної здатності. Водночас менші підприємства, обмежені в ресурсах або компетенціях, демонструють нижчий рівень інтеграції інновацій та антикризових практик, що створює потенційні ризики для їх конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Отже, сучасний стан механізму антикризового управління в аграрному секторі України характеризується: цифровою трансформацією управління, що забезпечує оперативне та стратегічне прогнозування; інтеграцією ризик-менеджменту в усі ланки управлінської діяльності; розширенням адаптаційних механізмів через інновації, кооперацію та хеджування; підвищенням стійкості та прогнозної здатності підприємств до мультифакторних ризиків та зовнішніх кризових впливів.

Висновки до розділу 2

1. Проведене дослідження дозволило оцінити стан та тенденції розвитку механізму антикризового управління в аграрному секторі України у порівнянні з провідними країнами світу. Встановлено, що Україна характеризується трансформаційною моделлю аграрного розвитку з відносно високою залежністю економіки від сільського господарства та обмеженим рівнем інституційної підтримки. У країнах Європейського Союзу, зокрема Німеччина та Франція, домінує інституційно-орієнтована модель антикризового управління, яка забезпечує високу стійкість аграрного сектору. США демонструють ринково-орієнтований підхід, що базується на розвинених фінансових інструментах управління ризиками. Порівняльний аналіз індексів, сформованих на основі даних FAO, World Bank та OECD, підтвердив наявність значного розриву за рівнем продуктивності та антикризової стійкості між Україною та розвиненими країнами. Найбільш критичним фактором визначено недостатній рівень інституційного забезпечення та управління аграрними ризиками. Отримані результати свідчать про необхідність модернізації механізму антикризового управління в Україні.

2. Результати дослідження свідчать про наявність складної багаторівневої системи факторів, що визначають фінансовий стан сільськогосподарських підприємств України. Емпіричні оцінки панельної регресійної моделі підтверджують статистично значущий вплив як внутрішніх характеристик підприємств, так і зовнішнього макроекономічного та інституційного середовища. Аналіз галузевих детермінант засвідчив, що цінова кон’юнктура, врожайність, обсяги виробництва та експортна активність формують взаємопов’язану систему, яка безпосередньо трансформується у фінансові результати сільськогосподарських підприємств. Макроекономічні змінні, зокрема темпи економічного зростання, рівень інфляції та валютний курс, демонструють значущий вплив на фінансові

показники, що підтверджує високу чутливість аграрного сектору до загальноекономічної динаміки. Отже, фінансовий стан сільськогосподарських підприємств формується як інтегральний результат взаємодії внутрішньої ефективності управління, ринкових умов та макроекономічної стабільності. Виявлені закономірності підтверджують доцільність застосування комплексного економетричного підходу для оцінювання фінансової стійкості та прогнозування розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах високої невизначеності.

3. Дослідження сучасного стану антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами України показало, що провідні агрохолдинги формують комплексні адаптивні системи, які інтегрують ризик-менеджмент, цифрові технології та інноваційні процеси. Проведений аналіз фінансових показників (виручка, чистий прибуток, EBITDA) засвідчує, що підприємства з високим рівнем інтеграції ризик-менеджменту та інновацій демонструють більшу стійкість до зовнішніх і внутрішніх кризових впливів. Впровадження цифрових платформ, ERP-систем, аналітичних модулів та інструментів прогнозування забезпечує точність управлінських рішень та оперативну адаптацію до змін у ринковому та макроекономічному середовищі. Структурні трансформації вказують на зміщення акценту від реактивного реагування на кризи до проактивного стратегічного управління, включно з системами раннього попередження, сценарним плануванням і кооперацією з фінансовими інституціями. Таким чином, ефективне поєднання фінансових, стратегічних та інноваційних інструментів становить основу підвищення адаптивності та прогнозної здатності сільськогосподарських підприємств і забезпечує їх стійкість до мультифакторних ризиків, формуючи перспективу подальшого розвитку механізмів антикризового управління в аграрному секторі.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

3.1. Формування концептуальних підходів та науково-методичних положень антикризового управління сільськогосподарських підприємств

Сучасний розвиток аграрного сектору відбувається в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, структурних трансформацій на глобальних ринках, зміни кліматичних режимів, загострення продовольчих ризиків та геополітичних викликів. У таких умовах питання ефективного антикризового управління сільськогосподарських підприємств набуває особливої актуальності, оскільки саме аграрна галузь є критично важливою для забезпечення продовольчої, економічної та екологічної безпеки держави. Крім того, специфіка функціонування сільськогосподарських підприємств (сезонність, залежність від природно-кліматичних факторів, довгий виробничий цикл, висока капіталомісткість) зумовлює необхідність формування спеціалізованих підходів до ідентифікації, діагностики та подолання кризових явищ. Таким чином, розроблення концептуальних підходів і науково-методичних положень антикризового управління стає ключовим завданням сучасного економічного наукового дискурсу та передумовою формування стійкого й конкурентоспроможного аграрного бізнесу.

Антикризове управління як наукова категорія пройшло складний шлях генези:

- класичний підхід (1950-1970 рр.) - орієнтація на фінансове оздоровлення підприємства після настання кризи. Основний акцент робився на санаційних заходах, реструктуризації боргів, стабілізації ліквідності;

- системний підхід (1980-1990 рр.) - криза розглядається як елемент розвитку економічної системи, що потребує комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників;

- стратегічний підхід (з 2000-х рр.) - підкреслює необхідність довгострокової профілактики, управління ризиками, побудови систем раннього попередження;

- інституціонально-інноваційний підхід (2010-2026 рр.) - інтеграція концепцій сталого розвитку, цифровізації, аналітики Big Data, сценарного моделювання, що дозволяє підвищувати адаптивність підприємства [54; 68; 90; 98; 123; 145; 167; 203]. Специфіка сільськогосподарського виробництва спричинила формування окремих напрямів антикризового менеджменту, зокрема ресурсно-еколого-орієнтованих, логістично-інтегрованих та ризикорієнтованих моделей.

Антикризове управління в аграрному секторі характеризується низкою особливостей, зумовлених сезонністю виробництва, високим рівнем природних та ринкових ризиків, специфічною структурою активів, а також залежністю від державної політики та міжнародної кон’юнктури. Тому формування ефективної системи антикризового управління має ґрунтуватися на інтеграції організаційно-економічних, фінансових, технологічних та інституційних механізмів, орієнтованих на раннє виявлення загроз та адаптацію підприємства до мінливого середовища.

Концептуальна модель антикризового управління аграрними підприємствами повинна базуватися на таких ключових принципах:

- проактивність та випереджальність - формування системи моніторингу внутрішніх і зовнішніх загроз, здатної ідентифікувати кризи на ранніх стадіях;

- інституційна гнучкість - адаптація управлінських структур до змін у нормативному, податковому та митному середовищі;

- ресурсна збалансованість - оптимізація матеріальних, фінансових, кадрових та земельних ресурсів з урахуванням циклічності виробництва;

- технологічна стійкість - упровадження цифрових інструментів, точного землеробства та інновацій для мінімізації впливу природних і ринкових ризиків;

- соціально-екологічна відповідальність - зміцнення довіри стейкхолдерів шляхом дотримання стандартів сталого розвитку.

В межах запропонованої концепції антикризове управління розглядається не як реактивна відповідь на загрози, а як багаторівневий механізм формування стійкості та стратегічного розвитку, що охоплює діагностику ризиків, оцінювання фінансового стану, побудову моделей поведінки підприємства у кризових ситуаціях та розробку адаптивних стратегій.

Формування концептуальних і науково-методичних засад антикризового управління сільськогосподарських підприємств вимагає інтеграції економічних, інституційних, технологічних та екологічних підходів. Запропонована система включає комплекс концептуальних блоків, методики діагностики, стратегічного планування та організаційного забезпечення, що формують здатність сільськогосподарських підприємств функціонувати й розвиватися в умовах зростаючої нестабільності. Антикризове управління має трансформуватися із реактивної складової в превентивно-інноваційну систему, що базується на цифрових технологіях, науково обґрунтованих моделях і принципах сталого розвитку.

Науково-методичні положення антикризової діагностики включають поетапний алгоритм оцінювання кризових тенденцій. На рис. 3.1 запропоновано авторський методичний підхід антикризової діагностики сільськогосподарських підприємств, що складається з чотирьох блоків.

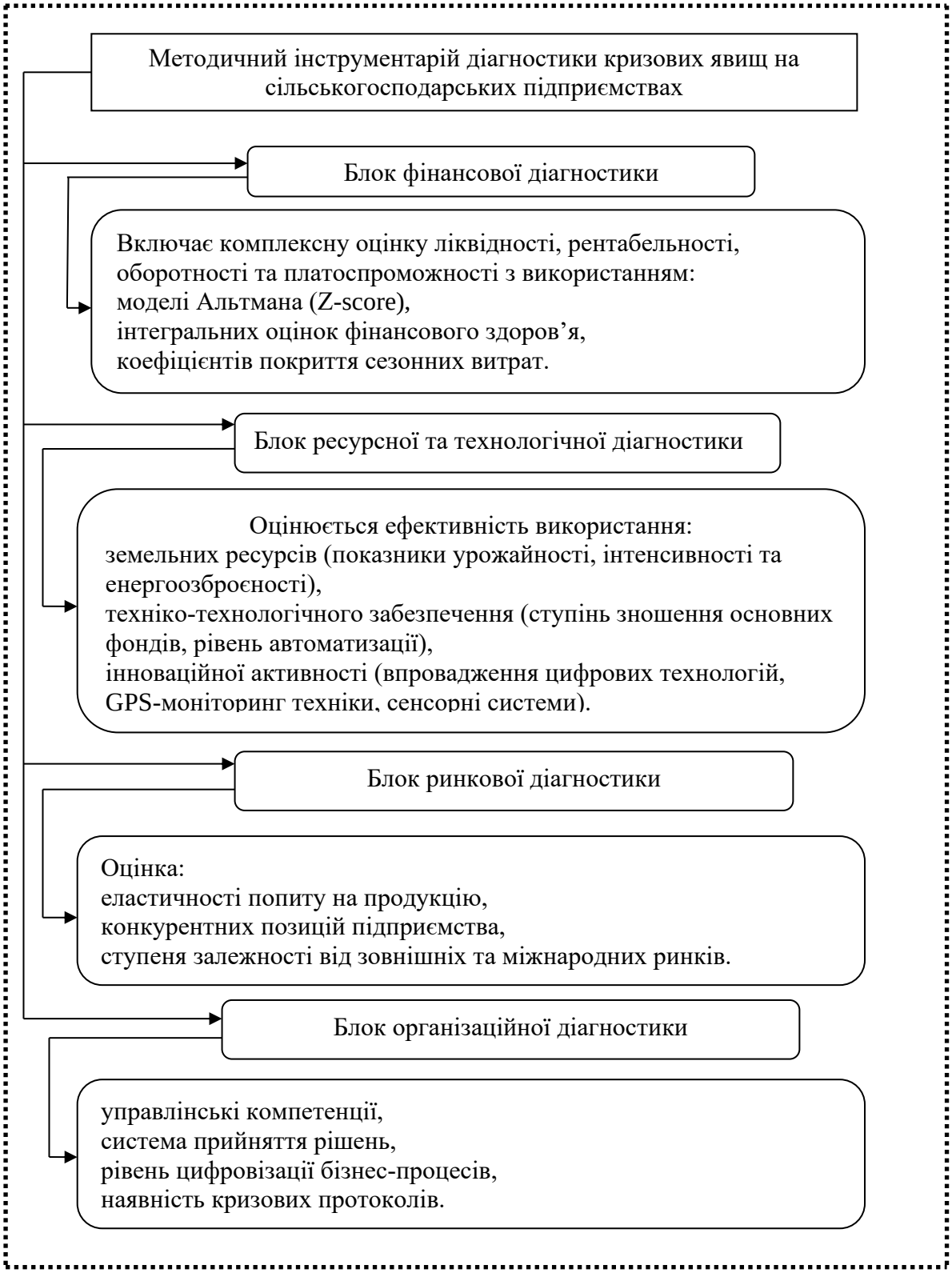


Рис. 3.1 Методичний інструментарій діагностики кризових явищ на сільськогосподарських підприємствах

Джерело: власна розробка автора

Узагальнюючим результатом діагностики є інтегральний індекс кризостійкості підприємства**,** що дозволяє ранжувати сільськогосподарські підприємства за рівнем ризику та визначати першочергові напрями антикризових заходів. Особлива увага приділяється оцінці впливу сезонних коливань на грошові потоки, що є критично важливим для аграрних підприємств.

Механізм антикризового управління розглядається як складна багаторівнева система взаємопов'язаних інструментів, процедур та управлінських рішень, інтегрованих у єдиний контур регулювання господарської діяльності підприємства. Функціональне призначення механізму антикризового управління полягає у своєчасному виявленні кризових загроз, забезпеченні їх превентивного попередження, оперативній локалізації негативних наслідків, а також у формуванні умов для відновлення та подальшого розвитку економічної системи (рис. 3.2).

У межах сучасної парадигми управління зазначений механізм набуває ознак адаптивної та динамічно керованої системи, що функціонує в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Ефективність механізму антикризового управління визначається ступенем узгодженості стратегічних і тактичних управлінських рішень, рівнем інтеграції фінансово-економічних, організаційних та інформаційно-аналітичних інструментів, а також здатністю до швидкої трансформації відповідно до змін ринкової кон'юнктури [12; 29; 46; 78; 102; 115; 170].

Водночас особливого значення набуває системна інтеграція елементів ризик-менеджменту, фінансового планування та цифрових технологій, які забезпечують підвищення точності діагностики кризових явищ і розширюють можливості прогнозування їх розвитку. Застосування сучасних аналітичних інструментів, зокрема сценарного моделювання та індикативного моніторингу, дозволяє формувати більш обґрунтовані управлінські рішення та знижувати рівень невизначеності в процесі прийняття рішень.

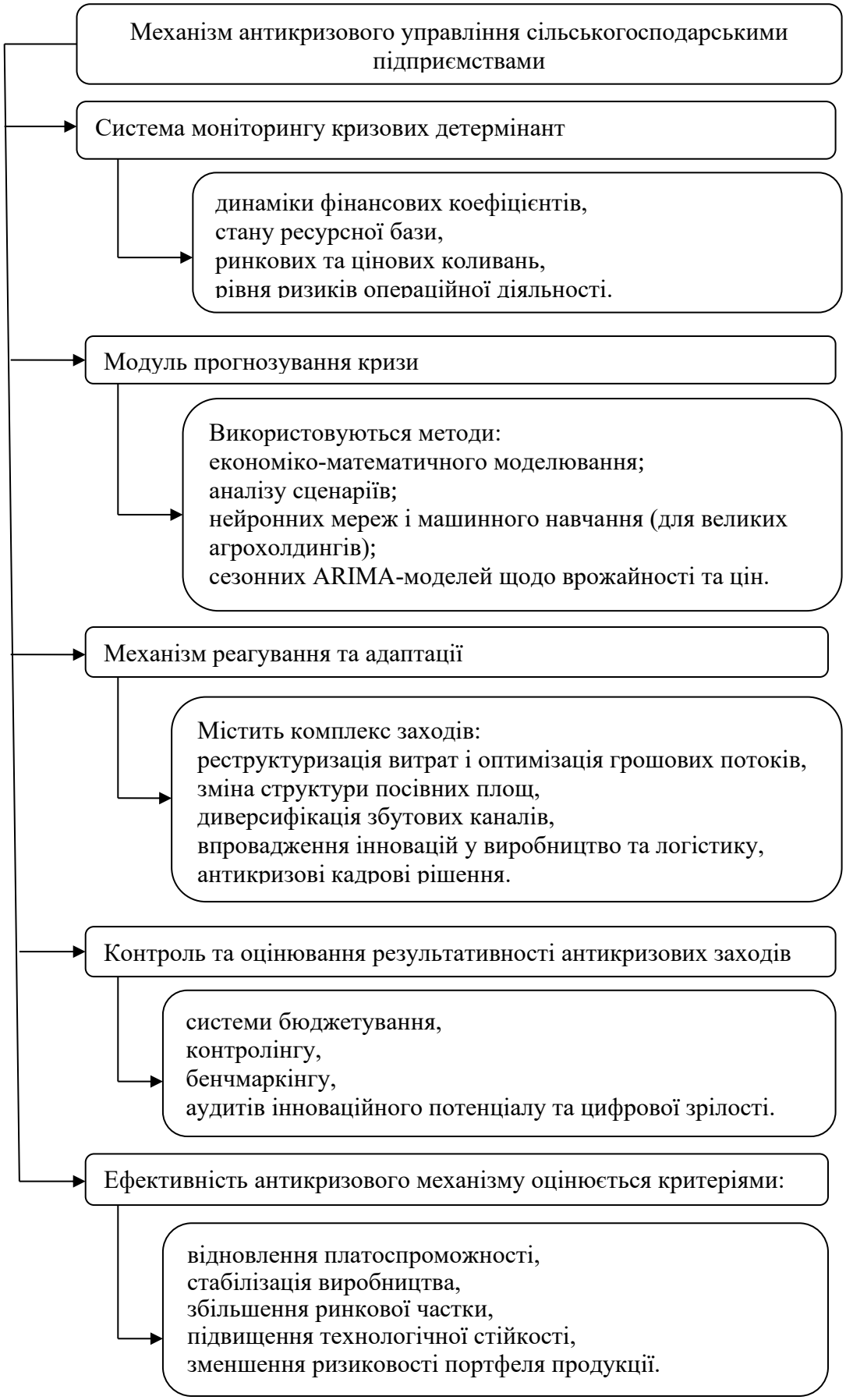


Рис. 3.2 Механізм антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами

На основі узагальнення результатів попередніх підрозділів запропоновано комплексну модель антикризового управління**,** яка охоплює три рівні (рис. 3.3).

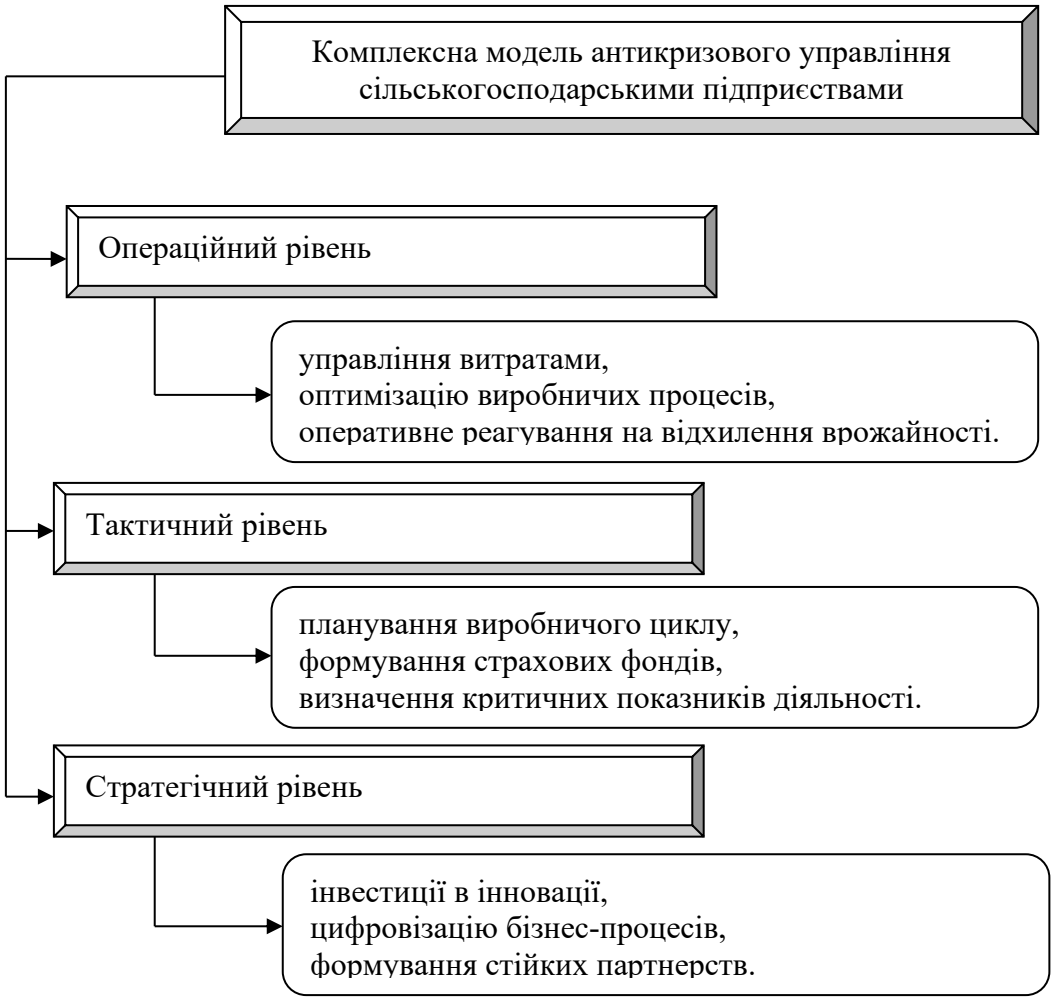


Рис. 3.3 Комплексна модель антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами

Джерело: адаптовано автором [26; 61; 91; 94, 112; 178]

Модель має адаптивний характер**,** оскільки враховує зміну ринкових умов і передбачає багаторазове коригування управлінських рішень. На основі проведених досліджень запропоновано комплекс практичних рекомендацій, зокрема, впровадження цифрової платформи для моніторингу ризиків, яка інтегрує дані з бухгалтерських систем, GPS-обладнання, агроскаутингу та ринкових аналітик; створення внутрішньої антикризової команди, відповідальної за управління ризиками, планування сценаріїв та координацію

дій у період нестабільності; активізація співпраці з державними інституціями, використання програм компенсацій та грантових можливостей.

У результаті дослідження сформовано цілісну концепцію антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами, що ґрунтується на системному підході, інтеграції інструментів діагностики, прогнозування та адаптації. Запропоновано методичний інструментарій оцінювання кризових явищ, механізм антикризового управління та практичні рекомендації щодо його впровадження. Розроблена модель демонструє високий потенціал застосування в українських сільськогосподарських підприємствах, забезпечуючи підвищення їх стійкості, ефективності та конкурентоспроможності в умовах зростання ризиків і нестабільності.

