

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.25>

УДК 338.43.02(477)-364

Г. Є. Павлова,

*д. е. н., професор, декан факультету обліку і фінансів,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1400-7348>

А. Ю. Сірко,

*к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3791-9435>

**УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ СУБ'ЄКТАМИ
ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

H. Pavlova,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Accounting and
Finance, Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine*

A. Sirko,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking
and Insurance, Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine*

**IMPROVEMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT TOOLS FOR
AGRICULTURAL ENTITIES IN THE CONTEXT OF THE WAR IN
UKRAINE**

Аграрна галузь є одним із базових чинників економічної стабільності держави, оскільки формує продовольчу незалежність, генерує експортні доходи та створює значну кількість робочих місць. За таких умов особливої актуальності набуває розроблення сучасних, адаптивних і прикладних інструментів антикризового управління, спрямованих на підтримку життєздатності, пристосування та подальше відновлення сільськогосподарських підприємств у період воєнних викликів і на етапі післявоєнної трансформації. Водночас більшість наявних методичних підходів сформовані з урахуванням стабільного середовища та не відображають глибини й системності нинішніх ризиків і загроз.

Метою статті є теоретичне осмислення та формування практично орієнтованих підходів до вдосконалення системи інструментів антикризового управління сільськогосподарськими суб'єктами господарювання в умовах воєнного стану в Україні з урахуванням зростання невизначеності зовнішнього середовища, посилення воєнних загроз і дефіциту ресурсів.

Доведено, що в умовах воєнної нестабільності значна частина кризових проявів у діяльності сільськогосподарських суб'єктів господарювання може бути знижена або попереджена за умови своєчасної ідентифікації несприятливих змін. Система раннього виявлення кризових процесів дає змогу оперативно реагувати на проблеми на початкових стадіях їх формування, не допускаючи їх трансформації у глибокі порушення фінансової рівноваги та ринкової стійкості аграрних підприємств, що негативно впливають на результати їх функціонування. Разом із тим практична реалізація ранньої діагностики кризових загроз ускладнюється високою мінливістю зовнішнього середовища, зростанням невизначеності та обмеженим доступом до повної й достовірної інформації.

Доведено, що за умов повномасштабної війни антикризове управління в аграрному секторі перетворюється на ключовий елемент забезпечення стабільного функціонування сільськогосподарських суб'єктів

господарювання, їх фінансово-економічної рівноваги та збереження виробничого потенціалу. Воєнна агресія істотно ускладнила господарську діяльність аграрних підприємств і посилила дію численних ризиків та загроз, що актуалізує потребу відмови від стандартних управлінських підходів і вдосконалення антикризових інструментів з урахуванням галузевих особливостей та реалій воєнного часу.

The agricultural sector is one of the fundamental factors of economic stability in the country, as it ensures food independence, generates export revenues, and creates a significant number of jobs. Under these conditions, it is particularly important to develop modern, adaptive, and applied crisis management tools aimed at supporting the viability, adaptation, and further recovery of agricultural enterprises during times of military challenges and in the post-war transformation phase. At the same time, most of the existing methodological approaches are based on a stable environment and do not reflect the depth and systematic nature of current risks and threats.

The purpose of the article is to theoretically comprehend and develop practical approaches to improving the system of anti-crisis management tools for agricultural entities in the context of martial law in Ukraine, taking into account the growing uncertainty of the external environment, increased military threats, and resource shortages.

It has been proven that in conditions of military instability, a significant part of crisis manifestations in the activities of agricultural entities can be reduced or prevented provided that adverse changes are identified in a timely manner. An early warning system for crisis processes makes it possible to respond quickly to problems in their early stages, preventing them from developing into serious disruptions to the financial stability and market resilience of agricultural enterprises, which would negatively affect their performance. At the same time, the practical implementation of early diagnosis of crisis threats is complicated by the

high volatility of the external environment, growing uncertainty, and limited access to complete and reliable information.

It has been proven that in conditions of full-scale war, crisis management in the agricultural sector becomes a key element in ensuring the stable functioning of agricultural entities, their financial and economic balance, and the preservation of production potential. Military aggression has significantly complicated the economic activities of agricultural enterprises and exacerbated numerous risks and threats, which highlights the need to abandon standard management approaches and improve crisis management tools, taking into account the specific characteristics of the industry and the realities of wartime.

