

С. С. Клименко,
аспірант кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6314-8028>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.258

ФОРМУВАННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

S. Klymenko,
Postgraduate Student of the Department of Management and Law,
Dnipro State Agrarian and Economics University, Dnipro

FORMATION OF SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS ON ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України питання антикризового управління набуває особливої актуальності, адже сільськогосподарські підприємства постійно стикаються з викликами, пов'язаними з нестабільністю ринкової кон'юнктури, змінами кліматичних умов, коливаннями цін на продукцію та ресурси, а також із соціально-економічними та політичними факторами. Формування науково-методичних рекомендацій у цій сфері є необхідним інструментом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності аграрних виробників. Метою статті є розробка системи рекомендацій, що спрямована на підвищення ефективності управлінських рішень у періоди кризових явищ, а також яка ґрунтується на комплексному аналізі сучасних підходів до антикризового управління, адаптованих до специфіки аграрного виробництва.

У дослідженні підкреслюється, що антикризове управління має розглядатися не лише як реакція на вже існуючі проблеми, але й як превентивна діяльність, спрямована на прогнозування можливих ризиків і розробку механізмів їхнього мінімізації. Особлива увага приділяється питанням стратегічного планування, фінансової стабілізації, оптимізації виробничих процесів та впровадженню інноваційних технологій. Важливим аспектом є формування системи моніторингу внутрішніх і зовнішніх факторів, що дозволяє своєчасно виявляти загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Науково-методичні рекомендації, запропоновані у статті, базуються на поєднанні теоретичних положень менеджменту та практичного досвіду функціонування аграрних підприємств у кризових умовах. Вони включають розробку алгоритмів оцінки фінансового стану, визначення ключових показників ефективності, формування антикризових стратегій та механізмів їхньої реалізації. Також наголошено на необхідності врахування галузевих особливостей, таких як сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов та високий рівень ризиків, що зумовлює потребу у спеціалізованих підходах до управління.

У статті також акцентується увага на важливості кадрового забезпечення антикризових процесів, адже саме компетентність управлінського персоналу визначає здатність підприємства ефективно реагувати на виклики. Розглядається роль інформаційних технологій у забезпеченні прозорості управлінських рішень та підвищенні швидкості їхнього прийняття. Окремо аналізується значення державної підтримки та формування сприятливого інституційного середовища, що створює умови для стабілізації аграрного сектору в цілому.

The relevance of developing scientific and methodological recommendations for crisis management in agricultural enterprises is determined by the growing instability of the external environment, the vulnerability of agrarian production to climatic fluctuations, market volatility, and socio-economic transformations. Agricultural enterprises operate under conditions of high uncertainty, where crises may arise both from global economic shocks and from local disruptions such as unfavorable weather, resource shortages, or sudden changes in demand. Crisis management in this context should not be limited to reactive measures but must be understood as a comprehensive system of preventive, adaptive, and strategic actions aimed at ensuring resilience and sustainable development. The article emphasizes the importance of integrating theoretical foundations of management science with practical tools tailored to the specific features of agricultural production. The methodological framework proposed is based on systematic monitoring of internal and external factors, identification of potential risks, and elaboration of mechanisms for their mitigation. Particular attention is devoted to financial stabilization, optimization of production processes, and the introduction of innovative technologies that enhance flexibility and competitiveness. The recommendations highlight the necessity of strategic planning that incorporates both short-term survival tactics and long-term development goals, thereby enabling enterprises to withstand crises while maintaining growth potential. The role of human resources is underlined, as the competence and adaptability of managerial staff largely determine the effectiveness of crisis responses. Information technologies are considered essential for improving transparency, accelerating decision-making, and supporting analytical capabilities. Furthermore, the institutional environment and state support are recognized as critical components in creating favorable conditions for the functioning of agricultural enterprises during periods of instability. The proposed recommendations are designed to form a holistic system of crisis management that combines economic, organizational, and technological dimensions, ensuring that enterprises can adapt to dynamic changes and safeguard their viability. The practical application of these guidelines is expected to minimize the negative consequences of crises, strengthen the competitive position of agricultural producers, and contribute to the sustainable development of the agrarian sector. The results of the study may serve as a foundation for further scientific exploration of crisis management models and provide valuable tools for practitioners seeking to enhance the efficiency and stability of agricultural enterprises in challenging environments.