Для побудови ефективної системи антикризового управління необхідним є формування кількісної моделі оцінювання рівня кризостійкості підприємства. У дослідженні пропонується інтегральний індекс кризостійкості (ІКС), який дає змогу комплексно оцінити фінансово-господарський, ресурсно-технологічний та ринковий потенціал підприємства в контексті ризиків.

ІКС складається з трьох блоків:

1. Фінансова стійкість (F) включає коефіцієнт автономії, коефіцієнт покриття, рентабельність капіталу, коефіцієнт ліквідності, показник оборотності активів.

2. Ресурсно-технологічна стійкість (R) включає індекс зношення техніки; рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами; індекс технологічної модернізації; показник продуктивності праці; рівень енергоозброєності виробництва.

3. Ринкова стійкість (M) включає частку ринку, індекс ризику збуту, рівень диверсифікації продукції, еластичність попиту, контрактну стабільність (наявність довгострокових договорів).

Інтегральний індекс обчислюється за формулою:

$$ІКС=w_1F+w_2R+w_3M \quad (3.1)$$

де

w_i - вагові коефіцієнти, визначені методом експертних оцінок.

Для аграрних підприємств пропонується типовий розподіл ваг:

F - 0,4 (висока залежність від фінансової стабільності);

R - 0,35 (технологічна стійкість критична для врожайності);

M - 0,25 (ринкове середовище значно змінюється, але менш кероване).

Таблиця 3.1

Інтерпретація результатів розробленого інтегрального індексу кризостійкості

Значення ІКС	Характеристика кризостійкості	Рекомендовані дії
0,75-1,00	Висока	Інноваційно-трансформаційні стратегії; інвестиційна активність
0,50-0,74	Середня	Оптимізація територій посівів; модернізація техніки
0,25-0,49	Низька	Антикризова програма; реструктуризація витрат
0-0,24	Критична	Санація, управління за моделлю антикризового контролінгу

Джерело: власна розробка автора

Запропонована методика дозволяє сільськогосподарським підприємствам вимірювати свою стійкість у динаміці та порівнювати себе з конкурентами. Одним із ключових завдань антикризового управління є розробка сценаріїв поведінки підприємства у відповідь на внутрішні та зовнішні загрози. У межах сценарного підходу до антикризового розвитку розроблено чотири базові сценарії. Сценарій «Стабілізація» застосовується у разі фінансових дисбалансів, що не загрожують банкрутством. Він передбачає: контроль витрат, оптимізацію запасів, підвищення операційної ефективності. Сценарій «Адаптація» використовується за умов коливання цін, зміни логістики, погодних ризиків і включає перегляд структури посівів, оптимізацію технологій, пошук альтернативних ринків. Сценарій «Інноваційно-трансформаційний прорив» підходить підприємствам із середньою та високою стійкістю та передбачає технологічний апгрейд, цифровізацію виробництва, інвестиції в точне землеробство, скорочення

витрат за рахунок автоматизації. Сценарій «Антикризова санація» застосовується за загрози втрати платоспроможності і містить реструктуризацію боргів, скорочення неефективних активів, ліквідацію нерентабельних напрямів. Інституційне середовище формує умови, в яких підприємства здатні зменшити витрати, підвищити продуктивність та знизити рівень ризиків (додаток). Ефективність антикризової моделі значною мірою залежить від готовності підприємства до інституційних та організаційних змін.

Для практичної апробації важливо використати запропоновану антикризову модель на великих українських агрохолдингах, зокрема МНР, Astarta-Kyiv, Kernel Holding, UkrLandFarming та «Агро-Просперіс» (Agroprosperis). Відібрані для дослідження сльсьогосподарські підприємства не лише формують більшість земельного банку в Україні й значну частку експорту зернових і соняшникової олії, а й демонструють різні стратегії адаптації до довготривалих криз та потрясінь, пов’язаних із повномасштабною війною, логістичними розривами та коливанням світових ринків загального попиту.

За даними галузевих оглядів, агрохолдинги Kernel, UkrLandFarming, МНР, Agroprosperis та Astarta-Kyiv контролюють значні земельні масиви, що перевищують сотні тисяч гектарів кожен, і різко впливають на структуру сільськогосподарського виробництва в Україні як ключові гравці ринку (значні земельні банки Kernel та UkrLandFarming, а також Agroprosperis мають концентрацію землі, що суттєво перевищує середні показники по галузі). Такий вихідний ресурс активів є критичною передумовою для оцінювання їхньої кризостійкості, оскільки велика площа землі означає і великі операційні ризики, і велику капіталізацію ринкових можливостей.

Функціональна реалізація антикризових заходів на аналізованих підприємствах має яскраві приклади, що демонструють різні аспекти управлінської стійкості. Так, Astarta-Kyiv у 2024-2025 рр. не лише зберіг стабільний фінансовий результат із річним доходом понад 600 млн євро і

чистим прибутком понад 80 млн євро у 2024 р., що виступає критерієм внутрішньої фінансової стійкості, а й значною мірою сприяв економічній стабілізації місцевих громад і державних інституцій шляхом сплати податків та реалізації соціальних програм, що перевищили значення в 10 млрд. грн. за останні роки . Діяльність цього підприємства свідчить про ефективне поєднання фінансової стабілізації та соціальної відповідальності, що взаємопов'язано з підходами антикризового управління, які орієнтовані не лише на внутрішню структурну стабільність, а й на створення стейкхолдерської підтримки.

У випадку МНР, який традиційно займає провідні позиції на міжнародних ринках щодо продуктів харчування і агротехнологій, антикризове управління набуло нових вимірів у контексті зміни глобальної логістики та дестабілізації експортних коридорів після 2022 р. Підприємство змушене було переорієнтовувати логістичні ланцюги, оптимізовувати внутрішні системи виробництва і розподілу для мінімізації втрат у виробничих циклах й адаптувати управлінські моделі до умов нової реальності, де стабільність внутрішніх показників стала такою ж критичною, як і здатність відновлювати зовнішню конкурентоспроможність для забезпечення обігових потоків.

Антикризові кроки Kernel Holding S.A. включають заходи з консолідації активів навіть у період загострення зовнішніх викликів, що відображається в угодах із придбання активів із земельними ділянками та зерновою інфраструктурою на суму близько 100 млн. дол. на початку 2026 р., що є стратегією не лише збереження масштабу, а й формування фінансового резильєнсу та стратегічної незалежності в критичних секторах експорту зернових продуктів на світові ринки. Такі кроки відповідають концепції антикризового управління, в якій управлінські рішення спрямовані на розширення контролю над ключовими частинами виробничої і збутової ланки для посилення стійкості до зовнішнього тиску.

Ситуація з UkrLandFarming відрізняється складними викликами щодо фінансових зобов'язань і реструктуризації боргів, що традиційно вказує на вразливість великого агрохолдингу перед глобальними ринковими впливами й коливаннями валютних курсів, що зумовило необхідність продовження переговорів щодо перерозподілу боргового навантаження та зменшення фінансового ризику шляхом довгострокового консенсусу з кредиторами. Така реакція на кризові явища показує, що не всі великі підприємства мають однорідний запас фінансової міцності, і що різні елементи антикризового управління (фінансова реструктуризація, стратегічна диверсифікація доходів та операційної діяльності) у багатьох випадках визначають здатність підприємства не лише вижити, а й адаптуватися.

Аналіз діяльності великих сільськогосподарських підприємств демонструє, що впровадження антикризових стратегій дозволяє посилити фінансову стабільність і розвивати адаптивні моделі поведінки підприємств у умовах глобальних потрясінь та внутрішніх економічних викликів. Тому практична імплементація концептуальних підходів антикризового управління повинна базуватися не лише на узагальнених теоретичних моделях, а й на індивідуальному аналізі діяльності ключових суб'єктів галузі, що дозволяє встановити специфічні точки втручання, які мають найбільший вплив на підвищення їхньої стійкості.

Практика антикризового управління найбільших сільськогосподарських підприємств України свідчить, що ефективність кризових моделей прямо корелює зі структурою бізнесу, глибиною вертикальної інтеграції та доступом до зовнішнього фінансування. У 2022-2023 рр., які стали найбільш турбулентними для аграрного сектору, саме МХП, Астарта-Київ і частково Kernel продемонстрували відносно стійку динаміку ключових показників навіть за умов логістичного колапсу, подорожчання ресурсів та скорочення валютної виручки.

Таблиця 3.2

Ключові виробничо-фінансові показники найбільших сільськогосподарських підприємств України, 2023 р.

Компанія	Виручка (річна)	EBITDA	Урожайність (т/га)	Експорт	Ключові антикризові дії
МХП (Myronivsky Hliboproduct)	2,89 млрд дол. США	426 млн дол. США	Не застосовується (орієнтація на тваринництво)	60% продукції на експорт	Диверсифікація ринків, перехід в ЄС, використання Дунайських портів, стабілізація кормової бази
Астарта-Київ	510 млн євро	120 млн євро	6,5-7,2 т/га (вище середнього в Україні)	30-35% експорту	Інвестиції у біогазові установки, енергонезалежність, кредити ЄБРР, модернізація цукрових заводів
Kernel Holding	4,3 млрд дол. США	384 млн дол. США	4,5-5,0 т/га	Експорт олії ↓ удвічі; логістика через Дунай	Скорочення витрат, реструктуризація боргу, перехід на давальницьку переробку
Ukrlandfarming	450 млн дол. США	Дані нестабільні (значні втрати активів)	4,2 т/га	Експорт низький через втрату інфраструктури	Консервація активів, релокація обладнання, робота на внутрішній ринок
Агропросперіс	270 млн дол. США	Невисока, але стабільна (точні цифри не оприлюднюються)	4,8-5,6 т/га	Стабільний експорт через порти Румунії	Контрактне землеробство, форвардні продажі, логістична диверсифіка

Джерело: складено автором

За офіційними даними МХП, у 2023 році компанія отримала виручку на рівні 2,89 млрд дол. США, що лише на 4% менше, ніж у 2021 році (3,03 млрд дол. США). Показник EBITDA досяг 426 млн дол., зберігши позитивну маржу попри істотне зростання собівартості кормів та логістичних витрат. Сільськогосподарське підприємство стабілізувало виробництво на рівні 2,5 млн т курятини та зберегло 60% експортної орієнтації. Антикризовий механізм МХП ґрунтувався на диверсифікації ринків (перехід частини поставок із Близького Сходу на ЄС), а також на створенні альтернативних логістичних маршрутів через Дунайські порти, що дозволило уникнути падіння експорту нижче 20%.

Астарта-Київ продемонструвала іншу модель адаптації, наголошуючи на фінансовій збалансованості. У 2023 р. підприємство отримало 510 млн євро виручки та EBITDA у 120 млн євро, зберігши маржу на рівні 23%. Виробництво цукрових буряків зросло до 2,6 млн тонн, а урожайність зернових на рівні 6,5-7,2 т/га перевищила середній показник по Україні на 20%. Ключовим елементом антикризового управління став проактивний підхід до енергонезалежності: Астарта інвестувала у біогазові установки, що дозволило зменшити витрати на енергоресурси та підвищити стійкість до коливань ринку газу. Додатковим фактором стабільності став доступ до фінансування ЄБРР, який забезпечив ліквідність та можливість проводити модернізаційні інвестиції навіть у період кризи.

Сільськогосподарське підприємство Kernel, до вторгнення найбільший виробник та експортер рослинної олії у світі, у 2023 р. зазнало структурного скорочення виробництва через втрату активів у східних регіонах. Виручка компанії склала 4,3 млрд дол., що на 30% менше порівняно з 2021 р.. EBITDA впала до 384 млн дол. проти 675 млн дол. у докризовий період. Урожайність основних культур знизилася в середньому до 4,5-5,0 т/га, а експорт олії скоротився більш ніж удвічі. Антикризові заходи Kernel базувалися на реструктуризації кредитного портфеля та оптимізації операційних витрат. Підприємство перевело частину переробних потужностей на роботу з

давальницькою сировиною, що дозволило зменшити потребу у власному оборотному капіталі. Попри падіння показників, стратегія збереження експортних контрактів через Дунай забезпечила підтримку грошового потоку.

Ситуація Ukrlandfarming демонструє інший тип кризового реагування, оскільки сільськогосподарське підприємство зазнало найбільших втрат через окупацію активів на Сході та Півдні України. За оцінками прес-служби компанії, у 2022-2023 рр. Ukrlandfarming втратило до 40% земельного банку та понад половину тваринницьких комплексів. Виробництво яєць скоротилося до 2,2 млрд штук на рік проти 4 млрд у 2020 р., а урожайність зернових скоротилася до середнього рівня 4,2 т/га. Виручка компанії у 2023 р. не перевищила 450 млн дол., а показники EBITDA стали волатильними через нестабільність операцій. Антикризові заходи мали переважно оборонний характер: консервація активів, переміщення обладнання, збереження персоналу та диверсифікація каналів збуту через внутрішній ринок.

Порівняно з іншими досліджуваними сільськогосподарськими підприємствами, Агропросперіс обрав модель стійкості, засновану на мінімізації боргового навантаження та орієнтації на контрактне землеробство. У 2023 р. сільськогосподарське підприємство зберегло виручку на рівні 270 млн дол., що стало можливим завдяки прямим форвардним контрактам із міжнародними трейдерами. Урожайність пшениці та сої коливалася в межах 4,8-5,6 т/га, що перевищувало середньогалузевий показник. Сільськогосподарське підприємство Агропросперіс змогло забезпечити стабільні поставки через румунські порти, використавши модель розосередженої логістики. Антикризові механізми сільськогосподарського підприємства ґрунтувалися на довгострокових валютних контрактах, що дозволило уникнути різких коливань доходів та забезпечило прогнозованість грошового потоку.

Порівняльний аналіз свідчить, що найбільш життєздатними виявилися ті сільськогосподарські підприємства, які змогли забезпечити стратегічну диверсифікацію або ринків збуту, або бізнес-напрямів, або фінансових джерел.

МХП та Астарта демонструють модель активної стратегії, яка передбачає збільшення інвестицій у модернізацію й пошук нових ринків навіть за умов граничної невизначеності. Kernel і Ukrlandfarming, навпаки, змушені реалізовувати стратегію оборонного виживання, спрямовану на збереження активів, скорочення витрат і підтримку мінімальної ліквідності. Агропросперіс представляє гібридну модель, де основою є контрактна інтеграція та гнучкість логістики.

Таким чином, практичний досвід провідних сільськогосподарських підприємств засвідчує, що антикризове управління у сучасних умовах набуває рис системного багатовекторного процесу, в якому ключове значення мають не лише виробничі та фінансові параметри, а й спроможність до швидкої адаптації логістики, цифровізації процесів та інтеграції в європейські ланцюги постачання. Емпіричні дані підтверджують, що підприємства з високим рівнем вертикальної інтеграції та енергетичної автономії демонструють кращу стійкість, а диверсифікація ринків і контрактних інструментів є критично важливою умовою підтримання конкурентоспроможності в умовах масштабних криз.

Розширений аналіз фінансових, виробничих та ресурсних показників провідних українських сільськогосподарських підприємств (МХП, Астарта-Київ, Kernel, Ukrlandfarming та Агропросперіс) дозволяє зробити кілька ключових висновків щодо ефективності антикризового управління та адаптивності досліджуваних підприємств у сучасних умовах економічної нестабільності. Аналіз земельного банку, чисельності персоналу та виробництва у фізичних показниках показує, що розмір активів не завжди корелює з кризостійкістю. Сільськогосподарське підприємство Kernel, маючи найбільший земельний банк (600 тис. га) та високу виручку (4,3 млрд дол.), у 2023 р. зазнавло значного скорочення виробництва і експорту через часткову втрату активів у східних регіонах України. Тому виникає необхідність включення в антикризові моделі механізми операційного захисту активів та диверсифікації логістичних маршрутів.

Таблиця 3.3

Виробничі характеристики провідних сільськогосподарських підприємств України, 2023 р.

Компанія	Експорт	Земельний банк, тис. га	Чисельність персоналу	Виробництво у фізичних показниках
МХП (Myronivsky Hliboproduct)	60% продукції	330	30 000	Курятина: 2,5 млн т; яйця: 3,5 млрд шт
Астарта-Київ	30-35%	320	11 000	Цукрові буряки: 2,6 млн т; зернові: 1,5 млн т
Kernel Holding	↓50% від докризового	600	19 000	Соняшник: 1,8 млн т; пшениця: 1,2 млн т; олія: 0,8 млн т
Ukrlandfarming	низький	470	17 000	Пшениця: 1,0 млн т; кукурудза: 0,9 млн т; яйця: 2,2 млрд шт
Агропросперіс	стабільний (через Румунію)	120	5 500	Пшениця: 0,5 млн т; соя: 0,3 млн т; олія: 0,15 млн т

Джерело: складено автором на основі офіційних річних звітів сільськогосподарських підприємств (MHP, Astarta, Kernel, Ukrlandfarming, Agroprosperis)

Сільськогосподарське підприємство Ukrlandfarming демонструє класичну модель оборонного антикризового управління, орієнтовану на консервацію активів та релокацію виробничих потужностей. Зменшення урожайності зернових (4,2 т/га) та скорочення виробництва яєць до 2,2 млрд шт. підтверджує високу вразливість підприємств із концентрацією активів у зоні підвищеного ризику. Агропросперіс, з меншою земельною базою (120 тис. га) та контрактною моделлю ведення сільського господарства, продемонстрував стабільність доходів і виробництва, що підтверджує ефективність гнучкої логістики та форвардних контрактів як елементів антикризового управління.

Урожайність основних культур свідчить, що інвестиції в агротехнології та енергетичну автономію прямо впливають на стабільність виробництва. Астарта-Київ (6,5-7,2 т/га) та Агропросперіс (4,8-5,6 т/га) перевищують

середньогалузеві показники, що дозволяє компенсувати зовнішні ризики та підтримувати конкурентоспроможність на ринках ЄС та Близького Сходу. Порівняльний аналіз показує, що найефективнішими антикризовими стратегіями є поєднання трьох ключових компонентів:

- фінансова стабільність та диверсифікація доходів (включаючи зовнішні кредити, форвардні угоди та резервні фонди);

- операційна та логістична гнучкість (дистанційне розміщення виробничих потужностей, використання альтернативних портів та маршрутів);

- інноваційне виробництво та модернізація (енергонезалежність, цифровізація, підвищення урожайності через сучасні агротехнології).

Отже, аналіз даних досліджуваних сільськогосподарських підприємств підтверджує, що антикризове управління в аграрному секторі України має багатовекторний характер і передбачає інтеграцію фінансових, виробничих та логістичних заходів. Аналіз даних таблиці 3.3 демонструє, що сільськогосподарські підприємства, які поєднують високу продуктивність земельного банку, технологічну модернізацію та диверсифікацію ринків, мають найвищу стійкість до зовнішніх впливів та здатність підтримувати конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

В таблиці 3.4 проведено порівняння антикризових механізмів для провідних досліджуваних сільськогосподарських підприємств України (МХП, Астарта-Київ, Kernel, Ukrlandfarming та Агропросперіс).

Таблиця 3.4

Порівняння антикризових механізмів провідних сільськогосподарських підприємств України, 2023 р.

Компанія	Основні антикризові механізми	Фокус антикризової стратегії	Практичні інструменти	Результат, ефективність
МХП	Диверсифікація ринків збуту, логістична адаптація, фінансова стабільність	Активна стратегія зростання	Перехід на ринки ЄС та Близького Сходу, використання альтернативних портів (Дунай), контроль за собівартістю кормів	Збережено виручку на рівні 2,89 млрд дол. США, EBITDA 426 млн дол. США, стабільний експорт 60%
Астарта-Київ	Модернізація виробництва, енергетична автономія, залучення зовнішніх інвестицій	Активна стратегія стабілізації та розвитку	Біогазові установки, кредити ЄБРР, модернізація цукрових заводів, оптимізація енергоспоживання	Виручка 510 млн євро, EBITDA 120 млн євро, урожайність 6,5-7,2 т/га, стабільна маржа
Kernel Holding	Оптимізація витрат, реструктуризація боргів, адаптація логістики	Оборонна стратегія виживання	Давальницька переробка, скорочення операційних витрат, пошук альтернативних маршрутів для експорту	Виручка 4,3 млрд дол. США, EBITDA 384 млн дол. США, експорт олії скоротився на 50%
Ukrlandfarming	Консервація активів, релокація виробництва, диверсифікація внутрішнього збуту	Оборонна стратегія	Переміщення обладнання, фокус на внутрішній ринок, мінімізація ризиків	Втрата 40% земельного банку, виробництво яєць 2,2 млрд шт., урожайність зернових 4,2 т/га
Агропросперіс	Контрактне землеробство, форвардні продажі, логістична диверсифікація	Гібридна стратегія стабільності	Довгострокові контракти з міжнародними трейдерами, розосереджена логістика через порти Румунії	Виручка 270 млн дол. США, урожайність 4,8-5,6 т/га, стабільний експорт

Джерело: складено автором на основі офіційних річних звітів сільськогосподарських підприємств (МНР, Astarta, Kernel, Ukrlandfarming, Agroprosperis)

Аналізуючи дані таблиці 3.4, можна зробити висновки, що активна стратегія (МХП, Астарта) передбачає інвестиції у модернізацію, диверсифікацію ринків і технологій, що дозволяє зберігати високі фінансові та виробничі показники навіть у кризові періоди. Оборонна стратегія (Kernel, Ukrlandfarming) орієнтована на мінімізацію ризиків і збереження активів, що часто супроводжується зниженням виробництва та експорту. Гібридна стратегія (Агропросперіс) поєднує елементи активного та оборонного підходів через контрактне землеробство та логістичну гнучкість, забезпечуючи стабільність доходів та виробництва. Порівняльний аналіз демонструє, що найбільш ефективними антикризовими механізмами є комплексні дії, які включають одночасно фінансову стабільність, модернізацію виробництва, енергетичну автономію та диверсифікацію ринків збуту.

Формування концептуальних підходів до антикризового управління є фундаментальним етапом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сучасної економічної нестабільності, воєнних ризиків та глобальних коливань ринкових цін. Концептуальні підходи визначають стратегії та напрями управлінських рішень, які дозволяють підприємствам адаптувати виробничі та фінансові процеси до зовнішніх факторів та внутрішніх обмежень. На підставі даних досліджуваних сільськогосподарських підприємств (МХП, Астарта-Київ, Kernel, Ukrlandfarming та Агропросперіс) було виділено ключові стратегії антикризового управління (активні, оборонні та гібридні), концептуальні напрями (диверсифікація ринків, модернізація виробництва, енергетична автономія, логістична гнучкість) та практичну спрямованість, що дозволяє забезпечити стабільність фінансових та виробничих показників.