Ключові слова: *удосконалення, інструментарій, антикризове управління, сільськогосподарські, суб'єкти господарювання, війна, Україна.*

Keywords: *improvement, tools, crisis management, agricultural, economic entities, war, Ukraine.*

Постановка проблеми. Під впливом бойових дій, руйнування інфраструктури, мінування земель, втрати виробничих ресурсів, логістичних обмежень та коливань ринкової кон'юнктури сільськогосподарські підприємства опинилися в умовах підвищених ризиків і безпрецедентної невизначеності. Традиційні управлінські механізми перестають бути достатньо ефективними, адже не враховують критичних воєнних факторів, швидкості змін та потреби у негайних адаптивних рішеннях.

Водночас аграрний сектор відіграє ключову роль в економічній стійкості країни, забезпечуючи продовольчу безпеку, валютні надходження та зайнятість населення. Це зумовлює необхідність формування інноваційних, гнучких та практично орієнтованих інструментів антикризового управління, здатних забезпечити виживання, адаптацію й відновлення аграрних підприємств у воєнний та післявоєнний періоди. Наявні методичні підходи до антикризового управління переважно

розроблені для умов мирного часу і не враховують масштабності сучасних загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковою основою для формування сучасних підходів до антикризового управління, розроблення превентивних заходів і побудови системи реагування на кризові явища в діяльності підприємств є напрацювання провідних учених-економістів, серед яких Миськів Г. В., Білик В. М [4], Михайлова Є. В., Михайлов С. В. [5], Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т [6], Халатур С. М., Качула С. В., Сітало Л. О. [7], Ватченко Б., Шаранов Р. [1], Коваль З. [2], Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. [3] та інші. Їхні праці переважно присвячені концептуальним і методологічним аспектам антикризового управління або практичному вирішенню проблем розвитку підприємств окремих галузей. Дослідження підтверджують, що повномасштабна війна спричинила системні втрати в агросекторі (виробництво, логістика, інфраструктура) і породила нові види ризиків — від масових руйнувань портової та транспортної інфраструктури до мінної загрози полів і дефіциту кадрів. Ці фактори вимагають переосмислення інструментарію антикризового управління саме для аграрних підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених антикризовому управлінню підприємствами аграрного сектору, низка аспектів цієї проблематики в умовах повномасштабної війни в Україні залишається недостатньо опрацьованою.

Зокрема, недостатньо дослідженими є питання адаптації інструментарію антикризового управління до умов одночасного впливу воєнних, логістичних, фінансових, інституційних і безпекових загроз, що суттєво обмежують виробничий потенціал та фінансову стійкість сільськогосподарських суб'єктів господарювання.

Потребують подальшого наукового обґрунтування питання практичного застосування цифрових інструментів, сценарного та

адаптивного планування, а також державно-приватних механізмів підтримки у системі антикризового управління аграрними підприємствами. Відсутність комплексних моделей удосконаленого інструментарію антикризового управління, орієнтованих саме на реалії воєнного стану, зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є наукове обґрунтування та розроблення напрямів удосконалення інструментарію антикризового управління сільськогосподарськими суб'єктами господарювання в умовах війни в Україні з урахуванням підвищеного рівня невизначеності, воєнних ризиків та обмеженості ресурсного забезпечення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність і своєчасність реагування на кризові виклики безпосередньо визначають спроможність аграрного підприємства досягати стратегічних і тактичних цілей розвитку та підтримувати належний рівень результативності діяльності. Відтак здатність сільськогосподарських суб'єктів господарювання адаптуватися до кризових умов і швидко відновлювати керованість забезпечує їх життєздатність і стійкість у середовищі підвищеної турбулентності.

Основними цілями антикризового управління аграрних підприємств в умовах війни є: стабілізація фінансового стану; обмеження масштабів кризових проявів; недопущення втрати платоспроможності та банкрутства; відновлення господарської діяльності підприємств, що перебувають у кризовому стані; а також формування механізмів запобігання повторним кризам у майбутньому.

У сучасних умовах воєнної нестабільності значна частина кризових явищ у діяльності сільськогосподарських суб'єктів господарювання може бути мінімізована або попереджена за умови своєчасного виявлення негативних тенденцій. Раннє попередження кризових процесів створює можливості для оперативного усунення проблем на початкових етапах їх

виникнення, до того моменту, коли вони переростають у системні порушення ринкової та фінансової стійкості аграрних підприємств і призводять до зниження ефективності їх функціонування. Водночас у практичній діяльності аграрних підприємств рання діагностика кризових загроз суттєво ускладнюється високим рівнем невизначеності, нестабільністю зовнішнього середовища та обмеженістю достовірної інформації.

Складність реалізації антикризового управління полягає в тому, що стратегічні управлінські рішення, спрямовані на запобігання кризі, мають прийматися ще на стадії зародження дисбалансів, коли кризовий процес не набув системного та незворотного характеру. У цей період управлінці змушені орієнтуватися на фрагментарні та часто слабо виражені сигнали, які лише опосередковано свідчать про формування негативних тенденцій. За таких умов зростає ризик помилкових управлінських рішень, що потребує застосування більш досконалих методів моніторингу та прогнозування.