Ключові слова: антикризове управління, науково-методичні рекомендації, сільське господарство, підприємництво, ризик-менеджмент.

Key words: anti-crisis management, scientific and methodological recommendations, agriculture, entrepreneurship, risk management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні умови функціонування аграрного сектору характеризуються високим рівнем невизначеності та нестабільності, що зумовлює необхідність пошуку ефективних механізмів антикризового управління. Сільськогосподарські підприємства перебувають під постійним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких варто виділити коливання ринкової кон'юнктури, зміни

кліматичних умов, нестабільність державної політики, обмеженість фінансових ресурсів та високий рівень ризиків, пов'язаних із виробничою діяльністю. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають свою ефективність, а відсутність системних науково-методичних рекомендацій ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Тож в таких умовах на підприємствах виникають деякі проблеми з антикризовим управлінням, які полягають саме у тому, що більшість аграрних підприємств не мають достатньо розроблених інструментів для своє-

часного реагування на кризові явища, що призводить до зниження їхньої конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Це створює потребу у формуванні комплексної системи антикризового управління, яка б враховувала специфіку аграрного виробництва та забезпечувала адаптивність підприємств до мінливого середовища.

Зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями полягає у тому, що розробка науково-методичних рекомендацій з антикризового управління сприятиме вирішенню низки ключових проблем: удосконаленню теоретичних основ менеджменту в умовах кризових ситуацій, формуванню практичних алгоритмів оцінки ризиків та фінансової стабільності, розробці стратегій мінімізації негативних наслідків та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору. З наукової точки зору це дозволить розширити методологічну базу досліджень у сфері кризового менеджменту, а з практичної — надати керівникам підприємств дієві інструменти для підвищення ефективності управління та збереження економічної життєздатності виробництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема антикризового управління перебуває у фокусі уваги як українських, так і зарубіжних науковців. Така зацікавленість пояснюється постійним наростанням фінансових ризиків, високим рівнем невизначеності та нестабільністю зовнішнього середовища. Зокрема, Андрій Верзун та Лілія Войничка у своїх наукових роботах розглядають місце антикризового управління у загальній системі менеджменту підприємств, акцентується увага на його значенні для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності аграрних виробників. Автори аналізують різновиди кризових явищ, які можуть загрожувати ефективному функціонуванню сільськогосподарських підприємств, зокрема фінансові, виробничі та організаційні. Автори наголошують на необхідності інтеграції антикризових заходів у загальну систему управління підприємством, що забезпечує його адаптивність до змін зовнішнього середовища [1].

Наукові напрацювання Романа Проця присвячені дослідженню особливостей функціонування аграрних підприємств у надзвичайно складних умовах, спричинених воєнними подіями. У роботі розглядається економічна безпека як ключовий елемент стабільності та життєздатності аграрного бізнесу, що потребує системного підходу до управління в умовах кризових явищ. У статті підкреслюється, що антикризове управління в умовах воєнного часу має бути спрямоване не лише на подолання безпосередніх наслідків кризових ситуацій, але й на формування довгострокових стратегій забезпечення економічної безпеки [2].

Лілія Балаш свої наукові здобутки присвячує дослідженню теоретичних і практичних засад формування ефективної системи управління аграрними підприємствами в умовах кризових явищ. У її роботах розглядається сутність антикризового управління як важливого інструменту забезпечення стабільності та життєздатності аграрного бізнесу, який функціонує в умовах високої невизначеності та постійних ризиків. Авторка наголошує, що кризові процеси у сільському господарстві

мають специфічні риси, пов'язані із сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних факторів та нестабільністю ринкової кон'юнктури, що потребує розробки спеціалізованих підходів до управління [3].