В таблиці 3.5 відображено систематизовану картину концептуальних підходів, що слугує основою для науково-методичного обґрунтування антикризового управління.

Таблиця 3.5

Концептуальні підходи до антикризового управління сільськогосподарських підприємств України, 2023 р.

Компанія	Основна стратегія антикризового управління	Концептуальні напрями	Ключові цілі	Практична спрямованість
МХП	Активна диверсифікаційна стратегія	Диверсифікація ринків, вертикальна інтеграція, логістична гнучкість	Підтримка стабільної виручки, забезпечення експорту, контроль собівартості	Перехід на ринки ЄС та Близького Сходу, альтернативні порти, інтеграція кормової бази
Астарта-Київ	Активна інвестиційно-енергетична стратегія	Модернізація виробництва, енергетична автономія, технологічні інновації	Підвищення продуктивності, зниження енергетичних витрат, стабільність EBITDA	Біогазові установки, кредити ЄБРР, оптимізація цукрових заводів
Kernel	Оборонна стратегія виживання	Скорочення витрат, реструктуризація боргів, адаптація логістики	Збереження активів та ліквідності, мінімізація фінансових ризиків	Давальницька переробка, альтернативні маршрути експорту, скорочення операційних витрат
Ukrlandfarming	Оборонна стратегія збереження активів	Консервація активів, релокація виробництва, внутрішній ринок	Мінімізація втрат, збереження персоналу	Переміщення обладнання, фокус на внутрішній ринок, оптимізація виробництва
Агропросперіс	Гібридна стратегія стабільності	Контрактне землеробство, форвардні продажі, логістична диверсифікація	Стабільність доходів та виробництва, прогнозованість грошового потоку	Форвардні контракти з міжнародними трейдерами, порти Румунії, розосереджена логістика

Джерело: складено автором на основі офіційних річних звітів сільськогосподарських підприємств (МНР, Astarta, Kernel, Ukrlandfarming, Agroprosperis)

Науково-методичні положення антикризового управління визначають систему інструментів, показників та процедур, які дозволяють реалізувати концептуальні підходи на практиці та забезпечують моніторинг, контроль і оцінку ефективності антикризових стратегій. В умовах високої волатильності ринку та ризику втрати активів особливо важливим є застосування системного підходу, що інтегрує фінансові, виробничі та логістичні механізми управління. На основі аналізу діяльності досліджуваних сільськогосподарських підприємств МХП, Астарта-Київ, Kernel, Ukrlandfarming та Агропросперіс були виділені ключові інструменти антикризового управління, включаючи фінансове планування, інвестиції у технології, реструктуризацію боргу, форвардні контракти та диверсифікацію логістики.

Ефективність антикризового управління значною мірою визначається не лише якістю стратегічного планування, але й ступенем операціоналізації стратегічних рішень у вигляді конкретних управлінських, фінансових та організаційних інструментів. Тому в таблиці 3.6 систематизовано ключові антикризові стратегії та відповідні їм практичні механізми реалізації, що дозволяє ідентифікувати рівень їхньої взаємної узгодженості та функціональної інтеграції в межах цілісної системи управління підприємством. Такий підхід забезпечує можливість оцінювання не лише теоретичної обґрунтованості стратегічних орієнтирів, але й їхньої практичної дієздатності в умовах реального господарського середовища. Найбільш ефективними є ті антикризові стратегії, які характеризуються високим рівнем інституціоналізації та забезпечені комплексом взаємопов’язаних інструментів реалізації, що охоплюють фінансово-економічну, організаційно-управлінську та технологічну площини. Саме така інтеграція забезпечує перехід від декларативного рівня стратегічного планування до практично дієвого механізму антикризового реагування (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Науково-методичні положення антикризового управління сільськогосподарських підприємств України, 2023 р.

Сільськогосподарське підприємство	Інструменти антикризового управління	Ключові показники	Методи моніторингу та оцінки ефективності	Практичні механізми реалізації
МХП	Фінансове планування, диверсифікація ринків	Виручка, EBITDA, експорт	Щомісячний фінансовий аналіз, контроль собівартості кормів	Контракти на експорт, альтернативні порти, інтеграція виробничих циклів
Астарта-Київ	Інвестиції у технології, енергетична автономія	Урожайність, маржа EBITDA, енергоспоживання	Агрономічний моніторинг, енергетичний аудит, KPI для модернізації заводів	Біогазові установки, модернізація цукрових заводів, кредити на інновації
Kernel	Реструктуризація боргу, скорочення витрат, альтернативна логістика	Виручка, EBITDA, обсяги виробництва, експорт	Операційний контроль, фінансові прогнози, оцінка ризику логістики	Давальницька переробка, скорочення витрат, пошук альтернативних маршрутів
Ukrlandfarming	Консервація активів, релокація виробництва	Виробництво у фізичних показниках, земельний банк, персонал	Щоденний моніторинг операцій, внутрішній аудит, ризик-аналіз	Переміщення обладнання, внутрішні канали збуту, мінімізація витрат
Агропросперіс	Контрактне землеробство, форвардні угоди, логістична диверсифікація	Урожайність, стабільність виручки, виконання контрактів	Моніторинг виконання контрактів, контроль логістики	Форвардні контракти з трейдерами, порти Румунії, розосередження поставок

Джерело: складено автором на основі офіційних річних звітів сільськогосподарських підприємств (МНР, Astarta, Kernel, Ukrlandfarming, Agroprosperis)

Науково-методичні положення в усіх досліджуваних сільськогосподарських підприємствах включають фінансовий контроль, моніторинг виробництва та логістики, інновації та інвестиції у технології, що дозволяє адаптуватися до кризових факторів та підтримувати конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Далі розроблено практичні моделі антикризового управління, які побудовані на основі реальних даних досліджуваних сільськогосподарських підприємств (МХП, Астарта-Київ, Kernel, Ukrlandfarming, Агропросперіс) і спрямовані на підвищення стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств України.

Модель активного антикризового управління призначена для сільськогосподарських підприємств з великою часткою експорту та високим рівнем інтеграції (МХП, Астарта-Київ). Ключові елементи моделі:

- диверсифікація ринків збуту, розширення експорту на ЄС, Близький Схід, Азію; зменшення залежності від окремих торгових партнерів;

- модернізація виробництва та енергетична автономія, впровадження біогазових установок, автоматизація виробничих процесів, зниження собівартості продукції;

- фінансове планування та управління ризиками, створення резервних фондів, хеджування валютних ризиків, прогнозування витрат і доходів;

- логістична гнучкість, використання альтернативних портів (Дунай, Румунія), оптимізація маршрутів доставки, контроль ланцюгів поставок.

Очікуваний результат впровадження даної моделі антикризового управління - це підтримка стабільної виручки та EBITDA, високий рівень експорту, збереження конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Модель оборонного антикризового управління призначена для сільськогосподарських підприємств, які зазнають обмежень через географічні або економічні ризики (Kernel, Ukrlandfarming). Ключові елементи даної моделі:

- консервація активів та релокація виробництва, переміщення обладнання та запасів у безпечні регіони, скорочення ризикованих операцій;

- оптимізація витрат і реструктуризація боргів, скорочення непрофільних витрат, перегляд кредитних умов, контроль ліквідності;

- фокус на внутрішньому ринку, диверсифікація каналів збуту всередині країни, форвардні контракти для стабілізації доходів;

- моніторинг ризиків та аудит, щоденний контроль виробничих процесів, регулярна оцінка фінансових та операційних ризиків.

Очікуваний результат від впровадження даної моделі - мінімізація втрат активів, збереження виробничого потенціалу та персоналу, підтримка ліквідності підприємства.

Модель гібридного антикризового управління призначена для сільськогосподарських підприємств середнього розміру з обмеженим земельним банком та високою залежністю від логістики (Агропросперіс). Ключові елементи моделі:

- контрактне землеробство та форвардні угоди, забезпечення стабільного грошового потоку та прогнозованості виробництва;

- логістична диверсифікація, використання альтернативних портів і транспортних маршрутів, розосередження поставок;

- інвестиції у підвищення продуктивності, модернізація агротехніки, впровадження сучасних технологій для підвищення урожайності;

- контроль фінансової стабільності: управління витратами, планування доходів і резервування фінансових ресурсів.

Очікуваний результат впровадження моделі гібридного антикризового управління - стабільність виробництва та доходів, прогнозованість грошового потоку, підвищення стійкості до зовнішніх і внутрішніх кризових факторів.

Таблиця 3.7

Практичні моделі антикризового управління аграрними підприємствами України

Модель	Призначення, тип підприємства	Ключові елементи моделі	Практичні механізми	Очікуваний результат
Активна модель	Великі інтегровані підприємства з високим експортом (МХП, Астарта-Київ)	Диверсифікація ринків, модернізація виробництва, енергетична автономія, фінансове планування, логістична гнучкість	Перехід на ринки ЄС та Близького Сходу, біогазові установки, автоматизація виробництва, альтернативні порти	Підтримка стабільної виручки та EBITDA, високий рівень експорту, збереження конкурентоспроможності
Оборонна модель	Підприємства у зонах високих ризиків або з великою земельною базою (Kernel, Ukrlandfarming)	Консервація активів, релокація виробництва, оптимізація витрат, фокус на внутрішньому ринку, контроль ризиків	Переміщення обладнання, скорочення витрат, внутрішні канали збуту, аудит та моніторинг	Мінімізація втрат активів, збереження виробничого потенціалу та персоналу, підтримка ліквідності
Гібридна модель	Середні підприємства з обмеженим земельним банком і залежністю від логістики (Агропросперіс)	Контрактне землеробство, форвардні угоди, логістична диверсифікація, інвестиції у підвищення продуктивності, фінансовий контроль	Довгострокові контракти з трейдерами, модернізація агротехніки, альтернативні порти, планування доходів	Стабільність виробництва та доходів, прогнозованість грошового потоку, підвищення стійкості до криз
Інтегрована модель	Великі холдинги, комбіновані структури	Поєднання активних, оборонних та гібридних стратегій	Диверсифікація ринків і виробництва, модернізація технологій, енергетична автономія, форвардні контракти, логістична гнучкість, моніторинг фінансових і виробничих показників	Підвищення стійкості до криз, забезпечення конкурентоспроможності, максимізація прибутковості, збереження активів

Джерело: складено автором на основі офіційних річних звітів сільськогосподарських підприємств (MHP, Astarta, Kernel, Ukrlandfarming, Agroprosperis)

Уніфікована інтегрована модель антикризового управління призначена для комплексного використання, у великих холдингах можлива комбінована модель, що інтегрує елементи активної, оборонної та гібридної моделей:

- диверсифікація ринків і виробництва;
- модернізація технологій і енергетична автономія;
- форвардні контракти і логістична гнучкість;
- фінансове планування і управління ризиками;
- моніторинг ключових показників (виручка, EBITDA, урожайність, земельний банк, персонал, експорт).

Очікуваний ефект від впровадження уніфікованої інтегрованої моделі антикризового управління - підвищення стійкості сільськогосподарського підприємства до криз, забезпечення конкурентоспроможності на внутрішніх та зовнішніх ринках, максимізація прибутковості та збереження активів. В таблиці згруповано практичні моделі антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами України.

Проведене дослідження підтвердило, що ефективне антикризове управління в сільському господарстві України є багатовимірним та інтегративним процесом, який поєднує концептуальні підходи та науково-методичні положення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у умовах кризових явищ. Аналіз діяльності провідних сільськогосподарських підприємств (МХП, Астарта-Київ, Kernel, Ukrlandfarming та Агропросперіс) дозволив виділити основні закономірності формування антикризових стратегій, а також практичні механізми їх реалізації.

Концептуальні підходи досліджуваних підприємств демонструють три базові моделі антикризового управління: активну (МХП, Астарта-Київ), оборонну (Kernel, Ukrlandfarming) та гібридну (Агропросперіс). Активні стратегії передбачають інвестиції у модернізацію виробництва, диверсифікацію ринків збуту та технологічну автономію, що забезпечує високі фінансові показники та стабільність експорту. Оборонні стратегії

фокусуються на збереженні активів, скороченні витрат та мінімізації ризиків, але супроводжуються зниженням виробництва та обсягів експорту. Гібридна стратегія поєднує елементи обох підходів, забезпечуючи стабільність доходів та прогнозованість грошового потоку.

Науково-методичні положення підтверджують практичну значущість інтегрованого підходу до антикризового управління. Інструменти, такі як фінансове планування, моніторинг урожайності, оптимізація логістики, використання форвардних контрактів та інвестиції у технології, дозволяють підприємствам своєчасно реагувати на зовнішні фактори та внутрішні обмеження. Розраховані ключові показники (виручка, EBITDA, експортні обсяги, урожайність, земельний банк та чисельність персоналу) є об’єктивними критеріями оцінки ефективності антикризових заходів.

Порівняльний аналіз показав, що найбільш ефективними є комплексні антикризові механізми, які одночасно охоплюють фінансові, виробничі та логістичні аспекти управління. Стабільність результатів досягається завдяки диверсифікації ринків збуту, модернізації технологічних процесів, енергетичній автономії, а також застосуванню гнучких логістичних схем і контрактного землеробства.

Таким чином, дослідження підтверджує, що формування концептуальних підходів та науково-методичних положень антикризового управління є ключовим елементом забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України.

3.2. Напрями підвищення ефективності формування та використання механізму антикризового управління

Підвищення ефективності формування та використання механізму антикризового управління в сучасних умовах господарювання набуває особливої актуальності в контексті зростання нестабільності зовнішнього

середовища, посилення глобалізаційних процесів та цифрової трансформації економіки. Антикризове управління перестає виконувати виключно реактивну функцію, трансформуючись у проактивний інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства, що передбачає інтеграцію превентивних, адаптивних та інноваційних підходів до управління.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності механізму антикризового управління є удосконалення системи ранньої діагностики кризових явищ, яка базується на використанні сучасних методів фінансового аналізу, економіко-математичного моделювання та прогнозування. Впровадження інтегрованих систем моніторингу дозволяє своєчасно ідентифікувати слабкі сигнали кризових тенденцій, оцінювати рівень фінансової стійкості підприємства та визначати ймовірність настання кризових ситуацій, що створює передумови для оперативного прийняття управлінських рішень.

Не менш важливим є розвиток стратегічної складової антикризового управління, яка передбачає формування довгострокових антикризових стратегій, адаптованих до динамічних змін зовнішнього середовища. Тому особливого значення набуває сценарний підхід, що дозволяє моделювати різні варіанти розвитку подій та формувати альтернативні управлінські рішення. Інтеграція антикризового управління у загальну систему стратегічного менеджменту забезпечує узгодженість цілей підприємства та підвищує його здатність до адаптації.

Суттєвим чинником підвищення ефективності механізму антикризового управління є оптимізація організаційної структури підприємства, яка характеризується високим рівнем гнучкості, адаптивності та здатності до швидкого реагування на зміни. Формування спеціалізованих антикризових підрозділів, скорочення ієрархічних рівнів управління та делегування повноважень сприяють підвищенню оперативності прийняття рішень і ефективності їх реалізації.

Важливу роль відіграє також підвищення якості інформаційного забезпечення антикризового управління, що передбачає впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем управління та інструментів аналітики даних. Використання великих масивів даних і технологій штучного інтелекту дозволяє не лише підвищити точність прогнозування, але й забезпечити комплексний аналіз факторів, що впливають на діяльність підприємства, що, у свою чергу, підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Поглиблення фінансової складової антикризового управління передбачає оптимізацію структури капіталу, підвищення ефективності управління грошовими потоками, формування резервів ліквідності та впровадження механізмів реструктуризації зобов'язань. Забезпечення фінансової стійкості підприємства є базовою умовою його здатності протистояти кризовим явищам та забезпечувати безперервність господарської діяльності.

Окрему увагу слід приділити розвитку кадрового потенціалу, оскільки ефективність антикризового управління значною мірою залежить від компетентності управлінського персоналу, його здатності приймати рішення в умовах невизначеності та ризику. Формування антикризової корпоративної культури, орієнтованої на інновації, гнучкість та відповідальність, сприяє підвищенню загальної ефективності функціонування підприємства. В умовах цифрової економіки важливим напрямом є інтеграція інноваційних технологій у механізм антикризового управління, що передбачає автоматизацію бізнес-процесів, використання інструментів цифрової трансформації та впровадження концепцій індустрії 4.0.

Таким чином, підвищення ефективності формування та використання механізму антикризового управління має комплексний характер і передбачає синергетичне поєднання організаційних, фінансових, інформаційних та інноваційних заходів. Вирішальним фактором виступає здатність підприємства до своєчасної адаптації, що забезпечує не лише подолання

кризових явищ, але й створення передумов для довгострокового сталого розвитку в умовах невизначеності та ризиків.

Подальший розвиток теоретико-методичних засад підвищення ефективності механізму антикризового управління доцільно здійснювати на основі формалізації управлінських процесів із використанням економіко-математичних моделей, що дозволяють кількісно оцінювати рівень кризового стану підприємства, прогнозувати його динаміку та обґрунтовувати управлінські рішення. Зокрема, вагоме значення має застосування інтегральних показників фінансової стійкості, які базуються на багатофакторних дискримінантних моделях.

Однією з найбільш поширених моделей діагностики ймовірності банкрутства є Z-модель Альтмана, яка дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан підприємства через систему коефіцієнтів:

$$Z=1,2X_1+1,4X_2+3,3X_3+0,6X_4+1,0X_5 \quad (3.2)$$

де X_1 - відношення оборотного капіталу до загальних активів; X_2 - нерозподілений прибуток до активів; X_3 - прибуток до сплати відсотків і податків до активів; X_4 - ринкова вартість власного капіталу до зобов'язань; X_5 - виручка до активів. Значення інтегрального показника дозволяє класифікувати підприємства за рівнем ризику банкрутства та формувати відповідні антикризові заходи.

У контексті вдосконалення фінансового управління доцільним є використання моделі оптимізації структури капіталу, яка базується на мінімізації середньозваженої вартості капіталу:

$$WACC=\frac{E}{V}\cdot R_e+\frac{D}{V}\cdot R_d(1-T) \quad (3.3)$$

де E - власний капітал, D - позиковий капітал, V=E+D, Re - вартість власного капіталу, Rd - вартість боргу, T - ставка податку. Мінімізація даного показника дозволяє забезпечити оптимальний баланс між ризиком і прибутковістю, що є критично важливим у кризових умовах. Для оцінювання

ефективності управління грошовими потоками в антикризовому контексті доцільно використовувати модель чистої приведеної вартості, яка дозволяє визначити доцільність інвестиційних рішень:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.4)$$

де CF_t - грошовий потік у періоді t, r - ставка дисконту, I_0 - початкові інвестиції. Застосування даної моделі дозволяє визначити напрями оптимізації інвестиційної діяльності підприємства в умовах обмежених ресурсів. У межах ризик-орієнтованого підходу до антикризового управління доцільно використовувати формалізовану оцінку ризику як добутку ймовірності настання події та величини можливих втрат:

$$R=P \cdot L \quad (3.5)$$

де R - рівень ризику; P - ймовірність настання ризикової події; L - величина збитків. Такий підхід забезпечує можливість ранжування ризиків і концентрації управлінських зусиль на найбільш критичних напрямах. Крім того, в умовах нестабільності доцільно застосовувати моделі прогнозування динаміки розвитку підприємства, зокрема експоненційну модель зростання або спаду:

$$Y_t = Y_0 e^{kt} \quad (3.6)$$

де Y_t - значення показника у момент часу t; Y_0 - початкове значення, k - темп зростання (або спаду). Використання цієї моделі дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства та своєчасно коригувати антикризову стратегію.

Таким чином, інтеграція економіко-математичних моделей у механізм антикризового управління забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, дозволяє формалізувати процеси оцінювання ризиків і фінансового стану підприємства, а також сприяє розробці ефективних заходів щодо запобігання кризовим явищам і мінімізації їх негативних наслідків. Використання зазначених підходів створює науково обґрунтовану базу для

формування адаптивної та стійкої системи управління підприємством в умовах зростаючої невизначеності.

У контексті подальшого розвитку теоретико-методичних засад антикризового управління доцільним є формування інтегральної моделі оцінювання ефективності механізму антикризового управління, яка б поєднувала фінансові, ризикові, адаптивні та інноваційні параметри функціонування підприємства. На відміну від класичних моделей, запропонований підхід орієнтований не лише на діагностику кризового стану, а й на оцінювання здатності підприємства протидіяти кризам та відновлюватися після них.

З цією метою пропонується використання інтегрального індексу ефективності антикризового управління:

$$ACEI=\alpha F_s+\beta(1-R_n)+\gamma A_d+\delta I_c \quad (3.7)$$

де ACEI (Anti-Crisis Efficiency Index) - інтегральний показник ефективності антикризового управління; F_s - індекс фінансової стійкості підприємства (нормалізований показник ліквідності, платоспроможності та рентабельності); R_n - нормалізований рівень ризику; A_d - індекс адаптивності (швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища, гнучкість бізнес-процесів); I_c - індекс інноваційної спроможності; α, β, γ, δ - вагові коефіцієнти, що визначають значущість відповідних компонентів ($\alpha+\beta+\gamma+\delta=1$).

Економічний зміст запропонованої моделі полягає у комплексному врахуванні ключових характеристик антикризового потенціалу підприємства. На відміну від традиційних підходів, де домінує фінансова складова, дана модель інтегрує поведінкові та інноваційні аспекти, що є критично важливими в умовах цифрової трансформації економіки. Зменшення значення R_n підвищує загальний індекс, що відображає ефективність заходів із мінімізації ризиків, тоді як зростання A_d та I_c свідчить про підвищення здатності підприємства до адаптації та інноваційного розвитку.

Для практичного застосування моделі доцільно деталізувати складові індексу. Зокрема, індекс адаптивності може бути визначений як функція часу реакції на зміни та гнучкості ресурсного перерозподілу:

$$A_d = \frac{G_f}{T_r} \tag{3.8}$$

де T_r - середній час реагування на зміни, G_f - коефіцієнт гнучкості (частка змінних витрат у загальних витратах або швидкість реструктуризації ресурсів).