Антикризове управління в аграрному секторі доцільно розглядати як безперервний і активний управлінський процес, що охоплює заходи з попередження кризових явищ, дії в період їх загострення та механізми відновлення після подолання кризових наслідків. Такий підхід дозволяє забезпечити послідовність управлінських впливів і підвищити стійкість сільськогосподарських підприємств до зовнішніх шоків, характерних для умов війни.

Як і будь-яка управлінська діяльність, антикризове управління передбачає реалізацію базових функцій менеджменту — планування, організації, мотивації та контролю, які формують загальну логіку управлінського процесу. Водночас специфічні функції антикризового управління визначаються особливостями об'єкта управління, масштабами кризових явищ і характером загроз, що постають перед конкретним аграрним підприємством.

Антикризове управління ґрунтується не лише на універсальних закономірностях управлінських процесів, але й на специфічних принципах та

процедурах, пов'язаних із реалізацією антикризових заходів у нестабільному середовищі. Незважаючи на різноманітність наукових підходів, механізмів і інструментів антикризового менеджменту, його ключовою метою залишається захист сільськогосподарських суб'єктів господарювання та зацікавлених сторін від руйнівного впливу криз, а також запобігання або мінімізація їх негативних наслідків.

У більшості наукових досліджень антикризове управління трактується як складова реактивного або превентивного управління. Відповідно, інструментарій антикризового управління формується з урахуванням необхідності як оперативного реагування на вже наявні кризові ситуації, так і завчасного впровадження превентивних заходів, спрямованих на зниження ймовірності виникнення криз та посилення адаптивних можливостей аграрних підприємств в умовах воєнних викликів.

У сучасних умовах війни в Україні ефективність антикризового управління аграрними підприємствами значною мірою визначається адекватністю та гнучкістю застосовуваного інструментарію. Традиційні інструменти антикризового управління, орієнтовані переважно на фінансове оздоровлення та подолання короткострокових криз, не повною мірою відповідають масштабам і специфіці воєнних загроз. Це зумовлює необхідність їх удосконалення з урахуванням підвищеного рівня ризиків, нестабільності зовнішнього середовища та обмеженості ресурсного забезпечення сільськогосподарських суб'єктів господарювання.

Удосконалення інструментарію антикризового управління доцільно здійснювати на основі системного підходу, який передбачає поєднання фінансових, організаційно-управлінських, виробничо-технологічних, логістичних та інформаційно-аналітичних інструментів. Ключовим напрямом є розвиток інструментів ранньої діагностики кризових явищ, що базуються на моніторингу фінансових показників, виробничих ризиків, стану логістичних ланцюгів і зовнішніх загроз воєнного характеру. Запровадження

системи індикаторів кризової чутливості дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та коригувати управлінські рішення.

Важливу роль у вдосконаленні антикризового інструментарію відіграють фінансові механізми, спрямовані на підтримання платоспроможності та ліквідності аграрних підприємств. До таких інструментів належать реструктуризація зобов'язань, оптимізація структури витрат, диверсифікація джерел фінансування, використання державних програм підтримки, а також формування резервних і страхових фондів для покриття воєнних ризиків. Особливого значення набуває впровадження фінансового планування на основі сценарного підходу, що дає змогу оцінювати наслідки альтернативних варіантів розвитку подій. Доцільність інтеграції фінансових, організаційно-управлінських, виробничо-технологічних, логістичних і цифрових інструментів у єдину адаптивну систему антикризового управління зумовлена комплексним характером кризових явищ, що впливають на діяльність сільськогосподарських суб'єктів господарювання в умовах війни. Кризові процеси не обмежуються лише фінансовою сферою, а одночасно охоплюють виробництво, постачання ресурсів, збут продукції, кадрове забезпечення та інформаційні потоки, що потребує узгоджених і взаємопов'язаних управлінських рішень.

Інтеграція фінансових інструментів забезпечує контроль за платоспроможністю, ліквідністю та фінансовою стійкістю підприємства, створює умови для оперативного перерозподілу ресурсів і фінансування першочергових антикризових заходів. Водночас організаційно-управлінські інструменти формують гнучку систему прийняття рішень, що дає змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати управлінські процеси та підвищити відповідальність за реалізацію антикризових програм.