Наукові статті І. А. Нечасової та Л. В. Шитікової присвячені дослідженню ролі інноваційних рішень у забезпеченні стійкості та розвитку підприємств в умовах кризових явищ. У роботах розглядається інноваційна діяльність як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу до змін зовнішнього середовища. Автори наголошують, що традиційні методи управління часто виявляються недостатньо ефективними у періоди нестабільності, тоді як впровадження інноваційних технологій, нових організаційних моделей та сучасних управлінських практик дозволяє підприємствам швидше реагувати на виклики та мінімізувати негативні наслідки криз [4].

У дослідженнях Р. С. Степанюка висвітлюються теоретичні та практичні засади оцінювання здатності аграрних підприємств протидіяти кризовим явищам і забезпечувати стабільний розвиток у мінливих економічних умовах. Автор наголошує на необхідності створення методичного інструментарію, який дозволяє здійснювати системну діагностику стану підприємства, виявляти слабкі місця та визначати можливості для підвищення його життєздатності [5].

Попри значний внесок науковців у розвиток теорії та практики антикризового управління, дослідження цієї проблематики у сфері сільськогосподарських підприємств і досі має низку невирішених питань, що зумовлює потребу у подальших наукових розвідках, спрямованих на формування комплексної та прикладної системи антикризового менеджменту, здатної враховувати специфіку аграрного виробництва та забезпечувати його стійкість у мінливому середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка та обґрунтування науково-методичних рекомендацій з антикризового управління сільськогосподарських підприємств, що враховують специфіку аграрного виробництва та особливості функціонування у нестабільному економічному середовищі. Завдання дослідження полягає у визначенні ключових факторів, які впливають на виникнення кризових явищ у діяльності аграрних підприємств, аналізі сучасних підходів до антикризового менеджменту та адаптації їх до умов аграрного сектору. У межах поставленої мети передбачається розробка алгоритмів оцінки фінансової стійкості, формування системи моніторингу ризиків, визначення стратегічних напрямів мінімізації негативних наслідків криз та забезпечення довгострокової стабільності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сільське господарство в Україні останнім часом перебуває у вкрай складному та водночас трансформаційному стані. Після початку повномасштабної війни у 2022 році аграрний сектор опинився під значним тиском: змінилася логістика, зросли ризики виробництва, з'явилися проблеми з доступом до ринків збуту і ре-

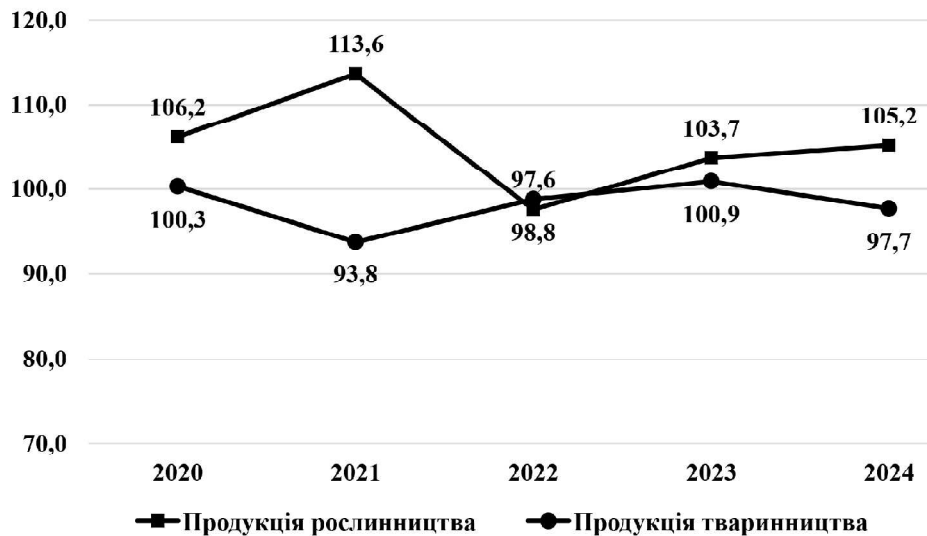


Рис. 1. Індекс виробництва сільськогосподарської продукції за 2021–2024 роки (% до попереднього року)

Джерело: сформовано на основі [6].