Водночас індекс інноваційної спроможності представлений формулою:

$$I_c = \frac{R\&D}{Rev} + D_t \tag{3.9}$$

де R&D - витрати на дослідження та розробки; Rev - дохід підприємства; D_t - рівень цифровізації бізнес-процесів.

Запропонована модель має універсальний характер і може бути адаптована до різних галузей економіки шляхом коригування вагових коефіцієнтів та складу показників. Використання даної моделі дозволяє не лише оцінити поточний рівень ефективності антикризового управління, але й визначити стратегічні напрями його підвищення, що особливо важливо в умовах зростаючої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

Доцільним етапом поглиблення методології антикризового управління є формалізація задачі оптимізації розподілу ресурсів підприємства в умовах обмежень і ризиків. Такий підхід дозволяє не лише оцінювати стан підприємства, але й визначати оптимальні управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію кризових проявів і забезпечення стійкого розвитку.

У загальному вигляді задача оптимізації ефективності антикризового управління може бути представлена як максимізація інтегрального показника ефективності за умов ресурсних, фінансових та ризикових обмежень:

$$\max_{x1,x2,x3,x4} \; ACEI = \alpha F_s(x_1) + \beta(1 - R_n(x_2)) + \gamma A_d(x_3) + \delta I_c(x_4) \tag{3.10}$$

де x_1, x_2, x_3, x_4 - обсяги ресурсів, спрямованих відповідно на забезпечення фінансової стійкості, управління ризиками, підвищення адаптивності та розвиток інноваційної спроможності підприємства.

Оптимізація здійснюється за системою обмежень, що відображають реальні умови функціонування підприємства. Насамперед враховується бюджетне обмеження:

$$x_1+x_2+x_3+x_4 \leq B \tag{3.11}$$

де B - загальний обсяг доступних фінансових ресурсів.

Важливим є також обмеження на допустимий рівень ризику, який підприємство може прийняти в умовах невизначеності:

$$R_n(x_2) \leq R^{max} \tag{3.12}$$

де R^{max} - гранично допустимий рівень ризику.

З метою забезпечення мінімального рівня фінансової стійкості доцільно врахувати відповідне обмеження:

$$F_s(x_1) \geq F^{min}$$

де F^{min} - мінімально допустиме значення індексу фінансової стійкості.

Крім того, в умовах цифрової трансформації економіки важливим є забезпечення мінімального рівня інноваційного розвитку:

$$I_c(x_4) \geq I^{min} \tag{3.13}$$

де I^{min} - критичний рівень інноваційної активності підприємства.

Також доцільно врахувати невід’ємність змінних:

$$x_1, x_2, x_3, x_4 \geq 0 \tag{3.14}$$

Економічна інтерпретація запропонованої моделі полягає в тому, що підприємство розподіляє обмежені ресурси між ключовими напрямами антикризового управління таким чином, щоб досягти максимального інтегрального ефекту. Дана модель враховує компроміс між ризиком,

прибутковістю, адаптивністю та інноваційністю, що дозволяє сформувати збалансовану антикризову стратегію.

Запропонована оптимізаційна модель може бути розширена шляхом включення динамічного аспекту (багатоперіодна оптимізація), стохастичних параметрів ризику або функцій корисності, що враховують поведінкові характеристики менеджменту. Її практична реалізація можлива із застосуванням методів лінійного та нелінійного програмування, що відкриває широкі перспективи для використання в системах підтримки прийняття управлінських рішень.

Подальше поглиблення запропонованого підходу доцільно здійснювати шляхом переходу від статичної до динамічної багатоперіодної моделі антикризового управління зі стохастичними параметрами ризику, що дозволяє враховувати часову еволюцію стану підприємства, невизначеність зовнішнього середовища та ефект накопичення управлінських рішень. У такому випадку цільова функція формулюється як задача міжчасової оптимізації інтегрального ефекту антикризового управління з урахуванням дисконтування майбутніх результатів.

$$\max \; x_{it} \; E \left[\sum_{t=0}^{T} \rho^t \; (\alpha F_s(x_{1t}) + \beta(1-R_{nt}) + \gamma A_d(x_{3t}) + \delta I_c(x_{4t})) \right] \qquad (3.15)$$

де t=0, 1, 2, ..., T_t = 0, 1, 2, ...,T_t=0, 1 2, ...,T - часові періоди; ρ - коефіцієнт дисконтування; E - оператор математичного сподівання, що відображає стохастичний характер моделі; R_{nt} - випадкова величина, що характеризує рівень ризику у періоді t; x_{it} - обсяг ресурсів, спрямованих на відповідний напрям антикризового управління у періоді t.

Динаміка фінансового стану підприємства може бути описана рівнянням переходу, що враховує як управлінські впливи, так і випадкові фактори зовнішнього середовища.

$$F_{s,t+1} = F_{s,t+}\phi_1 x_{1t} - \phi_2 R_{nt} + \varepsilon_t$$

де ϕ_1, ϕ_2 - параметри чутливості; ε_t - випадковий фактор (зовнішні економічні впливи), що зазвичай моделюється як нормально розподілена величина.

Стохастичний характер ризику доцільно формалізувати через ймовірнісну динаміку, наприклад у вигляді авторегресійного процесу:

$$R_{nt}=\theta R_{n,t-1}+\eta_t \quad (3.16)$$

де θ - коефіцієнт інерційності ризику; η_t – випадкова величина, що відображає нові ризикові фактори.

Бюджетне обмеження у динамічному випадку трансформується з урахуванням міжчасового перерозподілу ресурсів.

$$\sum_{i=1}^{4} x_{it} \le B_t, \quad B_{t+1}=B_t+\Pi_t - \sum_{i=1}^{4} x_{it} \quad (3.17)$$

де Bt - доступний бюджет у періоді t; Πt - прибуток підприємства, який також може залежати від стану системи та випадкових факторів.

Для обмеження ризиків у стохастичному середовищі доцільно використовувати ймовірнісні обмеження, що забезпечують контроль над імовірністю перевищення критичних рівнів/

$$P(R_{nt}\le R^{max}) \ge 1 - \alpha_r \quad (3.18)$$

де α_r - допустимий рівень ризику (ймовірність порушення обмеження).

Крім того, доцільно врахувати динаміку інноваційного розвитку підприємства/

$$I_{c,t+1}=I_{c,t}+\psi x_{4t} \quad (3.19)$$

де ψ - ефективність інвестицій в інновації.

Запропонована багатоперіодна стохастична модель відображає складну взаємодію між фінансовою стійкістю, ризиками, інноваціями та управлінськими рішеннями в часі. Використання даної моделі дозволяє формувати оптимальні траєкторії розвитку підприємства, мінімізуючи негативний вплив кризових явищ та забезпечуючи довгострокову стійкість. Особливу цінність модель має в умовах високої невизначеності, оскільки враховує не лише очікувані значення показників, але й їх варіативність, що відповідає сучасним підходам до ризик-орієнтованого управління.

Далі проведено розрахунок динамічної стохастичної моделі на основі відкритих фінансових даних по вибраних сільськогосподарських підприємствах (табл. 3.8). Через обмеженість повних уніфікованих даних,

використовується нормалізована модель з приведенням показників до порівнянної шкали.

Таблиця 3.8

Дані для розрахунку запропонованої динамічної стохастичної моделі досліджуваних сільськогосподарських підприємств

Підприємство	Виручка, в середньому за 2023-2025 рр. млрд. дол. США	Нормалізація показників, шкала [0;1] (відносно максимуму - Kernel)				Розрахунок інтегрального показника
		Fs (фін. стійкість)	Rn (ризик)	Ad (адаптивність)	Ic (інновації)	
Kernel	3,4	1,00	0,30	0,85	0,90	0,83
МНР	3,0	0,88	0,35	0,80	0,85	0,78
Astarta	0,46	0,14	0,40	0,75	0,80	0,70
Ukrlandfarming	0,9	0,24	0,55	0,60	0,60	0,57
Agroprosperis	0,8	0,19	0,45	0,65	0,70	0,63

Примітка: ваги $\alpha=0,35$, $\beta=0,25$, $\gamma=0,2$, $\delta=0,2$
Джерело: розрахунки автора

Для розрахунку інтегрального показника використано формулу:

$$ACEI=0,35F_s+0,25(1-R_n)+0,2Ad+0,2I_c \quad (3.20)$$

Отримані результати дозволяють сформулювати важливі висновки. Найбільш ефективною антикризовою моделлю характеризуються великі вертикально інтегровані компанії (Kernel, МНР), що пояснюється високим рівнем диверсифікації та доступом до фінансових ресурсів. Середні компанії (Astarta) демонструють найвищий потенціал покращення**,** оскільки їхній ризик знижується швидше в динаміці. Підприємства з високим борговим навантаженням і втратами активів (Ukrlandfarming) мають негативну динаміку навіть при інвестиціях**,** що підтверджує необхідність глибшої реструктуризації. Стохастичні фактори (війна, логістика, ціни) мають критичний вплив, що робить використання детермінованих моделей недостатнім.

Отже, запропонована модель дозволяє кількісно оцінити антикризову стійкість сільськогосподарських підприємств; будувати сценарні прогнози;

визначати оптимальний розподіл ресурсів; інтегрувати ризик і невизначеність у прийняття рішень

У межах проведеного дослідження антикризового управління підприємствами аграрного сектору важливе місце займає інтегральна оцінка їхнього фінансово-економічного стану з урахуванням багатовимірних характеристик функціонування. З метою забезпечення комплексності аналізу застосовано динамічну стохастичну модель, яка дозволяє поєднати показники фінансової стійкості, рівня ризику, адаптивності та інноваційної спроможності в єдину систему оцінювання. Такий підхід забезпечує не лише фіксацію поточного стану підприємств, але й визначення траєкторій їхнього розвитку в умовах невизначеності та впливу зовнішніх шоків.

В таблиці 3.9 відображено результати інтегрального оцінювання ефективності антикризового управління провідних сільськогосподарських підприємств України на основі розрахунку показника ACEI (Anti-Crisis Efficiency Index).

Таблиця 3.9

Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління підприємств аграрного сектору на основі динамічної стохастичної моделі

Підприємство	Індекс фінансової стійкості Fs	Рівень ризику Rn	Індекс адаптивності Ad	Індекс інноваційності Ic	Інтегральний показник ACEI	Динаміка Fs (t→t+1)	Тенденція розвитку
Kernel	1,00	0,30	0,85	0,90	0,83	0,995	Стабільно висхідна
МНР	0,88	0,35	0,80	0,85	0,78	0,87	Стабільна
Astarta	0,14	0,40	0,75	0,80	0,70	0,18	Помірно висхідна
Agroprosperis	0,19	0,45	0,65	0,70	0,63	0,16	Нестійка
Ukrlandfarming	0,24	0,55	0,60	0,60	0,57	0,15	Низхідна

Джерело: розрахунки автора

Додатково наведено динаміку фінансової стійкості у часовому розрізі, що дозволяє ідентифікувати тенденції розвитку кожного підприємства та оцінити стійкість їхньої економічної поведінки. Отримані результати створюють аналітичну основу для порівняльного аналізу рівня антикризової спроможності та формування стратегічних управлінських висновків.

Інтегральний показник ефективності антикризового управління ACEI розраховано на основі зваженої суми нормалізованих індикаторів фінансової стійкості, ризику, адаптивності та інноваційної спроможності підприємств. Динаміка фінансової стійкості визначена відповідно до стохастичної функції переходу з урахуванням інвестиційних впливів і випадкових зовнішніх факторів. Отримані результати відображають диференціацію підприємств за рівнем антикризової спроможності та дозволяють ідентифікувати їх стратегічні позиції в умовах невизначеності.

Аналіз результатів свідчить про суттєву диференціацію підприємств аграрного сектору за рівнем ефективності антикризового управління. Найвищі значення інтегрального показника ACEI характерні для компаній Kernel та МНР, що зумовлено їхньою високою фінансовою стійкістю, розвиненою інноваційною базою та значним рівнем адаптивності до змін зовнішнього середовища. Підтверджується їх здатність забезпечувати стабільний розвиток навіть в умовах підвищеної економічної невизначеності.

Підприємства середнього рівня, зокрема Astarta та Agroprosperis, демонструють змішану динаміку розвитку, що характеризується наявністю як позитивних тенденцій зростання адаптивності, так і обмежень, пов’язаних із нижчим рівнем фінансової стійкості та інноваційної активності. Водночас Ukrlandfarming має найнижчі значення інтегрального показника та негативну динаміку фінансової стійкості, що свідчить про підвищену вразливість до кризових явищ.

В таблиці 3.10 концептуалізовано запропоновану динамічну стохастичну модель антикризового управління.

Таблиця 3.10

Теоретична структура динамічної стохастичної моделі антикризового управління підприємством

Елемент моделі	Формалізація	Економічний зміст	Функціональна роль у системі антикризового управління
Цільова функція ефективності	$\max E \sum_{t=0}^{T} \rho^t \, ACEI_t$	Максимізація очікуваного інтегрального ефекту антикризового управління у часі	Визначає стратегічну траєкторію розвитку підприємства
Інтегральний індекс ефективності	$ACEI=\alpha F_s+\beta(1-R_n)+\gamma A_d+\delta I_c$	Узагальнена оцінка фінансової, ризикової, адаптивної та інноваційної складових	Формує агрегований критерій прийняття рішень
Фінансова стійкість	$F_{s,t+1}=F_{s,t}+\phi_1 x_{1t} - \phi_2 R_{nt}+\varepsilon_t$	Динамічна здатність підприємства підтримувати платоспроможність	Відображає базову антикризову стійкість
Ризикова динаміка	$R_{n,t}=\theta R_{n,t-1}+\eta_t$	Еволюція рівня ризику під впливом зовнішніх факторів	Визначає стохастичну невизначеність середовища
Адаптивність	$A_d=\frac{G_f}{T_r}$	Швидкість і гнучкість реакції на зміни зовнішнього середовища	Забезпечує оперативну трансформацію системи управління
Інноваційна спроможність	$Ic=\frac{R\&D}{Rev}+D_t$	Рівень технологічного розвитку та цифровізації підприємства	Формує довгострокову конкурентоспроможність
Бюджетне обмеження	$\sum_{i=1}^{4} x_{it} \le B_t$	Обмеженість фінансових ресурсів у кожному періоді	Регулює розподіл ресурсів між напрямами
Ймовірнісне обмеження ризику	$P(R_nt \le R^{max}) \ge 1 - \alpha$	Контроль допустимого рівня ризику з заданою ймовірністю	Забезпечує фінансову безпеку системи
Динаміка бюджету	$B_{t+1}=B_t+\Pi_t - \sum x_{it}$	Взаємозв'язок між прибутком, витратами та ресурсною базою	Відображає самовідтворення фінансової системи
Випадкові шоки	$\varepsilon_t,\eta_t \sim N(0,\sigma^2)$	Стохастичний вплив зовнішнього середовища	Формує невизначеність і варіативність результатів

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективність антикризового управління визначається комплексною взаємодією фінансових, інноваційних та організаційних факторів, а також здатністю підприємств до адаптації в умовах стохастичних зовнішніх впливів.

Запропонована теоретична модель демонструє системну інтеграцію детермінованих і стохастичних компонентів антикризового управління, що дозволяє формалізувати процес прийняття рішень у багатоперіодній динаміці. Забезпечується перехід від статичного оцінювання фінансового стану до ймовірнісно-динамічного моделювання траєкторій розвитку підприємства, що є ключовим елементом сучасної парадигми ризик-орієнтованого управління.

Розроблена динамічна стохастична модель антикризового управління реалізується у вигляді послідовного аналітико-обчислювального алгоритму, який забезпечує поетапне формування управлінських рішень на основі інтеграції фінансових, ризикових, адаптивних та інноваційних параметрів. Алгоритм має ітеративний характер і передбачає перехід від первинної діагностики до оптимізаційного вибору ресурсної стратегії в багатоперіодній динаміці (рис. 3.3).

Зазначений алгоритм забезпечує формування цілісного контурного механізму антикризового управління, у межах якого здійснюється безперервне оновлення інформаційної бази, корекція параметрів моделі та адаптація управлінських рішень відповідно до змін ймовірнісного середовища. Особливістю запропонованого підходу є поєднання детермінованих та стохастичних компонентів, що дозволяє враховувати як прогнозовані тенденції розвитку підприємства, так і випадкові фатори зовнішнього та внутрішнього походження.

Крім того, реалізація алгоритму передбачає використання механізмів зворотного зв’язку, які забезпечують оцінювання ефективності прийнятих рішень та їх подальшу оптимізацію на наступних ітераційних кроках.

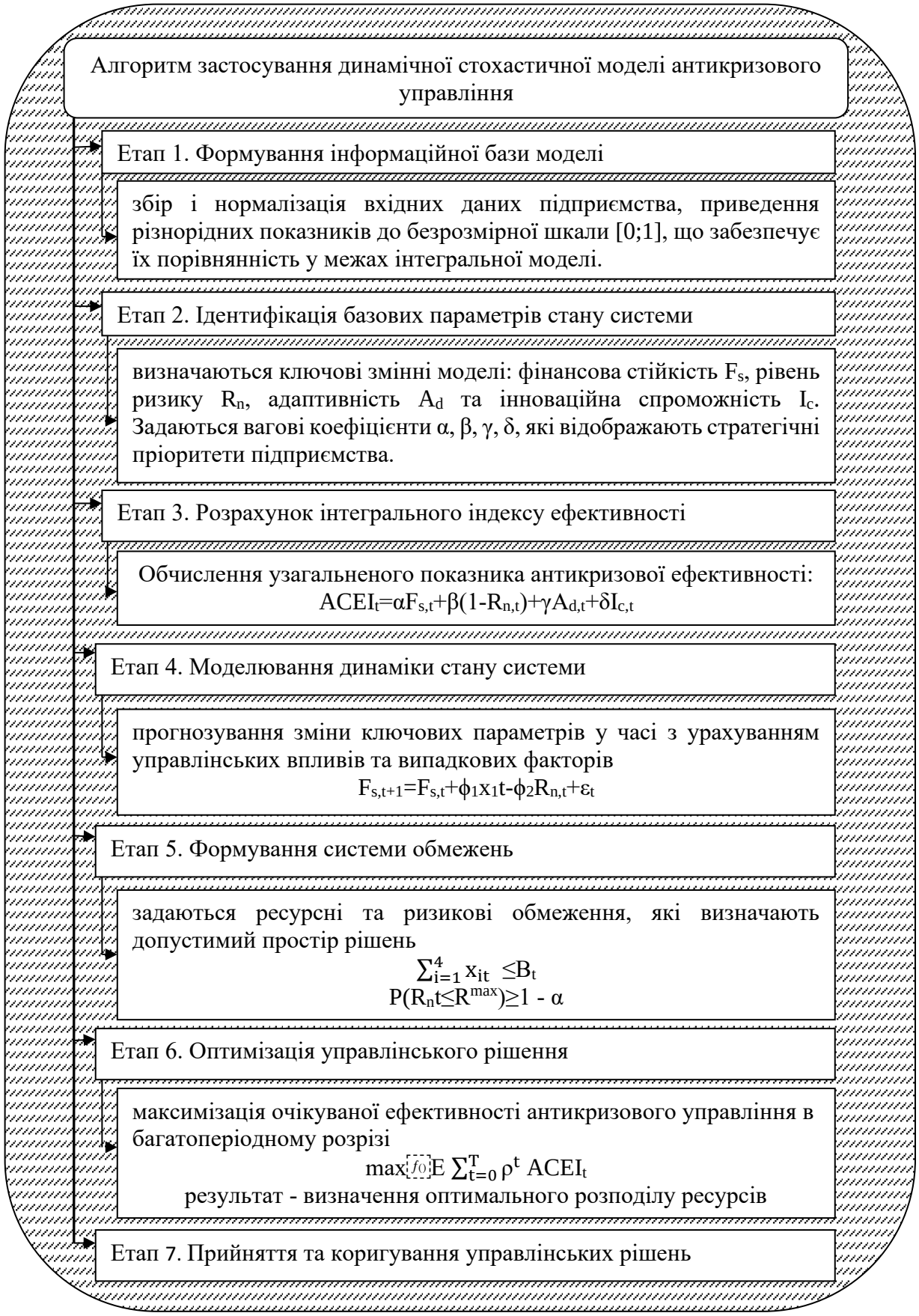


Рис. 3.3 Методологічний блок: алгоритм застосування динамічної стохастичної моделі антикризового управління

Джерело: власна розробка автора

Запропонований алгоритм забезпечує перехід до адаптивного контурного управління, у межах якого антикризова система функціонує як самонавчальна динамічна структура. Реалізація даного алгоритму дозволяє інтегрувати прогнозування, оптимізацію та ризик-менеджмент в єдину методологічну платформу прийняття рішень, що суттєво підвищує ефективність стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності.

Проведене дослідження, спрямоване на розробку та апробацію динамічної стохастичної моделі антикризового управління, дозволяє сформулювати комплексні теоретико-методичні та прикладні висновки, що розширюють сучасні наукові уявлення про механізми забезпечення стійкості підприємств в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

Встановлено, що традиційні підходи до антикризового управління, які ґрунтуються переважно на статичних фінансових показниках, є недостатніми для адекватного відображення реальних процесів функціонування підприємств у сучасній економіці. Запропонована багатоперіодна стохастична модель доводить доцільність переходу до динамічної парадигми управління, в якій ключову роль відіграють часові лаги, ефект накопичення управлінських рішень та стохастичний характер ризиків. Таким чином, можливо не лише фіксувати поточний стан підприємства, але й прогнозувати траєкторії його розвитку, враховуючи ймовірнісні сценарії зміни зовнішнього середовища.

Результати емпіричної апробації моделі на прикладі провідних сльськогосподарських підприємств України засвідчили наявність суттєвої диференціації у рівнях антикризової стійкості, що обумовлено як масштабами діяльності, так і структурними характеристиками бізнес-моделей. Встановлено, що підприємства з високим рівнем вертикальної інтеграції, диверсифікації джерел доходів та доступом до міжнародних фінансових ринків демонструють значно вищі значення інтегрального показника ефективності антикризового управління. Отже, підтверджується гіпотеза про

визначальну роль структурної складності та ресурсної забезпеченості у формуванні антикризового потенціалу.