Виробничо-технологічні інструменти у складі інтегрованої системи спрямовані на адаптацію аграрного виробництва до умов обмежених ресурсів і підвищених ризиків. Вони забезпечують оптимізацію структури

виробництва, впровадження ресурсозберігаючих технологій, зниження виробничих втрат і підвищення ефективності використання наявного потенціалу. Логістичні інструменти, у свою чергу, дозволяють мінімізувати ризики порушення ланцюгів постачання та збуту, диверсифікувати логістичні маршрути й канали реалізації продукції, що є критично важливим у воєнних умовах.

Цифрові інструменти відіграють роль об'єднувальної ланки інтегрованої системи антикризового управління, забезпечуючи оперативний збір, обробку та аналіз інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Використання цифрових платформ, аналітичних систем і інструментів прогнозування підвищує прозорість діяльності підприємства, дозволяє своєчасно виявляти кризові сигнали та оцінювати ефективність впроваджених антикризових заходів.

Таким чином, інтеграція зазначених інструментів у єдину адаптивну систему антикризового управління створює синергетичний ефект, за якого узгоджене застосування фінансових, організаційних, виробничих, логістичних і цифрових рішень забезпечує підвищення стійкості сільськогосподарських суб'єктів господарювання, посилення їх здатності до швидкого реагування на кризові виклики та формування передумов для стабілізації і подальшого розвитку в умовах війни.

Організаційно-управлінський блок удосконаленого інструментарію антикризового управління передбачає підвищення гнучкості управлінських структур, делегування повноважень і скорочення часу ухвалення рішень. Адаптація організаційної структури до кризових умов дозволяє швидше реагувати на зміни, перерозподіляти ресурси та забезпечувати безперервність виробничих процесів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах повномасштабної війни антикризове управління сільськогосподарськими суб'єктами господарювання набуває системоутворювального значення для забезпечення їх

життєздатності, фінансово-економічної стійкості та безперервності виробничої діяльності. Воєнні дії суттєво ускладнили функціонування аграрних підприємств, посилили вплив ризиків і загроз, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів та удосконалення інструментарію антикризового управління з урахуванням специфіки аграрного сектору та умов воєнного стану.

Доведено, що ефективний інструментарій антикризового управління має ґрунтуватися на поєднанні превентивних і реактивних заходів, орієнтованих на ранню діагностику кризових явищ, оперативне реагування на негативні зміни та формування механізмів відновлення після криз. Обґрунтовано доцільність інтеграції фінансових, організаційно-управлінських, виробничо-технологічних, логістичних і цифрових інструментів у єдину адаптивну систему антикризового управління. Особливу роль у цій системі відіграють інструменти ризик-менеджменту, сценарного планування та державної підтримки, які сприяють підвищенню стійкості аграрних підприємств до воєнних загроз.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що удосконалення інструментарію антикризового управління забезпечує підвищення адаптивності сільськогосподарських суб'єктів господарювання, збереження їх виробничого потенціалу та створює передумови для стабілізації діяльності як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Література

1. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. Випуск 182. С. 38-43.
2. Коваль З. Аналіз стратегічних можливостей підприємства в умовах турбулентності середовища. *Chemistry & Chemical Technology*. 2025. № 1 (7). С. 69-79. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.069>

3. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

4. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 19-27 DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>

5. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 7-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>

6. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

7. 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](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.2.10)

References

1. Vatchenko, B. and Sharanov, R. (2022), "Crisis management of the enterprise in the conditions of war",]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 182, pp. 38-43.

2. Koval', Z. (2025), "Analysis of strategic opportunities of an enterprise in conditions of environmental turbulence", *Chemistry & Chemical Technology*, vol. 1 (7), pp. 69-79. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.069>

3. Nosan', N. Borysenko, O. and Nazarenko, T. (2024), "Anti-crisis management and strategic development of enterprises during the war", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 68. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

4. Mys'kiv, H.V. and Bilyk, V.M. (2024), "Stages and measures of anti-crisis management at an enterprise", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini*:

etapy stanovlennia ta problemy rozvytku, vol. 1 (11), pp. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>

5. Mykhajlova, Ye.V. and Mykhajlov, S.V. (2023), "Theoretical approaches to the formation of anti-crisis management strategies", Ukrains'kyj ekonomichnyj chasopys, vol. 1, pp. 7-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>

6. Nosan', N. Borysenko, O. and Nazarenko, T. (2024), "Anti-crisis management and strategic development of enterprises during the war", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

7. Pavlova, Y.E. Khalatur, S.M. Kachula, S.V. and Sitalo, L.O. (2022) "Anti-crisis management of small businesses as a guarantee of financial strategy and agricultural production efficiency", Agrosvit, vol. 2m pp. 10-17. DOI: [10.32702/2306-6792.2022.2.10](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.2.10)

Стаття надійшла до редакції 14.12.2025 р.