сурсів, зменшилися можливості імпорту засобів виробництва та добрив. Водночас підприємства — як великі агрохолдинги, так і фермерські господарства — намагаються адаптуватися до нових умов, використовувати ті території, які залишаються безпечними, і підтримувати сталий рівень виробництва.

За даними Державної служби статистики України, у 2021 році індекс виробництва рослинної продукції сільськогосподарськими підприємствами в Україні становив 113,6%, що свідчить про значне зростання виробництва порівняно з 2020 роком. У той же час індекс виробництва тваринництва знизився до 93,8%, що відображає певне скорочення обсягів у цій галузі. Така динаміка свідчить про активне нарощування виробництва рослинної продукції, тоді як тваринництво зіштовхнулося з труднощами, пов'язаними з ресурсними обмеженнями (рис. 1).

У 2022 році індекс продукції рослинництва різко знизився до 97,6%, а продукції тваринництва зріс до 98,8%. Така зміна відображає вплив початку повномасштабної війни на сільське господарство України: зростання виробництва у 2021 році не змогло бути підтримане через порушення логістики, безпеки та доступності ресурсів. Зниження індексу рослинництва відбулось внаслідок падіння обсягів посівів та врожайності, тоді як відносна стабільність тваринництва вказує на те, що частина підприємств змогла підтримати виробництво в умовах кризових обмежень. У 2023 році індекс рослинництва зріс до 103,7%, а індекс тваринництва до 100,9%, що свідчить про часткове відновлення виробництва обох галузей. Зростання рослинництва відображає адаптацію підприємств до нових умов, оптимізацію посівів і використання безпечних регіонів, тоді як стабільне виробництво тваринництва свідчить про поступове подолання кризових труднощів. У 2024 році індекс



Рис. 2. Кризові явища, що впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств в Україні

Джерело: сформовано на основі [7, 13].

рослинництва досяг 105,2%, демонструючи подальше відновлення, тоді як індекс тваринництва трохи знизився (до 97,7%), що пов'язано із дефіцитом кормів, а також технічних ресурсів [6].

З огляду на вищенаведену статистику виробництва сільськогосподарської продукції можна стверджувати, що протягом останніх років сільськогосподарські підприємства України функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, де їхня діяльність постійно ускладнюється низкою взаємопов'язаних кризових явищ (рис. 2).

Насамперед підприємства стикаються з руйнуванням інфраструктури, що охоплює пошкодження складських приміщень, елеваторів, логістичних центрів і транспортних шляхів, унаслідок чого порушується безперервність виробничих і поствиробничих процесів. Паралельно загострюється проблема обмеженої логістичної доступності, оскільки блокування портів, зміни



Рис. 3. Принципи формування науково-методичних рекомендацій з антикризового управління сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано на основі [8, 10].

транспортних маршрутів і підвищення ризиків перевезень призводять до зростання витрат і затримок у поставках як продукції, так і ресурсів. Вагомим дестабілізуючим чинником є дефіцит трудових ресурсів, зумовлений мобілізацією, вимушеною міграцією населення та зміною структури зайнятості в сільській місцевості. Унаслідок цього підприємства змушені працювати з меншими кадровими можливостями, що знижує продуктивність і збільшує навантаження на персонал.

Додатковий тиск створює нестабільність ринку та цінова волатильність, яка проявляється у різких коливаннях цін на зерно, засоби виробництва, паливо й добрива. Це ускладнює планування та призводить до зниження прибутковості, особливо за умов високих витрат на виробництво. До суттєвих викликів належить також обмеження доступу до фінансових ресурсів, адже банки стають обережнішими щодо кредитування аграрного сектору, а підприємства відчувають труднощі з обслуговуванням боргових зобов'язань. Це обмежує їхню інвестиційну діяльність та можливості відновлення виробництва.