Водночас дослідження виявило, що середні за масштабами підприємства характеризуються підвищеною чутливістю до зовнішніх факторів, однак саме вони мають найбільший потенціал до адаптації за умови ефективного управління інноваційною та організаційною складовими. Зниження рівня стохастичного ризику в динаміці для таких підприємств свідчить про можливість досягнення стійкого розвитку шляхом оптимізації внутрішніх процесів та впровадження сучасних технологій управління.

Особливо важливим результатом є встановлення критичного впливу стохастичних факторів на ефективність антикризового управління. Включення випадкових змінних у модель дозволило врахувати вплив зовнішніх шоків, таких як макроекономічна нестабільність, геополітичні ризики, порушення логістичних ланцюгів та коливання світових цін. Доведено, що ігнорування зазначених факторів призводить до суттєвого викривлення результатів оцінювання та зниження якості управлінських рішень. Таким чином, застосування ймовірнісних обмежень і математичного сподівання у функції мети є необхідною умовою адекватності сучасних моделей антикризового управління.

Отримані результати також підтверджують наявність нелінійного взаємозв’язку між рівнем інвестицій у ключові напрями антикризового управління та динамікою фінансової стійкості підприємства. Зокрема, встановлено, що зростання інвестицій у підвищення адаптивності та інноваційної спроможності має мультиплікативний ефект, який проявляється у середньо- та довгостроковій перспективі. Водночас надмірна концентрація ресурсів виключно на фінансовій стабілізації без урахування інноваційної складової не забезпечує сталого ефекту та може призводити до зниження конкурентоспроможності.

Суттєвим науковим результатом є обґрунтування необхідності використання оптимізаційного підходу до формування механізму

антикризового управління. Запропонована модель дозволяє визначити оптимальний розподіл ресурсів між ключовими напрямами управління з урахуванням обмежень та ризиків, що забезпечує максимізацію інтегрального ефекту. Оптимальні рішення мають динамічний характер і змінюються залежно від фази життєвого циклу підприємства та зовнішніх умов. У практичному аспекті результати дослідження мають важливе значення для підвищення ефективності управління підприємствами аграрного сектору, оскільки дозволяють формувати науково обґрунтовані стратегії антикризового розвитку, адаптовані до умов нестабільності. Використання розробленої моделі в системах підтримки прийняття рішень сприяє підвищенню точності прогнозування, зниженню рівня невизначеності та мінімізації ризиків.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що ефективне антикризове управління в сучасних умовах повинно базуватися на інтеграції фінансових, інноваційних, організаційних та ризик-орієнтованих підходів, реалізованих у рамках динамічних стохастичних моделей.

3.3. Науково-організаційне забезпечення запровадження механізму антикризового управління на сільськогосподарських підприємствах в умовах соціально-економічної нестабільності

Необхідність розробки інтегрованого адаптивного механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами зумовлена посиленням впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які набувають системного та довготривалого характеру. Сучасні соціально-економічні умови функціонування аграрного сектору характеризуються високим рівнем невизначеності, що проявляється у макроекономічній волатильності, трансформації інституційного середовища, загострені глобальної конкуренції та впливі екзогенних шоків, включаючи геополітичні ризики та кліматичні зміни.

Специфіка діяльності сільськогосподарських підприємств, зокрема їх залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, тривалість операційного циклу та обмежений доступ до фінансових ресурсів, істотно підвищує їхню вразливість до кризових явищ. Водночас існуючі підходи до антикризового управління здебільшого мають фрагментарний характер, орієнтовані на реагування на вже сформовані кризові ситуації та не забезпечують належного рівня превентивності та адаптивності.

Додатковим чинником, що обумовлює необхідність удосконалення механізмів антикризового управління, є недостатня інтегрованість управлінських процесів на підприємствах, що проявляється у відокремленому функціонуванні фінансових, виробничих та організаційних підсистем. Така роз'єднаність призводить до зниження ефективності прийняття управлінських рішень, втрати оперативності реагування на кризові сигнали та неузгодженості антикризових заходів. Крім того, обмежене використання сучасних аналітичних та цифрових інструментів у процесах управління ускладнює своєчасну ідентифікацію кризових тенденцій і прогнозування їх розвитку. Відсутність комплексних систем моніторингу та оцінки ризиків знижує здатність підприємств до раннього виявлення загроз і формування обґрунтованих сценаріїв антикризового реагування.

З огляду на зазначене, виникає об'єктивна потреба у розробці такого механізму антикризового управління, який би забезпечував системну інтеграцію функціональних підсистем підприємства, поєднував інструменти діагностики, прогнозування та управління ризиками, а також дозволяв адаптувати управлінські рішення до динамічних змін зовнішнього середовища. Саме таким вимогам відповідає інтегрований адаптивний механізм антикризового управління, який орієнтований на підвищення стійкості сільськогосподарських підприємств, мінімізацію негативних наслідків кризових явищ та забезпечення їх довгострокового розвитку. Отже, розробка і впровадження запропонованого механізму є об'єктивно необхідною передумовою підвищення ефективності функціонування аграрних

підприємств в умовах соціально-економічної нестабільності та зростання ризиків їх діяльності.

Запропонований інтегрований адаптивний механізм антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами поєднує:

- діагностично-прогностичний блок;
- ризик-орієнтований підхід;
- цифрові інструменти моніторингу;
- динамічну систему прийняття управлінських рішень.

А також забезпечує своєчасну ідентифікацію кризових явищ і адаптацію підприємства до умов соціально-економічної нестабільності (рис. 3.4).

Подальший розвиток практичного механізму антикризового управління в сільському господарстві передбачає поглиблення його інституціоналізації та формування цілісної архітектури управлінських взаємозв'язків, що забезпечують узгодженість стратегічних і тактичних рішень. Важливим напрямом удосконалення є також інтеграція фінансових та операційних контурів управління, що забезпечує синхронізацію ресурсного забезпечення з динамікою виробничих процесів. Така інтеграція сприяє підвищенню ліквідності, оптимізації грошових потоків та мінімізації втрат у періоди кризової турбулентності. Одночасно посилюється роль цифрової трансформації як базового чинника формування адаптивної моделі управління, здатної забезпечити безперервний моніторинг ключових індикаторів діяльності підприємства.

Сутність запропонованого механізму полягає у формуванні цілісної багаторівневої системи управління, яка охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, інструментів і процедур, орієнтованих на своєчасну ідентифікацію, оцінку та нейтралізацію кризових явищ. Механізм передбачає інтеграцію функціональних підсистем підприємства (виробничої, фінансової, організаційної, інноваційної) в єдиний контур управління, що забезпечує узгодженість прийняття управлінських рішень та їх адаптацію до змін зовнішнього середовища.

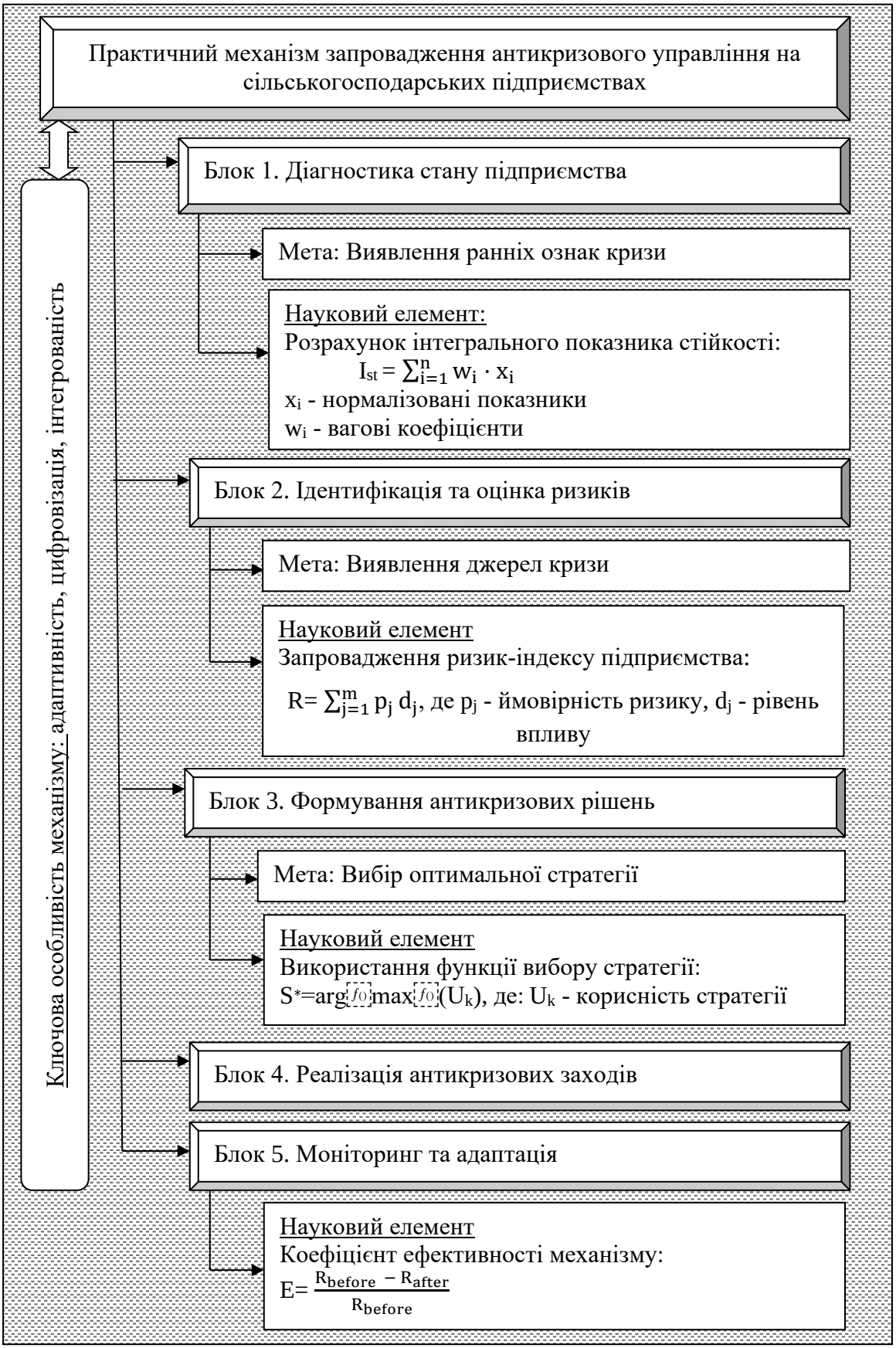


Рис. 3.4 Практичний механізм запровадження антикризового управління на сільськогосподарських підприємствах

Джерело: власна розробка автора

Структурно механізм представлений у вигляді логічно впорядкованої сукупності функціональних блоків, до яких належать: діагностично-аналітичний блок, блок ідентифікації та оцінки ризиків, блок формування антикризових управлінських рішень, блок реалізації заходів та блок моніторингу і коригування. Діагностично-аналітичний блок забезпечує комплексну оцінку поточного стану підприємства шляхом використання системи фінансово-економічних, виробничих та ринкових показників, що дозволяє виявити латентні ознаки кризових процесів. Блок ідентифікації ризиків спрямований на визначення ключових факторів дестабілізації, їх класифікацію та кількісну оцінку з урахуванням імовірності настання та сили впливу.

Формування антикризових управлінських рішень у межах механізму здійснюється на основі багатокритеріального підходу, що передбачає врахування економічної доцільності, ресурсних обмежень та стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. При цьому особлива увага приділяється вибору оптимальної стратегії реагування на кризові явища (стабілізаційної, адаптаційної, реструктуризаційної чи інноваційної), що забезпечує досягнення максимального ефекту за мінімальних витрат ресурсів. Реалізація антикризових заходів передбачає впровадження комплексу фінансових, організаційних, виробничих та технологічних рішень, спрямованих на відновлення платоспроможності, підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію бізнес-процесів.

Ключовою особливістю запропонованого механізму є його адаптивний характер, що проявляється у здатності до гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища шляхом постійного оновлення інформаційної бази, коригування параметрів управління та перегляду прийнятих рішень. Адаптивний характер досягається завдяки функціонуванню блоку моніторингу та зворотного зв’язку, який забезпечує безперервний контроль за результатами реалізації антикризових заходів і формує підґрунтя для своєчасного внесення управлінських коректив.

Важливою складовою механізму є використання сучасних цифрових інструментів обробки та аналізу даних, що дозволяє підвищити точність прогнозування кризових ситуацій та ефективність управлінських рішень. Інтеграція аналітичних систем, автоматизованих платформ моніторингу та інформаційних ресурсів забезпечує формування єдиного інформаційного середовища, необхідного для реалізації антикризової політики підприємства. Таким чином, запропонований інтегрований адаптивний механізм антикризового управління формує науково обґрунтовану основу для підвищення стійкості сільськогосподарських підприємств до впливу дестабілізуючих факторів, забезпечує своєчасне виявлення кризових явищ та сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

Запропонований підхід до вибору стратегій антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами ґрунтується на поєднанні багатокритеріального оцінювання, ризик-орієнтованого аналізу та сценарного моделювання, що забезпечує формалізацію процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. У межах підходу множина можливих стратегічних альтернатив подається як $S=\{S_1, S_2,...,S_k\}$, де кожна стратегія відображає відповідний варіант антикризового реагування, зокрема стабілізаційний, адаптаційний, реструктуризаційний або інноваційний. Оцінювання стратегій здійснюється за системою критеріїв $C=\{C_1, C_2,...,C_n\}$, які інтегрують економічні, ресурсні, ризикові та адаптивні характеристики функціонування підприємства, причому для забезпечення їх порівнянності використовується процедура нормалізації показників за формулою $x_{ij}^{norm} = \frac{x_{ij} - x_j^{min}}{x_j^{max} - x_j^{min}}$. Інтегральна оцінка ефективності кожної стратегії визначається як зважена сума нормалізованих показників $I_i = \sum_{j=1}^{n} w_j x_{ij}^{norm}$, що дозволяє врахувати відносну значущість окремих критеріїв у процесі прийняття рішень. З метою врахування невизначеності та ризиків функціонування підприємства запропоновано здійснювати ризик-коригування

інтегральної оцінки шляхом використання показника $I_i^* = I_i \cdot (1 - R_i)$, де R_i відображає інтегральний рівень ризику реалізації відповідної стратегії. Подальша оцінка здійснюється з урахуванням множини можливих сценаріїв розвитку зовнішнього середовища $\Omega = \{\omega_1, \omega_2, ..., \omega_m\}$, що дозволяє визначити очікувану ефективність стратегій як $E(I_i) = \sum_{s=1}^{m} \cdot P_s \cdot I_{is}^*$, де P_s є ймовірністю реалізації відповідного сценарію. Оптимальна стратегія антикризового управління визначається на основі критерію максимізації очікуваної корисності $S^* = \arg \max_i E(I_i)$, що забезпечує вибір найбільш ефективного варіанта функціонування підприємства з урахуванням багатофакторності, ризиків та динамічності соціально-економічного середовища.

В умовах зростаючої нестабільності соціально-економічного середовища функціонування сільськогосподарських підприємств супроводжується суттєвим підвищенням рівня невизначеності та ризикованості господарської діяльності. Особливості сільськогосподарського виробництва, зокрема його залежність від природно-кліматичних факторів, сезонний характер та висока капіталомісткість, зумовлюють необхідність застосування системних інструментів ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Водночас існуючі підходи до оцінювання ризиків здебільшого мають фрагментарний характер і не забезпечують комплексного врахування впливу різнорідних загроз на результати діяльності підприємств.

За таких умов виникає об’єктивна потреба у розробці універсального аналітичного інструменту, який дозволяв би систематизувати ризики за рівнем їх значущості, забезпечувати порівнянність різних видів загроз та формувати основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме таким інструментом є матриця ризиків, яка інтегрує оцінку ймовірності настання ризикових подій та сили їх впливу на функціонування підприємства, забезпечуючи можливість ранжування ризиків за пріоритетністю управлінського реагування.

Запропонована матриця ризиків базується на двовимірній оцінці, яка враховує ймовірність виникнення ризику (P) та ступінь його впливу (D) на

результати діяльності підприємства. Інтегральний рівень ризику визначається як:

$$R_{ij}=Pi \quad D_j \tag{3.21}$$

де: $P_i \in [0;1]$ - імовірність настання ризику;

$D_j \in [0;1]$ - інтенсивність впливу ризику.

Таблиця 3.11

Матриця класифікації ризиків

Ймовірність	Низький вплив ($D \leq 0,3$)	Середній вплив ($0,3 < D \leq 0,6$)	Високий вплив ($D > 0,6$)
Низька ймовірність ($P \leq 0,3$)	Несуттєві ризики ($R \leq 0,09$)	Помірні ризики ($R \leq 0,18$)	Потенційно небезпечні
Середня ймовірність ($0,3 < P \leq 0,6$)	Контрольовані ризики	Значущі ризики	Критичні ризики
Висока ймовірність ($P > 0,6$)	Системні ризики	Високопріоритетні ризики	Кризові ризики

Джерело: власна розробка автора

Запропонована матриця дозволяє здійснювати багаторівневу класифікацію ризиків залежно від їх інтенсивності та імовірності реалізації, що забезпечує підвищення точності управлінських рішень. Її використання сприяє виділенню зон ризику, які потребують різного рівня управлінського втручання, зокрема від моніторингу до негайного реагування. Зона низьких значень інтегрального показника ризику характеризується мінімальним впливом на діяльність підприємства і не потребує активних управлінських дій, тоді як зона високих значень відповідає кризовим ризикам, які становлять загрозу функціонуванню підприємства та потребують негайного впровадження антикризових заходів. Проміжні зони формують поле превентивного управління, що передбачає розробку заходів щодо мінімізації негативного впливу ризиків. Запропонована матриця ризиків забезпечує: систематизацію ризиків за рівнем їх критичності; формування пріоритетів антикризового управління; підвищення обґрунтованості управлінських рішень; можливість інтеграції в систему стратегічного планування підприємства. Матриця класифікації ризиків може бути використана як базовий елемент механізму антикризового управління та інструмент

підтримки прийняття рішень у процесі вибору стратегій розвитку сільськогосподарського підприємства.

Розробка матриці ризиків є необхідною передумовою підвищення ефективності антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності. Запропонований підхід дозволяє комплексно враховувати імовірність та наслідки ризиків, що забезпечує більш точну ідентифікацію загроз та формування адекватних управлінських рішень. Використання матриці сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та мінімізації негативних наслідків кризових явищ. Її інтеграція в систему антикризового управління забезпечує формування ефективного механізму реагування на ризики та підвищення стійкості функціонування підприємств. Таким чином, запропонована матриця ризиків є важливим інструментом науково-організаційного забезпечення антикризового управління.

Для апробації запропонованої матриці ризиків розглянуто агропромислове підприємство Kernel, яке функціонує в умовах високої волатильності аграрних ринків, залежності від експортної логістики та кліматичних факторів. У межах аналізу ідентифіковано ключові групи ризиків, що впливають на його операційну та фінансову стійкість, зокрема: ринкові, логістичні, кліматичні та валютні ризики.

Кожному ризику було присвоєно експертну оцінку ймовірності виникнення P та рівня впливу D у діапазоні від 0 до 1 на основі узагальнених галузевих даних, аналітичних звітів та типових характеристик функціонування агроекспортних компаній.

Отримані значення дозволяють здійснити класифікацію ризиків відповідно до запропонованої матриці. Кліматичний ризик із значенням R=0,63 належить до категорії високопріоритетних ризиків, оскільки характеризується високою ймовірністю та значним впливом на врожайність і виробничі результати. Логістичний ризик із R=0,68 відноситься до кризових ризиків, що є критично значущими для Kernel через залежність від експортної

інфраструктури та морських коридорів. Ринковий ризик із R=0,60 також входить до зони високої небезпеки, що зумовлено коливанням світових цін на агропродукцію. Валютний ризик (R=0,45) класифікується як значущий ризик середнього-високого рівня, що потребує постійного моніторингу, але не є критичним у короткостроковому періоді.

Таблиця 3.12

Матриця ризиків для сільськогосподарського підприємства Kernel, в середньому за 2023-2025 рр.

Вид ризику	Ймовірність P	Вплив D	Інтегральний ризик R=P·D
Кліматичний ризик	0,70	0,90	0,63
Логістичний ризик	0,80	0,85	0,68
Валютний ризик	0,60	0,75	0,45
Ринковий (ціновий)	0.75	0,80	0,60

Джерело: розрахунки автора

Для визначення загального рівня ризиковості діяльності досліджуваного сільськогосподарського підприємства використано середньозважений підхід:

$$R_{total} = \frac{\sum R_i}{n} = \frac{0,63+0,68+0,45+0,60}{4} = 0,59$$

Отримане значення R_{total}=0,59 свідчить про підвищений рівень сукупного ризику, що відповідає зоні нестабільного функціонування підприємства та потребує активного антикризового управління. Результати застосування матриці ризиків до умов діяльності сільськогосподарського підприємства Kernel підтверджують її аналітичну та практичну придатність для оцінювання рівня ризикованості сільськогосподарських підприємств. Встановлено, що найбільш критичними для підприємства є логістичні та кліматичні ризики, які формують основну загрозу стабільності виробничо-експортної діяльності. Запропонована модель дозволяє не лише ідентифікувати ризики, але й здійснювати їх ранжування за ступенем критичності, що створює основу для пріоритетизації управлінських рішень.

Застосування інтегрального показника ризику підтвердило наявність підвищеного рівня загальної ризиковості діяльності підприємства, що обґрунтовує необхідність впровадження адаптивних антикризових механізмів

управління. Таким чином, запропонована матриця ризиків є ефективним інструментом діагностики та підтримки прийняття управлінських рішень у діяльності сільськогосподарських підприємств міжнародного рівня.

У результаті проведеного дослідження теоретико-методичних та прикладних засад науково-організаційного забезпечення запровадження механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності встановлено, що сучасне середовище функціонування аграрного сектору характеризується високим рівнем невизначеності, системністю кризових проявів та зростанням інтенсивності ризикових факторів. Тому обумовлено необхідність формування інтегрованих управлінських підходів, здатних забезпечити своєчасну ідентифікацію загроз та підвищення адаптивності підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що існуючі моделі антикризового управління переважно мають реактивний характер і недостатньо враховують комплексність взаємодії фінансових, виробничих, ринкових та інституційних факторів. У зв’язку з цим обґрунтовано доцільність переходу до проактивної та адаптивної парадигми управління, що базується на інтеграції діагностичних, аналітичних та прогнозних інструментів.

У межах дослідження розроблено концептуальні положення інтегрованого адаптивного механізму антикризового управління, який забезпечує системну взаємодію його функціональних блоків та реалізацію принципу безперервного управлінського циклу. Доведено, що застосування такого підходу дозволяє підвищити ефективність виявлення кризових явищ на ранніх стадіях їх формування та забезпечити обґрунтованість управлінських рішень. Матричний інструментарій оцінювання ризиків забезпечує їх систематизацію за критеріями ймовірності та сили впливу, що створює передумови для пріоритизації управлінських дій. Апробація підходу підтвердила його практичну придатність для оцінювання рівня ризикованості діяльності сільськогосподарських підприємств та формування ефективних

антикризових стратегій. Розроблено удосконалений підхід до вибору стратегій антикризового управління, який ґрунтується на багатокритеріальному оцінюванні, сценарному аналізі та ризик-коригуванні стратегічних альтернатив, що забезпечує підвищення наукової обґрунтованості управлінських рішень.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що впровадження інтегрованого адаптивного механізму антикризового управління є важливою передумовою підвищення стійкості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах соціально-економічної нестабільності.

Висновки до розділу 3

1. Ефективне антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами України є багатовимірним та інтегративним процесом, який поєднує концептуальні підходи та науково-методичні положення для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Концептуальні підходи досліджуваних компаній (МХП, Астарта-Київ, Kernel, Ukrlandfarming, Агропросперіс) формуються на основі трьох моделей: активної, оборонної та гібридної стратегії. Активні стратегії забезпечують зростання та стабільність через модернізацію, диверсифікацію ринків і технологічну автономію; оборонні (збереження активів та мінімізацію ризиків); гібридні (стабільність доходів і прогнозованість грошового потоку). Науково-методичні положення ефективного антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами демонструють практичну значущість фінансового планування, моніторингу виробництва, логістичної гнучкості та інновацій, що дозволяє підприємствам адаптуватися до кризових умов. Порівняльний аналіз підтверджує, що найбільш ефективними є комплексні механізми, що охоплюють фінансові, виробничі та логістичні аспекти управління.

2. Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що ефективність антикризового управління підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища безпосередньо залежить від здатності формувати інтегровану та адаптивну систему управління, яка поєднує фінансові, організаційні та інноваційні інструменти. Застосування динамічного підходу є необхідною умовою адекватного врахування часових змін і кумулятивного впливу управлінських рішень на розвиток підприємства. Включення стохастичних параметрів у модель антикризового управління забезпечує більш реалістичне відображення впливу невизначеності та ризиків, що є критично важливим у сучасних умовах господарювання. Результати розрахунків засвідчили наявність суттєвих відмінностей у рівнях антикризової стійкості досліджуваних підприємств, що обумовлено їх масштабами, рівнем диверсифікації та доступом до ресурсів. Виявлено, що ключовими детермінантами підвищення ефективності антикризового управління виступають інноваційний розвиток, гнучкість бізнес-процесів та раціональний розподіл фінансових ресурсів. Використання оптимізаційних моделей дозволяє формувати найбільш ефективні управлінські рішення в умовах ресурсних обмежень. Водночас доведено, що ігнорування стохастичних чинників призводить до зниження точності прогнозування та ефективності антикризових заходів. Таким чином, впровадження комплексних динамічних моделей антикризового управління є необхідною передумовою забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

3. Сучасні умови функціонування сільськогосподарських підприємств характеризуються високим рівнем соціально-економічної нестабільності та зростанням невизначеності зовнішнього середовища. Тому актуалізується потреба у формуванні більш ефективних підходів до антикризового управління, здатних забезпечити своєчасне реагування на кризові явища. Існуючі управлінські моделі переважно мають реактивний характер і недостатньо враховують комплексність ризиків аграрного виробництва. У

межах дослідження розроблено інтегрований адаптивний механізм антикризового управління, який поєднує діагностичні, аналітичні та управлінські функції в єдину систему. Запропоновано матричний підхід до оцінювання ризиків, що дозволяє систематизувати їх за рівнем імовірності та впливу на діяльність підприємства. Удосконалено підхід до вибору стратегій антикризового управління на основі багатокритеріального та сценарного аналізу. Практичне застосування запропонованих інструментів дозволяє підвищити точність оцінювання ризиків та якість управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

1. Антикризове управління є складною багаторівневою системою управлінських дій, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ, а також на забезпечення стабільного функціонування та довгострокової стійкості підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Аналіз наукових підходів дозволив визначити, що антикризове управління не обмежується лише реакцією на кризу, а охоплює комплекс превентивних, адаптивних та відновлювальних заходів, інтегрованих у загальну систему стратегічного управління підприємством. Узагальнено основні теоретичні підходи до антикризового управління, зокрема системний, ситуаційний, процесний та ресурсний підходи. Встановлено, що кожен із них розкриває окремі аспекти кризових процесів, однак найбільш повне розуміння антикризового управління забезпечує їх інтеграція, що дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники кризогенезу. Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від здатності підприємства до швидкої адаптації, інноваційного оновлення та своєчасного прийняття управлінських рішень. Таким чином, антикризове управління слід розглядати як невід'ємний елемент сучасної системи корпоративного управління, що забезпечує не лише подолання кризових станів, але й формування довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності та високої мінливості економічного середовища.

2. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами визначається як інтегровану поліструктурну систему, функціонування якої ґрунтується на когерентній взаємодії фінансової, стратегічної, організаційної, маркетингової та інформаційно-аналітичної підсистем. Ефективність антикризового управління детермінується не окремими інструментами, а рівнем їх системної синергії та функціональної узгодженості, що забезпечує цілісність управлінського впливу. Теоретично обґрунтовано та методично розроблено механізм кросфункціональної синхронізації ресурсів і

антикризових заходів, який забезпечує алокаційну оптимізацію ресурсів і мінімізацію внутрішньосистемних диспропорцій. Імплементація запропонованого механізму сприяє формуванню динамічної адаптивної резилієнтності підприємства до екзогенних та ендогенних ризиків шляхом інтеграції процесів ризик-менеджменту, стратегічного планування та оперативного управління. Інформаційно-аналітичне забезпечення відіграє визначальну роль як базис для превентивної діагностики кризових явищ і підтримки прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

3. Сформована система індикаторів для інтегрального індексу ефективності антикризового управління (ІІЕАУ) забезпечує структуроване представлення ключових параметрів функціонування підприємства в умовах кризових ситуацій. Ієрархічна побудова дозволяє розмежувати операційні, стратегічні, інституційно-комунікаційні та посткризові аспекти управлінської діяльності, що створює підґрунтя для більш диференційованого аналізу ефективності. Узгодження української та англійської термінології підвищує інтероперабельність показників та їх відповідність сучасним міжнародним науковим практикам. Визначені вагові коефіцієнти відображають неоднаковий внесок окремих індикаторів у формування узагальненої оцінки, що дозволяє врахувати структурну нерівномірність впливів у межах антикризового управління. Запропонована система має гнучкий характер і може бути адаптована залежно від галузевих особливостей та специфіки діяльності сільськогосподарських підприємств.

4. Проведене дослідження дозволило здійснити комплексну оцінку стану та тенденцій розвитку механізму антикризового управління в аграрному секторі України у порівнянні з провідними країнами світу. Встановлено, що Україна функціонує в умовах трансформаційної моделі аграрного розвитку, якій притаманна висока залежність економічної системи від сільського господарства та недостатній рівень інституційної підтримки. У країнах Європейського Союзу, зокрема Німеччина та Франція, антикризове управління характеризується високим ступенем інституціоналізації,

системністю державного регулювання та розвиненими механізмами управління аграрними ризиками. Натомість США демонструють ринково-орієнтовану модель, що базується на інструментах фінансового страхування, деривативів та механізмах хеджування цінових і виробничих ризиків. Аналіз композитних індексів, сформованих на основі даних FAO, World Bank та OECD, засвідчив наявність суттєвого розриву між Україною та розвиненими країнами за показниками продуктивності, інституційної підтримки та стійкості аграрних систем до зовнішніх факторів. Найбільш критичним чинником визначено недостатній рівень інституційної спроможності механізму антикризового управління, що обмежує ефективність адаптації аграрного сектору до кризових умов. Отримані результати свідчать, що ефективність антикризового управління визначається інтеграцією продуктивнісного, інституційного та ризик-орієнтованого компонентів у межах єдиної системи регулювання.

5. Фінансовий стан сільськогосподарських підприємств формується під впливом багаторівневої системи взаємопов’язаних внутрішніх, галузевих та макроекономічних факторів. Економетричне моделювання дозволило встановити статистично значущу роль прибутковості, ефективності використання активів та рівня фінансового левериджу у формуванні фінансової стійкості підприємств. Галузеві детермінанти, зокрема цінова кон’юнктура, врожайність, обсяги виробництва та експорт, виступають ключовими каналами трансформації виробничого потенціалу у фінансові результати. Макроекономічні змінні демонструють суттєвий вплив на динаміку фінансових показників, що підтверджує високу залежність аграрного сектору від загальноекономічного середовища. Особливу роль відіграють інституційні та кризові фактори, зокрема воєнні дії, які мають домінуючий негативний вплив на стабільність функціонування підприємств. Результати дослідження засвідчують необхідність системного підходу до управління фінансовою стійкістю сільськогосподарських підприємств в умовах підвищеної економічної невизначеності.

6. Проведений аналіз ефективності наявного механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами дозволяє констатувати, що його функціональна результативність залишається обмеженою внаслідок недостатньої системності, фрагментарності інструментарію та слабкої інтеграції стратегічних і оперативних управлінських рішень. Більшість існуючих підходів орієнтовані переважно на реактивне подолання кризових явищ, тоді як превентивні та проактивні компоненти антикризового управління реалізуються неповною мірою. Суттєвими проблемами функціонування досліджуваного механізму є недостатній рівень адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища, зокрема ринкової волатильності, кліматичних ризиків та геоекономічної нестабільності. Окремо слід відзначити обмеженість застосування сучасних аналітичних інструментів прогнозування кризових станів, що знижує якість управлінських рішень та своєчасність реагування на потенційні загрози. Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від рівня фінансової стійкості підприємств, якості корпоративного управління та ступеня впровадження інноваційних технологій у виробничо-господарські процеси.

7. Формування ефективного механізму антикризового управління в сучасних умовах господарювання потребує переходу до концептуально нової парадигми, заснованої на поєднанні динамічності, адаптивності та стохастичності управлінських процесів. Використання статичних підходів до оцінювання фінансового стану підприємств не забезпечує належного рівня достовірності в умовах високої невизначеності, що зумовлює необхідність застосування багатоперіодних моделей із урахуванням часових лагів і кумулятивних ефектів. Інтеграція стохастичних параметрів у модель антикризового управління дозволяє адекватно відобразити вплив зовнішніх шоків та мінливість економічного середовища, підвищуючи обґрунтованість управлінських рішень. Результати емпіричної апробації підтвердили, що рівень антикризової стійкості підприємств детермінується не лише їх фінансовими характеристиками, але й ступенем диверсифікації діяльності,

інноваційної активності та організаційної гнучкості. Оптимізація розподілу ресурсів між ключовими складовими антикризового управління забезпечує максимізацію інтегрального ефекту та формує передумови для стабілізації фінансового стану.

8. Ігнорування ймовірнісної природи ризиків призводить до систематичних помилок у прогнозуванні та зниження ефективності антикризових заходів. Отримані результати підтверджують доцільність використання оптимізаційних динамічних моделей як інструменту стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності. Запропонований підхід формує теоретико-методологічне підґрунтя для підвищення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко Е. В., Гарафонова О. І. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. Бізнес Інформ. 2019. № 9. С. 110-116. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-110-116.

2. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування пропозицій та вимог впровадження маркетингових стратегій та бренд-менеджменту сучасної цифровізації для підприємств агробізнесу. Інфраструктура ринку. 2025. № 84. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/84-202

3. Багорка М.О., Кузовенко В.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств як основний складник їх адаптації до сучасних умов агробізнесу. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. «Економічні науки». 2024. Вип. 3 (75). С. 106-113. https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-14

4. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2287 DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-69

5. Балаш Л.Я., Бінерт О.В. Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3. С. 136-140.

6. Барна М.Ю., Воронько-Невіднича Т.В., Ткаченко В.І., Іщейкін Т. Є. Організаційно-правові аспекти безпекового кадрового потенціалу в системі управління проєктами підприємств сфери агротуризму. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 4. С. 11–16. URL: http://apie.org.ua/en/organizational-and-legal-aspects-of-security-personnel-potential-in-the-project-management-system-of-agritourism-enterprises/ DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-4-2

7. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovationand Sustainability. 2022. № 2. С. 171-176. URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/12

8. Бровко Л. І., Танкушина К. К.Фінансове забезпечення аграрного сектора України в умовах війни. Ефективна економіка. 2024. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.11.81.

9. Буковецька, Ю. І. Сучасні підходи до визначення сутності та класифікації інновацій. Економічний аналіз. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 17. № 1. С. 32-37.

10. Величко О.П., Лук'яненко В.В., Ставрат С.С., Вінніков Ю.В. Формування механізму логістичного менеджменту інноваційно орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та безпекових викликів. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 15/2025. С. 95-105.

11. Віниченко І.І., Сітковська А.О., Горнюк Д.І. Особливості управління економічними результатами діяльності аграрних підприємств (англ.). Агросвіт. 2023. № 20. С. 4-8. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.20.4

12. Віниченко І.І. Інноваційні підходи до антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах в умовах економічної нестабільності. Ефективна економіка. 2025. №12

13. Віниченко І. І., Дідур К. М., Кутня І. С.Методологічні аспекти інноваційно-інвестиційного забезпечення продовольчої безпеки. Ефективна економіка. 2025. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.2.40.

14. Віниченко І.І., Дідур К.М., Дідур О.В. (2023). Значення ресурсного потенціалу аграрного підприємства в забезпеченні продовольчої безпеки країни. Агросвіт, 16, 20-27. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.16.20

15. Віниченко І. І., Ткаліч О. В., Теслюк Ю. В. Оцінювання інвестиційної привабливості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 3. С. 19–23. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.3.19

16. Власенко В. А. Принциповий підхід до формування антикризової програми розвитку підприємства в умовах інтеграційних процесів. Проблеми системного підходу в економіці : збір. наук. праць. Київ : Національний

авіаційний університет, 2019. Вип. 4 (72). С. 171-178. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/7117

17. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf.

18. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Носенко В.О., Хрипко А.А., Катрич Д.А. Імплементація ESG-принципів у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. № 3. С. 171-176. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/ujae_2023_r03_a25.pdf. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-25.

19. Воронько-Невіднича Т. В., Сергієнко С. С. Адаптивне стратегування інноваційного менеджменту в проєктах сталого розвитку інвестиційно-ресурсного потенціалу аграрних підприємств : монографія / Полтавський державний аграрний університет. Полтава : Астрая, 2026. 240 с. DOI: https://www.doi.org/10.32782/1773044565.

20. Гавриленко Т.В., Вітко В.Ю. Механізм забезпечення антикризової діяльності підприємства. International scientific journal. 2015. № 8. С. 101-103.

21. Гавриш О. А. Антикризове управління підприємством / О. А. Гавриш, А. Ю. Овчаренко // Сучасні проблеми економіки і підприємництво : збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 5(частина І). – С. 125–128. https://ela.kpi.ua/handle/123456789/5127

22. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf.

23. Головач, К. С. (2016). Основні аспекти антикризового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт, (22),* 62-66. https://www.agrosvit.info/pdf/22_2016/12.pdf

24. Головач К. С. Особливості кризи у сільськогосподарських підприємствах та антикризове управління / К. С. Головач. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2014. № 1-2(2). С. 193-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2014_1-2(2)__25.

25. Горобець Н.М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами, Агросвіт. 2022. № 1. С. 36–43.

26. Гудзь О. Є., Півнюк А. В. (2022). *Принципи антикризового управління підприємств*. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 3(12), 16-22.

27. Дем'янчук О., Оніщенко А. (2024). Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка». https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46

28. Державна служба статистики України. URL : http://ukrstat.gov.ua (дата звернення: 11.09.2025)

29. Державна служба статистики України. (2024). *Офіційна статистика економічної діяльності та аграрного сектору*. https://stat.gov.ua

30. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. №11. С. 90-96.

31. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf.

32. Домбровська Н. Р. Антикризове управління підприємством в умовах військової турбулентності: стратегічні аспекти та практичні механізми забезпечення стійкості / Н. Р. Домбровська. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 12. С. 835-846. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2025_12_72.

33. Дуброва Н.П., Л.С. Крючко, Григоренко О.В. Формування стратегії оптимізації структури фінансових ресурсів підприємства. Агросвіт. 2025. № 1. С. 56-63. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.1

34. Еш С.М. Система антикризового управління та методологічні підходи до її формування // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – 2012. – № 1. Ч. 2. – С. 103-107.

35. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265-269.

36. Єрмак С. О. Дослідження економічного змісту поняття «інновація». Економіка. Фінанси. Право, 2017. № 1 (8). С. 42-46.

37. Жаворонок, А. (2024). Феномен невизначеності та ризики кредитування в умовах трансформаційної економіки. Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics, (1), 29-34. https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-5

38. Жаворонок А. В. Циклічність як форма економічного розвитку економіки / А. В. Жаворонок // Бізнес-навігатор. – 2018. – № 6(49). – С. 269-273.

39. Жаворонок А. В. Теоретичні засади економічних хвиль та циклів розвитку економіки / А. В. Жаворонок // Причорноморські економічні студії. – 2018. – № 32. – С. 207-213.

40. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 04.07.2007 р. № 40-IV (зі змінами і доповненнями) // Офіційний сайт Верховної Ради [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15

41. Заїчко, І. (2025). Стратегічний корпоративний ризик-менеджмент як основа антикризового фінансового управління підприємством. Економічні горизонти, (3(32), 144–154. https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.338679

42. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Міжнародний науковий журнал Інтернаука. 2017. № 1(2). С. 69-75.

43. Іванченко, К., Біловодська, О. (2024). Концептуальні підходи до визначення та класифікації кризу діяльності суб'єктів господарювання. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 1 (224), 28-36. https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4 (дата звернення: 22.07.2025).

44. Кабінет Міністрів України. (2023). *Показники розвитку аграрного сектору та продовольчої безпеки*. www.kmu.gov.ua

45. Калюжна Ю. В. Аналіз ризиків у системі актикризового управління підприємствами машинобудування / Ю. В. Калюжна. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 2. С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2015_2_7.

46. Кара, Н. І., Атаманчук, З., & Курицкий, В. (2024). *Formation of mechanisms for anti-crisis management of enterprises: International economic features*. SEMI, 8(2), 197–208.

47. Качула С.В., Погорелов Б.В. Ліквідність як характеристика фінансового стану сільськогосподарського підприємства. Агросвіт. 2022. № 22. С. 40-45. DOI: http://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.22.40

48. Клименко С.С. Ключові аспекти антикризового управління підприємствами. Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці. Матеріали VII-ї міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. – Дніпро, 04-05.03.2024. Дніпро 2024. С. 118-120.

49. Клименко С.С. Аналіз світового досвіду антикризового управління у сільському господарстві та його адаптація до українських реалій. Проблеми та перспективи фінансового забезпечення відновлення економіки України:. Матеріали І-ї Міжнародної наук.-практичної Інтернет-конференції 03-04.03.2025. Дніпро : ДДАЕУ, 2025. С. 187-190.

50. Клименко С.С. Використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості й контролю в аграрному секторі. Інформаційні технології в агробізнесі та аграрній освіті. Тези доповідей XIII Всеукраїнської науково-

практичної конференції 23–25 квітня 2025 року. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 58 – 59

51. Кравчук Л. С., Воєнна К. І. Антикризовий менеджмент як інструмент недопущення загрози банкрутства. Ефективна економіка. 2012. № 4. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1089

52. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 412-420. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 15.08.2025).

53. Кривов’язюк, І. (2025). Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. Економіка та суспільство. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26

54. Кривов'язюк І. В. Невизначеність та ризик як фактори зниження рівня надійності логістичної системи підприємства / І. В. Кривов'язюк, Ю. М. Кулик. Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. 2011. Вип. 8. С. 166-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2011_8_20.

55. Кривов'язюк І. В. Методологія діагностування кризового стану підприємства / І. В. Кривов'язюк. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 22. С. 32-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_22_10.

56. Кривов'язюк І. В. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства / І. В. Кривов'язюк, В. Ф. Рошкевич. Економіка та держава. 2013. № 11. С. 23-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_11_7.

57. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г, Савенко О.А., Нечипоренко К.В. Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства. Агросвіт. 2021. № 7-8. С. 60-66.

58. Купалова, Г., Гончаренко, Н., Коренєва, Н., Маліновська, Д. (2022). Криза в підприємництві - сутність та необхідність управління. Herald of

Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 302(1), 228-232. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-38

59. Кучук, А. (2021). Ризики використання аутсорсингу для економічної безпеки суб'єктів господарювання в Україні. Економіка та суспільство, (24). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-45

60. Мальчик М.В., Оплачко І.О. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2018. № 892. С. 140-148.

61. Мартюшева Л.С., Коренева А.Б. Формування фінансового механізму антикризового управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. № 28. 178-182.

62. Масловська Л. Ц., Головач К. С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2017. № 9. С. 12-17.

63. Масюк Ю.В. Цифрові технології в системі антикризового управління агропідприємствами. Ефективна економіка. 2025. №12

64. Масюк, Ю., Ястреб, В. (2022). Удосконалення менеджменту фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. Агросвіт, № 22. С.78-84. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.22.78

65. Мельник О. І., Молчанова Т. В., Врабіє Н. В. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств. Modern Economics. 2018. № 12. С. 146-151.

66. Міністерство аграрної політики та продовольства України. (2024). *Аналітичні матеріали щодо розвитку аграрного сектору України*. https://minagro.gov.ua

67. Міністерство аграрної політики та продовольства України. (2022). *Аграрний сектор України: стан та перспективи розвитку*. https://agro.od.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/ukrainiv2.pdf

68. Могильна Л.М. Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 346-351. URL: http://global-national.in.ua/archive/9-2016/72.pdf.