Складним залишається питання мінування сільськогосподарських земель, що не лише унеможливує обробіток значних площ, а й становить загрозу життю працівників. Це приводить до скорочення виробничих потужностей, втрати врожаю та значних економічних збитків. Підприємства переживають і порушення виробничих циклів, пов'язані з перебоями в енергопостачанні, нестачею технічних ресурсів та неможливістю своєчасно виконувати технологічні операції. Крім того, вони стикаються з зростанням операційних витрат, що спричинено інфляційним тиском, девальвацією національної валюти та загальним подорожчанням виробничих ресурсів [7].

Усі вищеописані кризові явища формують багатокомпонентний виклик для аграрного сектору України, змінюючи традиційні моделі поведінки підприємств і

змушуючи їх адаптуватися до нових умов. Їх негативний вплив на діяльність аграрних підприємств зумовлює потребу у розробці науково-методичних рекомендацій з антикризового управління, що здатні забезпечити стійкість виробництва навіть у критично нестабільному середовищі. Тому науково-методичні рекомендації мають бути сформовані з дотриманням певних принципів, які ґрунтуються на усвідомленні складності аграрного виробництва, що функціонує в умовах підвищених ризиків та нестабільності (рис. 3).

Першочергового значення набуває принцип системності, який передбачає розгляд підприємства як цілісного організму, у межах якого всі виробничі, фінансові, технологічні та управлінські процеси перебувають у взаємозалежності. Це означає, що рекомендації повинні враховувати не окремі елементи діяльності, а їх вплив на загальний стан стабільності підприємства і його здатність протистояти кризам. Важливим методологічним орієнтиром для формування науково-методичних рекомендацій є принцип адаптивності, який зумовлює необхідність формувати такі рекомендації, що можуть оперативно змінюватися залежно від динаміки зовнішнього середовища. У сільському господарстві, де значну роль відіграють кліматичні коливання, ринкова кон'юнктура та політичні фактори, адаптивність стає ключем до ефективного антикризового реагування. Рекомендації повинні бути гнучкими, дозволяти швидко коригувати стратегію та тактику управління відповідно до нових умов [9, 11].

Надзвичайно важливим є принцип превентивності, який розширює межі антикризового управління, зміщуючи його акцент з ліквідації наслідків кризи на запобігання її виникненню. У цьому контексті методичні рекомендації мають формувати механізми ранньої діагностики загроз, засоби прогнозування ризиків і моделі випереджувальних дій, що дозволяють мінімізувати можливі негативні наслідки ще до того, як вони почнуть впли-

Таблиця 1. Характеристика науково-методичних рекомендацій з антикризового управління сільськогосподарських підприємств