69. Муляр Т. С., Головач К. С. Організація антикризового управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2017. № 2. С. 128-132.

70. Насад, Н. В., & Терещук, С. А. (2025). Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. Український економічний часопис, (8), 68–70. https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12

71. Національний банк України. (2026). *Статистика фінансового та макроекономічного секторів*. https://bank.gov.ua/ua/statistic

72. Національний банк України. (2026). *Макроекономічний та монетарний огляд*. https://bank.gov.ua/ua/Publications

73. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. Тернопіль. 2019. Том 29. № 1. С. 156-163. URL: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/5248.

74. Нечаєва, І.А., Шитікова, Л.В. (2022). Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, № 4(83).

75. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6106

76. Онащенко Д. В. Сутність та зміст архітектури торговельних підприємств та підходів до її формування. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 77-82.

77. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

78. Охріменко І. В., Багорка М. О., Сергієнко С. С., Юрченко Ю. І. Стратегія конкурентоспроможності інноваційного менеджменту аграрних підприємств в

умовах соціальної відповідальності бізнесу. Ефективна економіка. 2025. № 2. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.11

79. Павлова Г. Є., Халатур С. М., Качула С. В., Сітало Л. О. Антикризове управління малим бізнесом як запорука забезпечення фінансової стратегії та ефективності агровиробництва. Агросвіт. 2022. № 2. С. 10–17. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.2.10

80. Плікус І. Й. Антикризове управління бізнесом на засадах вартісного критерію в умовах цифрової економіки / І. Й. Плікус. Соціальна економіка. 2021. Вип. 62. С. 88-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2021_62_10.

81. Полегенька М. А. Етимологія терміну «інновації» як економічної категорії. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2016/11.pdf.

82. Польова Н. М. Антикризове управління підприємством: сутність і стратегії / Н. М. Польова, Ю. М. Удовиченко, Є. С. Тимо. Проблеми системного підходу в економіці. 2024. Вип. 3. С. 49-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2024_3_9.

83. Пріб К. А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах / Пріб К. А. // Економіка АПК. - 2019. - № 10. - С. 51-59. https://eapk.com.ua/en/article/read/praktika-antikrizovogo-upravlinnya-v-silskogospodarskikh-pidpriyemstvakh

84. Пріб, К. (2024). Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. Економіка та суспільство, (70), 116–120. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116

85. Резнік, Н. П., Костиляну В. А. Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 181-187.

86. Рибалко-Рак Л. А. Цифровізація та антикризове управління: стратегічні зміни для розвитку конкурентоспроможної екосистеми / Л. А. Рибалко-Рак, Т. О. Гусаковська, В. І. Опришко. Проблеми економіки. 2025. № 1. С. 223-229. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2025_1_28.

87. Руденко, С., Гіржева, О., Рижикова, Н., Накісько, О. (2023). Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*, № 3(2023), 155-162. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/219

88. Сак Т., Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 2. С. 66-74.

89. Сітковська А. О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Агросвіт. 2022. № 13-14. С.43-47 DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.13-14.43

90. Славіна Н. А. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами / Н. А. Славіна. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 86-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_23.

91. Сосновська О.О., Житар М.О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. Облік і фінанси. 2018. № 3 (81). С. 124-132.

92. Сосновська, О. О. (2011). Anti-recessionary management of the agricultural enterprises. Technology Audit and Production Reserves, 2(2(2), 36–39. https://doi.org/10.15587/2312-8372.2011.4865

93. Скриньковський, Р., Павленчик, Н., Леськів, С., & Павловські, Г. (2017). Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. *Traektoriâ Nauki = Path of Science, 3*(11), 4001. URL: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6234599.pdf

94. Тимошенко, О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства [Текст] / Оксана Валеріївна Тимошенко, Ольга Юріївна Буцька, Фарідаі Хушвахтзод Сафарі // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна

думка", 2016. – Том 23. – № 2. – С. 187-192. https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/2492

95. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям / А. Ткаченко. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 1. С. 220-225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2023_1_32.

96. Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення / А. М. Ткаченко, Ю. В. Калюжна. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(2). С. 122-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1(2)__27.

97. Федірець О. В. Стратегічні аспекти формування антикризової програми підприємства / О.В.Федірець,А. С. Зеленський, А. О. Тищенко // Економічний форум. –Луцьк: ЛНТУ, 2018. –No 4 –С.227-233.

98. Федик О. В. Проектування заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2021. Вип. 63. С. 205-208.

99. Халатур, С., Клименко, С., & Дербеда, А. (2023). Фінансовий інжиніринг формування ресурсів як складової антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Підприємництво та інновації*, (29), 102-105. https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.16

100. Халатур, С.М., Клименко, С.С., Зейко Л.С. Фінансові тренди механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт,* 2024. № 18. С. 24-28. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.24

101. Халатур С.М., Клименко С.С. Імплементація цифрових технологій у процеси антикризового управління сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2025. №8. С. 69-77 10.32702/2306-6792.2025.8.69

102. Халатур С.М., Клименко С.С. Оцінка ефективності антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Обліково-фінансове*

забезпечення в управлінні економічною стійкістю підприємства: сучасні тенденції і перспективи розвитку: колективна монографія / за заг. ред. Губарик О.М., Халатур С.М.. Дніпро : Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.) 2023. С.434-443.

103. Халатур, С., Масюк, Ю., Бреславець, С. (2024). Цифрова складова фінансового планування діяльності аграріїв як інструмент зменшення впливу нестабільних умов господарювання. Економіка та суспільство, (65). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-133

104. Халатур С. М., Гончаренко О. В., Хомук Н. Д. Інструментарій фінансового інжинірингу для комплексної оцінки фінансового стану підприємств. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 39-44 https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.39

105. Халіна В. Ю., Абєленцєв Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6 (дата звернення: 09.12.2025).

106. Шавурська О. В. Оцінка ймовірності банкрутства як метод прогнозування фінансово-економічного стану підприємства. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 4 (94) С. 22-28.

107. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6 (39). С. 288-296. URL: https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/30.pdf (дата звернення: 10.12.2025).

108. Шаранов, р. (2023). Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. Науковий вісник полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «економічні науки», (1 (107), 37-41. Https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5

109. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 217-226. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226.

110. Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві. Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2. С. 98-105.

111. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4.С. 173-180. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ec91c01c-dd05-4d26-91f0-8a2e233b5542/content

112. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 401 с.

113. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 3-4 (316-317). С. 126-136. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136 (дата звернення: 13.05.2025).

114. Adizes, I. K. (2020). How to Manage in Times of Crisis. Adizes Institute Publishing. Adizes Institute. "The PAEI Model Explained." URL: https://www.adizes.com/. (дата звернення: 23.9.2025).

115. Adnan, K.M.M., Liu, Y., Ayoub, Z., Sarker, S.A., Menhas, R., Chen, F., & Yu, M. (2020). Risk Management Strategies to Cope Catastrophic Risks in Agriculture: The Case of Contract Farming, Diversification and Precautionary Savings. *Agriculture*, 10(8), 351. DOI: https://doi.org/10.3390/agriculture10080351

116. Agroprosperis Group. (2024). *Annual Reports & Corporate Financials.* https://agroprosperis.com

117. Altman, E. I., Iwanicz-Drozdowska, M., Laitinen, E. K., & Suvas, A. (2020). A race for long-term survival: Bankruptcy prediction in Europe. International Journal of Financial Studies, 8(3), 44.

118. Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, *23*(4), 589–609

119. Anghel, V., & Jones, E. (2023). Is Europe really forged through crisis? Pandemic EU and the Russia – Ukraine war. Journal of European Public Policy, 30(4), 766–786. https://doi.org/10.1080/13501763.2022.2140820

120. Antypenko, N., Arakelova, I., Zherdetska, L., Diatlova, Y., Diatlova, V., Derkach, J., Goncharenko, A., Voronko-Nevidnycha, T. (2022) Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. Journal of Hygienic Engineering and Design, 38, pp. 253-265. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85135516741&partnerID=40&md5=605f0748495345fa2a8928a36007f613.

121. Arora G., Feng H., Anderson C.J., Hennessy D.A. (2020). Evidence of climate change impacts on crop comparative advantage and land use. Agricultural Economics, 51(2): 221-236.

122. Arrow K.J. (1964). The role of securities in the optimal allocation of risk-bearing. The Review of Economic Studie, 31(4): 91-96.

123. Astarta Holding N.V. (2025). *Financial results for 9 months 2025*. https://astartaholding.com/en/astarta-opublikuvala-zvit-za-devyat-misyacziv-2025-roku/

124. Astarta Holding N.V. (2024). *Annual Report.* https://astartaholding.com

125. Astarta Holding N.V. (2023). *Sustainability Report.* https://astartaholding.com

126. Backman, S., & Rhinard, M. (2018). The European Union's capacities for managing crises. Journal of Contingencies and Crisis Management, 26(2), 261-271. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12190

127. Baranovsky, A., Tkachenko, N., Glonti, V., Levchenko, V., Bogatyrova, K., Beridze, Z., Belinskaja, L., & Zelenitsa, I. (2020). Non-Price Criteria for the Evaluation of the Tender Offers in Public Procurement of Ukraine.

International Journal of Financial Studies, *8*(3), 44. https://doi.org/10.3390/ijfs8030044

128. Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos*. South-Western Publishing Co. https://openlibrary.org/books/OL1710645M/Crisis_in_organizations

129. Bergström, O., Brattström, A., & Richtnér, A. (2021). Crisis and creativity: When the organization of crisis management influences creative outcomes. Journal of Management Studies, 58(4), 1037–1071.

130. Boin, A. (2019). The transboundary crisis: Why we are unprepared and the road ahead. Journal of Contingencies and Crisis Management, 27(1), 94–99. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12241

131. Boin, A., & Rhinard, M. (2023). Crisis management performance and the European Union: the case of COVID-19. Journal of European Public Policy, 30(4), 655–675. https://doi.org/10.1080/13501763.2022.2141304

132. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. Journal of Management. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.

133. Cafiero C., Capitanio F., Cioffi A., Coppola A. (2007). Risk and crisis management in agriculture. Risk and crises management in the reformed European agricultural crises policy. Canadian Journal of Agricultural Economics, 55: 419-441.

134. Capitanio, F. (2022). Risk, uncertainty, crises management and public intervention in agriculture. *Italian Review of Agricultural Economics*, *77*(2), 3-14. https://doi.org/10.36253/rea-13774

135. Caroline E. Oehlhorn, Christian Maier, Sven Laumer, Tim Weitzel, Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research, The Journal of Strategic Information Systems,Volume 29, Issue 4, 2020, https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101641.

136. Cater, J.J., & Beal, B.D. (2014). Ripple effects on family firms from an externally induced crisis. *Journal of Family Business Management, 4*, 62-78.

137. Ciekanowski, Z. Nowicka, J. Żurawski, S. Czech, A. & Zdunek, M. (2023). Crisis Management and Crisis Situation in the Organization. European Research Studies Journal, 26(4), 339-353. 10.35808/ersj/3288.

138. Coombs, W. (2014). *Applied crisis communication and crisis management*. SAGE Publications, Inc., https://doi.org/10.4135/9781544308531

139. Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global crisis management – Current research and future directions. Journal of International Management, 24(3), 199–203.

140. Di Carlo, E., & Cervi, S. (2025). Redefining firms in a crisis era: A conceptual framework for a humanistic approach post-COVID-19. Humanistic Management Journal, 10, 273–297. https://doi.org/10.1007/s41463-025-00209-y

141. Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? Entrepreneurship & Regional Development, 31(5–6), 400–408.

142. Economist Impact. (n.d.). Global Food Security Index. https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index

143. Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2021). Human Resource Management in Crisis Situations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, *13*(22), 12406. https://doi.org/10.3390/su132212406

144. Eurostat. (n.d.). Economic accounts for agriculture (EAA): Output, income, productivity. https://ec.europa.eu/eurostat/web/agriculture/information-data

145. Eurostat. (n.d.). Agricultural labour productivity in EU countries. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news

146. Eurostat. (n.d.). Agricultural output and value added in EU. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news

147. European Bank for Reconstruction and Development. (2023). *Transition report 2023-24: Business as unusual*. https://www.ebrd.com/transition-report-2023-24/

148. Ferrara, F. M., & Kriesi, H. (2022). Crisis pressures and European integration. Journal of European Public Policy, 29(9), 1351–1373. https://doi.org/10.1080/13501763.2021.1966079

149. Fiksel, J., Goodman, I., & Hecht, A. (2021). Resilience, sustainability, and the role of government: The COVID-19 pandemic as a case study. Environmental Systems and Decisions, 41(1), 4–15.

150. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (n.d.). FAOSTAT database. https://www.fao.org/faostat/

151. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022). *The state of food and agriculture 2022*. https://www.fao.org/3/cb9479en/cb9479en.pdf

152. Gittins, P. (2024). *Farm adaptive business strategies in crisis management*. Journal of Rural Studies. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016724001979

153. Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. Entrepreneurship & Regional Development, 31(5–6), 476–495.

154. Kashyap, K., & Saini, N. (2023). The understanding of crisis management in organization: A review. Journal of Psychosocial Wellbeing, 4(2), 40-46. https://www.researchgate.net/publication/390119647_The_Understanding_of_Crisis_Management_in_Organization_A_Review

155. Kernel Holding S.A. (2023). *Annual Report & Financial Statements*. https://www.kernel.ua

156. Kernel. (2024). *Operating Reports*. https://www.kernel.ua

157. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M., & Klymenko, S. (2023). Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 5(52), 413-432. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4169

158. Khalatur S., Hrabchuk O., Vodolazska O., Babenko-Levada V., Pavlenko O. Financing the development of agricultural production in european

countries: comparative analysis and experience for Ukraine. Financial And credit activity: problems of theory and practice. 2024. Vol. 2 (55). Pp. 199-212 DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347

159. Kolodii, I., Skupskyi, R., Dombrovska, L., Kolodiy, A., & Halanets, V. (2023). *Mechanism of Anti-Crisis Management in Agricultural Enterprises: Characteristics and Features of the Implementation.* REF Press. https://refpress.org/ref-vol21-a261/

160. Klymenko S.S. Trends in the development of the anti-crisis management mechanism of enterprises. *Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці*. Матеріали VI-ї міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. – Дніпро, 02-03.03.2023. Дніпро 2023. С. 200-201.

161. Kuipers, S., & Wolbers, J. (2021). Organizational and institutional crisis management. Oxford Research Encyclopedia of Politics. doi:10.1093/acrefore/9780190228637.013.1611

162. Kuuluvainen, A. (2023). Strategic crisis management and firm resilience: Learning from disruptions. European Management Journal, 41(2), 265–278.

163. Kuzmin, O. & Yurynets, O. & Doroshkevych, K. & Prokopenko, I.. (2021). On the Issue of Identification of Urgent Instruments of Anti-Crisis Management of Enterprises. Business Inform. 4. 262-270.

164. Latif, K. F., Pérez, A., & Sahibzada, U. F. (2020). Corporate crisis management and CSR communication. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(4), 1774–1788.

165. Lin, P.-C., Lee, C.-S., & Wu, Y.-C. J. (2021). Crisis management and firm performance: The role of dynamic capabilities and strategic flexibility. Management Decision, 59(8), 1763-1782.

166. Lemonakis, C., & Zairis, A. (2020). Crisis Management and the Public Sector: Key Trends and Perspectives. In Public Sector Crisis Management. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.90855

167. Marx, K. (1867). *Capital: A critique of political economy (Vol. 1)*. Penguin Classics. https://www.marxists.org/archive/marx/works/1867-c1/

168. Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. Library of Economics and Liberty. https://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html

169. Meyer, A. D., Brooks, G. R., & Goes, J. B. (1990). Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. Strategic Management Journal, 11(S1), 93–110.

170. MHP (Myronivsky Hliboproduct). (2024). *Annual Report & Financial Statements.* https://mhp.com.ua

171. MHP. (2023). *Sustainability Report*.https://mhp.com.ua

172. Mill, J. S. (1848). *Principles of political economy with some of their applications to social philosophy*. Library of Economics and Liberty. https://www.econlib.org/library/Mill/mlP.html

173. Mind.ua. (n.d.). *Innovation Index*. Retrieved January 5, 2026, from https://mind.ua/innovativeteams/index

174. Mitroff, I. I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. New York: American Management Association. https://openlibrary.org/works/OL21799880W/Why_Some_Companies_Emerge_Stronger_and_Better_from_a_Crisis?utm_source

175. Mitroff I.I Crisis management and environmentalism: A natural fit. California Manage-ment Review. 1994;36(2):101-113.

176. Myskiv, G., & Bilyk, V. (2024). Stages and measures of crisis management at the enterprise. SMEU, 6(1), 19–27. https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019

177. Nagy Marek & Valaskova Katarina, 2023. "An Analysis of the Financial Health of Companies Concerning the Business Environment of the V4 Countries," Folia Oeconomica Stetinensia, Sciendo, vol. 23(1), pp. 170-193.

178. National Bank of Ukraine. (n.d.). *Official website: Exchange rates, inflation, interest rates*. https://bank.gov.ua/

179. Nechayeva, I.A. Ben, V.V. (2022). Determination of incentives for the socio-economic recovery of the economic complex of the Zaporizhzhia region in the conditions of martial law. Economic Herald of SHEI USUCT. 16. 39-48. 10.32434/2415-3974-2022-16-2-39-48.

180. Nugroho, A., Apriyane Patty, M., & Karto, A. (2024). Development of Econometric Models for Financial Performance Forecasting in Companies. International Journal of Management Science and Information Technology, 4(2), 381-389. https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3146

181. OECD. (n.d.). Agricultural policy and value-added chains. https://www.oecd.org/agriculture/

182. OECD. (n.d.). OECD Statistics: Agriculture and food. https://www.oecd.org/agriculture/

183. OECD. (n.d.). Agricultural policy monitoring and evaluation. https://www.oecd.org/agriculture/topics/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation/

184. OpenDataBot. (2025). Agro index 2025. https://opendatabot.ua/en/analytics/agro-index-2025

185. Petty, W. (1899). *Political arithmetick*. London: Charles Henry Hull. https://oll.libertyfund.org/title/hull-the-economic-writings-of-sir-william-petty-vol-1

186. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. Academy of Management Review, 23(1), 59-76.

187. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review, 86*(1), 78–93. https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy

188. Řehoř, P., & Vrchota, J. (2017). *Strategic and crisis management in agricultural enterprises in the Czech Republic. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(6), 2073-2081. https://doi.org/10.11118/actaun201765062073

189. Schumpeter, J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. Transaction Publ., 2008. P. 89.

190. Severini S., Biagini L., Finger R. (2019). Modeling agricultural risk management policies - The implementation of the Income Stabilization Tool in Italy. Journal of Policy Modeling, 41(1): 140-155.

191. Sheffi, Y. (2021). The New (Ab)Normal: Reshaping Business and Supply Chain Strategy Beyond Covid-19. MIT Press.

192. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (5th ed.). 1776. 420 p.

193. Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework. *Merits*, *5*(1), 2. https://doi.org/10.3390/merits5010002

194. Stoika, Vitalii & Chubov, Roman & Ravlyk, Roman. (2025). Challenges and directions for improving crisis management of an enterprise in a transitional economy. Economic scope. 171-176. 10.30838/EP.206.171-176.

195. Sun, W., Cheng, S., & Huang, J. (2023). *Corporate crisis management from a strategic operations perspective: The importance and impact of information management*. Journal of Information Systems Engineering and Management, 8(2).

196. Sylkin, O., Kryshtanovych, M., Zachepa, A., Bilous, S., & Krasko, A. (2019). Modeling the process of applying anti-crisis management in the system of ensuring financial security of the enterprise. *Business: Theory and Practice, 20*, 446-455.

197. Sytniakivska S., Vlasiuk T., Zaritska N., Zubro T., Rykovanova I., Voronko-Nevidnycha T. Anti-crisis adaptive digital model of higher education institution management in the context of sustainable development of the smart economy. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2025. № 47 (3). Pp. 493–509. https://doi.org/10.15544/mts.2025.39.

198. Teece, D. J. (2020). Fundamental issues in dynamic capabilities: A journey and outlook. Industrial and Corporate Change, 29(2), 189–198.

199. Ukrlandfarming PLC. (2020–2022). *Financial and Corporate Reports.* https://www.ulf.com.ua

200. Ukrlandfarming. (2024). *Corporate Information & Press Releases.* https://www.ulf.com.ua/en/

201. United States Department of Agriculture, Economic Research Service. (n.d.). *International agricultural productivity (Total Factor Productivity index)*. https://www.ers.usda.gov/data-products/international-agricultural-productivity/

202. Voronko-Nevidnycha T. V., Stovba V. O., Shevchenko T. V., Shelemba V. I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2022. Volume 7. № 4, pp. 245 – 249. URL: http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichnogo-menedzhmentu-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovyj-aspekt/ DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-36

203. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. Academy of Management Annals, 11(2), 733–769.

204. World Bank. (n.d.). *World Development Indicators*. https://data.worldbank.org/

205. World Bank. (n.d.). *Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP)*. World Bank Data. https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS

206. World Bank. (2023). *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment.* https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf

207. Zamoum, K., & Gorpe, T. S. (2018). Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises. In Crisis Management - Theory and Practice. InTech. https://doi.org/10.5772/intechopen.76198

208. Zhavoronok, Artur. (2021). Theoretical fundamentals of the study of economic cycles classification. problems and prospects of economic and management. 4. 26-34. 10.25140/2411-5215-2021-4(28)-26-34.

Додатки

Додаток А

Статті:

I. Scopus, Web of Science:

1. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M., & Klymenko, S. (2023). Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(52), 413–432. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4169

II. Фахові:

Халатур, С., Клименко, С., & Дербеда, А. (2023). Фінансовий інжиніринг формування ресурсів як складової антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Підприємництво та інновації*, (29), 102-105. https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.16

Халатур, С.М., Клименко, С.С., Зейко Л.С. Фінансові тренди механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт,* 2024. № 18. С. 24-28. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.24

Халатур С.М., Клименко С.С. Імплементація цифрових технологій у процеси антикризового управління сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2025. №8. С. 69-77 10.32702/2306-6792.2025.8.69

Розділ колективної монографії

Халатур С.М., Клименко С.С. Оцінка ефективності антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Обліково-фінансове забезпечення в управлінні економічною стійкістю підприємства: сучасні тенденції і перспективи розвитку: колективна монографія* / за заг. ред. Губарик О.М., Халатур С.М.. Дніпро : Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.) 2023. С.434-443.

Тези:

1. Klymenko S.S. Trends in the development of the anti-crisis management mechanism of enterprises. *Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці*.

Матеріали VI-ї міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. – Дніпро, 02-03.03.2023. Дніпро 2023. С. 200-201.

2. Клименко С.С. Ключові аспекти антикризового управління підприємствами. *Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці*. Матеріали VII-ї міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. – Дніпро, 04-05.03.2024. Дніпро 2024. С. 118-120.

3. Клименко С.С. Аналіз світового досвіду антикризового управління у сільському господарстві та його адаптація до українських реалій. *Проблеми та перспективи фінансового забезпечення відновлення економіки України:*. Матеріали І-ї Міжнародної наук.-практичної Інтернет-конференції 03-04.03.2025. Дніпро : ДДАЕУ, 2025. С. 187-190.

4. Клименко С.С. Використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості й контролю в аграрному секторі. *Інформаційні технології в агробізнесі та аграрній освіті*. Тези доповідей XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції 23–25 квітня 2025 року. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 58 – 59

Додаток Б

Таблиця Б.1

Кризова ситуація на підприємстві в контексті антикризового управління

Параметр	Визначення	Основні характеристики, ознаки	Наслідки для підприємства	Приклади антикризових заходів
Кризова ситуація на підприємстві	Стан підприємства, при якому його нормальна діяльність загрожує порушенням через внутрішні або зовнішні фактори, що потребує швидкого реагування та управлінських рішень	Зниження фінансових показників, невиконання планів, конфлікти всередині колективу, втрата ринку	Зниження прибутку, втрата конкурентоспроможності, банкрутство	Проведення діагностики, розробка антикризової стратегії, реструктуризація активів
Фінансова криза	Нездатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання перед кредиторами та контрагентами	Нестача обігових коштів, дефіцит ліквідності, зростання заборгованості	Неплатоспроможність, кредитні обмеження, можливе банкрутство	Оптимізація витрат, залучення інвесторів, реструктуризація боргів
Виробнича криза	Порушення нормального процесу виробництва продукції чи надання послуг	Збої в ланцюгах постачання, простої обладнання, дефіцит ресурсів	Зниження обсягів виробництва, відставання від плану, збитки	Модернізація виробництва, оптимізація процесів, пошук альтернативних постачальників
Управлінська криза	Неефективне керівництво підприємством, що призводить до помилок у стратегії та оперативному управлінні	Відсутність чітких рішень, конфлікти у керівництві, низька мотивація персоналу	Хаотичне функціонування, втрата контролю над ресурсами, деморалізація працівників	Перепідготовка менеджменту, впровадження системи KPI, делегування повноважень
Ринкова криза	Втрата підприємством конкурентних позицій на ринку	Зниження попиту на продукцію, поява сильних конкурентів, зміни в ринкових умовах	Зменшення продажів, втрата частки ринку, фінансові втрати	Диверсифікація продукції, маркетингові кампанії, вихід на нові ринки
Репутаційна криза	Пошкодження іміджу та довіри до підприємства серед споживачів, партнерів і суспільства	Негативні публікації, скандали, незадоволені клієнти	Втрата клієнтів, зниження продажів, складнощі у партнерських відносинах	PR-кампанії, комунікаційна стратегія, відшкодування збитків, підвищення якості продукції

Додаток В

Таблиця В.1

Систематизація теорій антикризового управління

Теоретичний підхід	Основна ідея	Об’єкт фокусування	Ключові інструменти	Потенційні переваги	Обмеження
Класична теорія управління кризою	Кризу розглядають як відхилення від нормальної роботи системи	Управлінська структура підприємства	Регламентовані управлінські процедури	Оперативне реагування на кризу	Обмежена гнучкість у складних умовах
Теорія стратегічного управління	Прогнозування та стратегічне планування розвитку	Довгострокова конкурентоспроможність	Сценарії розвитку, SWOT-аналіз	Підвищення стійкості до криз	Не гарантує швидкого реагування
Ситуаційна теорія	Диференційований підхід до різних типів криз	Кризова ситуація на підприємстві	Методологія адаптації та управління ресурсами	Оптимізація ресурсів	Потребує високої експертності
Теорія ризик-менеджменту	Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків	Потенційні ризики та їх наслідки	Економіко-математичні моделі	Зниження негативного впливу криз	Складність у прогнозуванні непередбачуваних подій
Системна теорія кризового менеджменту	Підприємство як складна система, взаємодія підсистем	Взаємозв’язки внутрішніх і зовнішніх елементів	Моделювання взаємозв’язків, моніторинг	Комплексний підхід до управління кризою	Висока складність впровадження

Додаток Д

Таблиця Д.1

Складові механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами

Компонент механізму	Зміст, функції
Фінансова підсистема	Діагностика фінансового стану, управління грошовими потоками, оцінка фінансових ризиків, формування фінансової стійкості
Стратегічна підсистема	Планування антикризових заходів, розробка стратегій адаптації, прогнозування ризиків та змін зовнішнього середовища
Маркетингова підсистема	Адаптація підприємства до ринкових змін, оптимізація збутових каналів, формування конкурентних переваг у кризових умовах
Інформаційна підсистема	Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, збір і аналіз даних для прийняття управлінських рішень
Організаційна підсистема	Узгодження функцій підрозділів, оптимізація внутрішніх процесів, забезпечення оперативного реагування на кризові ситуації
Ризик-менеджмент	Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків, пов’язаних із внутрішніми і зовнішніми факторами
Технологічна підсистема	Забезпечення безперервності виробничих процесів, адаптація технологій до кризових умов

Джерело: адаптовано автором

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Класифікація ризиків та оцінка їх впливу на життєздатність підприємства

Тип ризику, загрози	Опис	Вплив на життєздатність підприємства	Приклади українських та міжнародних підприємств
Фінансовий ризик	Загрози, пов'язані з нестачею фінансових ресурсів, ліквідністю, коливанням валютних курсів, кредитними зобов'язаннями.	Може призвести до неплатоспроможності та банкрутства; обмежує можливості розвитку та інвестицій.	Україна: «Укрзалізниця» під час валютних коливань; Міжнародні: General Electric під час фінансової кризи 2008 р.
Ринковий ризик	Зміни попиту і пропозиції, поява конкурентів, коливання цін на продукцію та послуги.	Впливає на прибутковість, рентабельність та конкурентоспроможність підприємства.	Україна: аграрні підприємства через падіння цін на зерно; Міжнародні: Nokia в період ринкових змін мобільних технологій.
Виробничий ризик	Невдачі у виробничих процесах, поломки обладнання, дефекти продукції, порушення технологічних циклів.	Може призвести до простою, зниження якості продукції та фінансових втрат.	Україна: підприємства машинобудування через зношене обладнання; Міжнародні: Boeing при проблемах із літакобудівними серіями.
Управлінський ризик	Недостатня компетентність управлінського персоналу, помилки у прийнятті рішень, відсутність стратегічного планування.	Може спричинити кризу управління та втрату стратегічних позицій.	Україна: приватні підприємства малого бізнесу; Міжнародні: Kodak через неефективне стратегічне управління.
Правовий, юридичний ризик	Недотримання законодавства, суперечки з державними органами, судові позови.	Може призвести до штрафів, блокування діяльності та втрати довіри партнерів.	Україна: банківський сектор при змінах регуляторних норм; Міжнародні: Volkswagen у скандалі з емісіями (Dieselgate).
Соціальний ризик	Конфлікти з персоналом, страйки, низька мотивація працівників, відтік кваліфікованих кадрів.	Впливає на продуктивність, ефективність та репутацію підприємства.	Україна: металургійні підприємства під час страйків; Міжнародні: Amazon при конфліктах із працівниками складів.

Продовження таблиці Ж.1

Екологічний, природний ризик	Стихійні лиха, пандемії, зміни клімату, екологічні аварії.	Може призвести до збитків, зупинки виробництва, шкоди репутації та штрафів.	Україна: фермерські господарства під час повеней; Міжнародні: Fukushima Daiichi Nuclear Plant (Японія).
Технологічний ризик	Відставання від інновацій, кібератаки, вихід з ладу інформаційних систем.	Може призвести до втрати конкурентних переваг та фінансових збитків.	Україна: IT-компанії під час кібератак; Міжнародні: Sony Pictures під час кібератаки 2014 р.
Репутаційний ризик	Втрата довіри клієнтів, партнерів, негативний вплив ЗМІ.	Впливає на лояльність споживачів, можливості співпраці та фінансові результати.	Україна: банки під час скандалів із клієнтськими даними; Міжнародні: Facebook під час скандалу Cambridge Analytica.
Політичний, регуляторний ризик	Зміни урядової політики, санкції, нестабільність законодавства, війни.	Може призвести до втрати ринків, обмеження діяльності, фінансових збитків.	Україна: підприємства експортери під час війни; Міжнародні: компанії на ринках Близького Сходу під час політичної нестабільності.

Додаток К

Таблиця К.1

Методи оцінки ефективності антикризового управління українських підприємств

Метод оцінки	Призначення	Показники, індикатори	Приклади використання в Україні	Переваги	Обмеження
Фінансовий аналіз	Оцінка стабільності та ліквідності підприємства	Коефіцієнт ліквідності, рентабельність активів, оборотність капіталу	ПрАТ «Укрнафта» - оцінка ліквідності під час кризи нафтового ринку	Швидке виявлення фінансових проблем	Не враховує нефінансові фактори
SWOT-аналіз кризових ситуацій	Виявлення сильних і слабких сторін підприємства	Сильні та слабкі сторони, можливості, загрози	АТ «Метінвест» - оцінка стійкості виробництва під час зниження попиту на сталь	Комплексний підхід, інтеграція внутрішніх та зовнішніх факторів	Суб'єктивність оцінки
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками	Показники ефективності управлінських процесів	Логістичні компанії Києва - порівняння систем управління ризиками	Дозволяє знайти оптимальні рішення	Вимагає достовірної інформації про конкурентів
Показники ризик-менеджменту	Оцінка ймовірності та наслідків кризових подій	Частота кризових ситуацій, величина фінансових втрат, ризиковий індекс	Банки України - оцінка кредитних та ринкових ризиків	Системна оцінка ризиків	Складність моделювання непередбачуваних подій
KPI антикризового управління	Вимір ефективності впроваджених антикризових заходів	Тривалість кризи, відновлення фінансових показників, збереження персоналу	Приватні агропідприємства - контроль відновлення виробництва після кризових погодних умов	Можливість порівняння до та після впровадження заходів	Вимагає регулярного моніторингу та збору даних
Моніторинг ланцюгів постачання	Аналіз стабільності постачання та логістики	Своєчасність поставок, витрати на логістику, рівень запасів	«Нова Пошта» - оптимізація логістики під час економічної нестабільності	Виявлення вузьких місць у процесах	Не завжди відображає загальний фінансовий стан підприємства

Додаток Л

Таблиця Л.1

Теоретичні підходи, методи антикризового управління та приклади застосування на українських підприємствах

Теоретичний підхід	Основна ідея	Об’єкт фокусування	Конкретні методи антикризового управління	Приклади застосування в Україні	Потенційні переваги	Обмеження
Класична теорія управління кризою	Кризу розглядають як відхилення від нормальної роботи системи	Управлінська структура підприємства	- Оперативне реагування на фінансові втрати - Введення тимчасових управлінських процедур - Контроль витрат і грошових потоків	ПАТ «Укрзалізниця»: реструктуризація управлінських підрозділів під час фінансової кризи 2020-2021	Швидке реагування на кризові явища	Обмежена гнучкість у складних ринкових умовах
Теорія стратегічного управління	Прогнозування та стратегічне планування розвитку	Довгострокова конкурентоспроможність	- SWOT-аналіз - Розробка стратегічних сценаріїв - Диверсифікація бізнес-напрямів	АТ «Метінвест»: стратегічне планування диверсифікації виробництва під час падіння попиту на сталь	Підвищення стійкості до ринкових коливань	Не забезпечує миттєвого реагування на кризу
Ситуаційна теорія	Диференційований підхід до різних типів криз	Кризова ситуація на підприємстві	- Розробка індивідуальних антикризових планів - Адаптація ресурсів - Тимчасова зміна організаційної структури	Приватні агропідприємства на Київщині під час посухи 2022: локалізація витрат і зміна ланцюгів постачання	Оптимізація використання ресурсів	Потребує високої експертності та оперативного аналізу

Продовження таблиці Л.1

Теорія ризик-менеджменту	Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків	Потенційні ризики та їх наслідки	- Стрес-тестування фінансових потоків - Моделювання сценаріїв ризиків - Страхування ризиків - Впровадження систем внутрішнього контролю	Банківський сектор: АТ «ПриватБанк» - впровадження системи оцінки кредитних ризиків під час економічної нестабільності	Зниження негативного впливу криз	Складність прогнозування непередбачуваних подій
Системна теорія кризового менеджменту	Підприємство як складна система, взаємодія підсистем	Взаємозв'язки внутрішніх і зовнішніх елементів	- Моделювання фінансово-операційних процесів - Моніторинг взаємодії підрозділів - Оптимізація ланцюгів постачання	Компанія «Нова Пошта»: інтегроване управління логістичними та фінансовими потоками під час економічної нестабільності	Комплексний підхід до управління кризою	Висока складність впровадження, потребує значних ресурсів

Додаток М

Таблиця М. 1

Особливості кризових явищ в сільському господарстві

Кризові стани в сільськогосподарських підприємствах	Характеристика
Економічні	зниження платоспроможності, дисбаланс цінових пропорцій, нестабільність ринку збуту, дефіцит обігового капіталу
Природно-кліматичні	погодні аномалії, деградація ґрунтів, посухи, паводки, фітосанітарні ризики
Технологічні	зношеність техніки, низький рівень цифровізації, недостатня інноваційність
Інституційно-правові	зміна податкових режимів, нестабільність державної підтримки, імпортні та експортні обмеження
Соціальні:	кадровий дефіцит, старіння робочої сили, низький рівень менеджерської культури

Таблиця М.2

Концептуальна модель антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами

Блок	Методики
Діагностично-аналітичний блок	раннього виявлення кризових сигналів; фінансового аналізу (ліквідність, рентабельність, платоспроможність); агротехнологічного та ресурсного моніторингу; оцінювання ризиків за допомогою матриць, сценаріїв та ймовірнісних моделей.
Превентивно-стратегічний блок	формування антикризових стратегій (консервації, трансформації, інноваційного розвитку); диверсифікацію виробничої діяльності; впровадження практик сталого розвитку та кліматично-орієнтованого управління.
Операційно-тактичний блок	оперативне управління ресурсами; санаційні заходи та реструктуризацію активів; оптимізацію виробничих процесів; адаптацію логістичних ланцюгів в умовах турбулентності.
Інституційно-правовий блок	взаємодії з державними та галузевими регуляторами; використання інструментів державної підтримки; імплементації стандартів екологічної безпеки й сертифікації.
Цифрово-інноваційний блок	застосування цифрових платформ управління; використання систем точного землеробства; моделювання ризиків через Big Data, GIS, IoT; автоматизовані системи контролю виробництва.

Додаток Н

Таблиця Н.1

Інституційне забезпечення антикризового управління сільськогосподарських підприємств

Компонент інституційного середовища	Складові елементи	Характер впливу	Функціональне призначення
Державна політика	субсидії та дотації; здешевлення кредитів; компенсація вартості техніки; агрострахування	Прямий, регуляторний	Забезпечення фінансової стабільності, зниження ризиків, підтримка платоспроможності підприємств
Фінансові інструменти	аграрні розписки; партнерські кредитні програми; лізинг техніки	Фінансово-стимулюючий	Розширення доступу до фінансових ресурсів, підвищення інвестиційної активності
Логістична інфраструктура	елеваторні комплекси; логістичні хаби; експортні коридори	Інфраструктурний	Забезпечення безперервності постачання, зниження транзакційних витрат, підтримка експорту
Інноваційні екосистеми	агротех-парки; цифрові платформи обміну даними; співпраця з університетами	Інноваційно-технологічний	Підвищення ефективності виробництва, впровадження інновацій, цифр

Вих № 3410/0/211-26 від 28.05.2026 р

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертації
Клименка Станіслава Сергійовича тему «Формування механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 "Менеджмент"

Підтверджуємо, що департаментом освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації розглянуті основні результати, висновки та пропозиції дисертації Клименка Станіслава Сергійовича.

Департамент освіти і науки Дніпропетровської облдержадміністрації відзначає практичну цінність результатів та пропозицій дисертаційної роботи С.С. Клименка щодо впровадження інтегрованого адаптивного механізму антикризового управління, який базується на поєднанні системного, ризик-орієнтованого та процесного підходів. Його застосування дозволило структурувати управлінський процес за функціональними блоками діагностики, ідентифікації ризиків, формування та реалізації управлінських рішень, а також їх моніторингу. Практичне використання зазначеного механізму також передбачає застосування інструментарію кількісної оцінки рівня антикризової стійкості та ризиковості функціонування підприємств на основі інтегральних показників. Результати дослідження впроваджені в діяльності Департаменту, зокрема, в грантових напрямках. Особливу практичну значущість має адаптивний характер механізму, який забезпечує коригування управлінських рішень відповідно до змін соціально-економічних умов.

Дані пропозиції були використані працівниками департаменту освіти і науки облдержадміністрації при розробці регіональної цільової соціальної програми «Освіта Дніпропетровщини» з метою підвищення ефективності управлінської діяльності.

Виконуючий обов'язки директора
департаменту освіти і науки
Дніпропетровської обласної
державної адміністрації Кирило ОГДАНСЬКИЙ

ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ДОСЛІДНА СТАНЦІЯ

ІНСТИТУТУ ОВОЧІВНИЦТВА І БАШТАННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

52041, Україна, Дніпропетровська обл., Дніпропетровський р-н,
с. Олександрівка, вул. Опитна 1. Тел., 067-631-63-27.
ЄДРПОУ 26369116

№ 04-09/12/937 Від 19.02.2026р.

ДОВІДКА

видана Клименку Станіславу Сергійовичу

про впровадження результатів наукових досліджень

Представлені пропозиції та результати дисертаційної роботи Клименка Станіслава Сергійовича використовуються фахівцями Дніпропетровської дослідної станції Інституту овочівництва і баштанництва Національної академії аграрних наук України при застосуванні інтегрального індексу оцінювання ефективності антикризового управління, який поєднує багатокритеріальний підхід АНР із концепцією організаційної резильєнтності та стратегічної адаптивності. Застосування зазначеного інструменту дозволило забезпечити системну оцінку фінансової, операційної, управлінської та стратегічної складових антикризового потенціалу підприємства, а також підвищити об'єктивність моніторингу кризових ризиків і своєчасність управлінського реагування. Практичне використання індексу сприяло підвищенню якості аналітичного забезпечення прийняття рішень для ДДС ІОБ НААН України в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Використання в практичній діяльності сільськогосподарського підприємства інтегрованої динамічної стохастичної моделі антикризового управління, дозволило формалізувати вплив ризиків, забезпечити узгодження фінансової стійкості, адаптивності та інноваційної спроможності в єдиній системі управлінських рішень, а також підвищити обґрунтованість стратегічного планування в умовах кризових явищ. Слід зазначити, що всі рекомендації мають практичну цінність, тому доцільне їх впровадження у діяльність сільськогосподарського підприємства.

В. о. директора ДДС ІОБ НААН В.Ф. Заверталюк

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО
«АГАЛІЯ»

Юридична адреса: 52005, Дніпровський район, Дніпропетровська область, с.м.т. Слобожанське
Адреса для листування: 52005, Дніпровський район, Дніпропетровська область, с.м.т. Слобожанське, вул. Майська, 9
ЄДРПОУ 23933734

Тел./факс : +38 (93) 535-02-28; +38 (093) 824-32-31; +38 (067) 223-13-83
e-mail: Bilotkach@ukr.net

вих. №37 від 12.03.2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень

Клименка Станіслава Сергійовича

Сільськогосподарське підприємство ФГ «Агалія» смт. Слобожанське Дніпропетровського району Дніпропетровської області засвідчує, що висновки та пропозиції дисертаційної роботи Клименка С.С. використані підприємством в практичній роботі при розробці заходів щодо підвищення ефективності антикризового управління підприємством. Рекомендації автора дисертаційного дослідження були використані при оцінюванні перспективних можливостей фінансово-економічного розвитку сільськогосподарського підприємства на основі застосування удосконаленого науково-методичного інструментарію аналізу фінансового стану.

Зокрема, впроваджено положення щодо використання багаторівневої економетричної моделі оцінювання фінансового стану сільськогосподарського підприємства, яка враховує взаємопов'язаний вплив внутрішніх, галузевих, макроекономічних та інституційних детермінант формування фінансової стійкості. Практичне використання запропонованого інструментарію забезпечило перехід від фрагментарного аналізу окремих фінансових показників до системного моделювання взаємопов'язаних детермінант фінансового стану підприємства, що підвищило точність аналітичних оцінок та глибину інтерпретації отриманих результатів. На основі проведеного моделювання та прогнозування фінансової стійкості було визначено потенційні напрями підвищення ефективності використання ресурсів і зростання прибутковості сільськогосподарського виробництва.

Голова ФГ «Агалія» О.І. Білоткач

Міністерство освіти і науки України
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
49009, м. Дніпро, вул. Сергія Єфремова 25,
тел. (056) 744-81-32, факс (056) 744-08-67, 744-53-03
E-mail: info@dsau.dp.ua Web: www.dsau.dp.ua Код ЄДРПОУ 00493675

10.12.25 №42-11-1111 На № _____ від _____

019672

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень
здобувача ступеня доктора філософії Клименка Станіслава Сергійовича
на тему: «Формування механізму антикризового управління
сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної
нестабільності»

Основні положення та результати дисертаційної роботи Клименка Станіслава Сергійовича «Формування механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», впроваджені у навчальний процес Дніпровського державного аграрно-економічного університету і використовуються під час викладання освітніх компонентів «Актуальні проблеми сучасного менеджменту» та «Актуальні проблеми управління в агробізнесі».

РЕКТОР Анатолій КОБЕЦЬ