Науково-методичні рекомендації	Характеристика
Формування системи моніторингу внутрішніх і зовнішніх ризиків	Передбачає створення комплексної багаторівневої системи оцінювання ризиків, яка охоплює моніторинг фінансових показників, аналіз ринкової кон'юнктури, змін у законодавстві, технологічних трендів та природно-кліматичних умов. Система має працювати в режимі постійного збору, верифікації та інтерпретації даних, що дозволяє виявляти ранні сигнали потенційної кризи
Розробка механізмів превентивного антикризового реагування	Включає впровадження інструментів прогнозування кризових ситуацій, створення "карти ризиків", визначення порогових значень показників фінансової та виробничої безпеки, які сигналізують про загострення ризиків. Передбачає формування планів дій при різних сценаріях (best case, base case, worst case) та механізмів швидкої мобілізації ресурсів
Стратегічне планування з урахуванням можливих кризових сценаріїв	Орієнтоване на формування стратегій розвитку підприємства, що враховують можливі зовнішні шоки (цінові коливання, неврожай, зміни ринкової конкуренції, геополітичні ризики). Передбачає використання SWOT-, PEST-аналізу, сценарного моделювання, картування ресурсів та визначення "точок стійкості", які забезпечують життєздатність підприємства у нестабільних умовах
Оцінка фінансової стійкості та оптимізація структури капіталу	Включає глибокий аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності активів, структури боргових зобов'язань та інвестиційного портфеля. Оцінюється залежність підприємства від кредитних ресурсів, ступінь диверсифікації доходів та оптимальність розподілу капіталу. Мета — забезпечити фінансову незалежність, підвищити стабільність грошових потоків і мінімізувати боргові ризики
Упровадження сучасних інноваційних технологій у виробничі процеси	Передбачає застосування систем точного землеробства, дистанційного моніторингу полів, автоматизації в тваринництві, використання датчиків і цифрових платформ для контролю вологості, живлення, стану посівів та продуктивності тварин. Інновації дозволяють зменшувати виробничі витрати, мінімізувати втрати, підвищувати продуктивність і стабільність виробництва в умовах нестабільності
Оптимізація організаційно-виробничої структури підприємства	Містить перегляд організаційних процесів, оновлення системи розподілу відповідальності, зменшення дублювання функцій, оптимізацію чисельності персоналу та ресурсного забезпечення. Включає раціональне планування циклів виробництва, адаптацію виробничої структури до сезонності аграрного виробництва
Підвищення компетентності управлінського персоналу	Зосереджується на розвитку навичок кризового менеджменту, аналітичного мислення, планування, прогнозування, управління конфліктами та прийняття рішень в умовах невизначеності. Включає створення системи безперервної освіти, участь у тренінгах, програмах підвищення кваліфікації, коучингових та консалтингових заходах
Використання цифрових технологій в управлінському циклі	Передбачає впровадження корпоративних інформаційних систем, ERP-платформ, хмарних сервісів, аналітичних модулів та інтелектуальних панелей управління (дашбордів). Автоматизація документообігу, інвентаризації, фінансової аналітики й обліку сприяє зменшенню операційних втрат, підвищує швидкість прийняття рішень та забезпечує прозорість управлінських процесів
Розвиток партнерств і кооперації	Охоплює формування кластерних об'єднань, участь у кооперативах, спільне використання техніки, складських потужностей та логістичних ресурсів. Сприяє підвищенню ринкової сили підприємств, дозволяє зменшити виробничі витрати, забезпечує обмін інноваціями та доступ до додаткових фінансових і технологічних ресурсів
Використання державних інструментів підтримки та страхування аграрних ризиків	Рекомендує активне застосування програм страхування врожаю, аграрних розписок, пільгового кредитування, компенсацій на закупівлю техніки, програм грантової підтримки та участь у міжнародних проєктах технічної допомоги. Дозволяє зменшити вплив непередбачуваних подій та підвищити фінансову стійкість підприємства

Джерело: сформовано на основі [10, 12].

вати на результати діяльності підприємства. Підґрунтям для методичного забезпечення також виступає принцип наукової обґрунтованості, що передбачає формування рекомендацій на основі теоретичних положень менеджменту, аналітичних методів, результатів досліджень та практичного досвіду.

Важливе місце посідає принцип комплексності, який визначає необхідність охоплення всіх ключових сфер діяльності підприємства. Антикризове управління не може бути ефективним, якщо рекомендації стосуються лише фінансів чи виробництва. Вони повинні враховувати кадровий потенціал, технологічний рівень, маркетингові можливості, матеріально-технічне забезпечення та зовнішнє інституційне середовище, що створює умови для цілісного впливу на стійкість підприємства.

У процесі формування рекомендацій також критично важливим є принцип оперативності, який визначає здатність системи антикризового управління швидко реагувати на зміни. Сільськогосподарське виробництво вирізняється високою динамічністю та залежністю

від чинників, що змінюються миттєво, тому рекомендації мають бути спрямовані на пришвидшення управлінських процесів, створення механізмів швидкого збору й обробки інформації та прискорення прийняття рішень [11, 14].

Запровадження науково-методичних рекомендацій з антикризового управління (табл. 1), сформованих за вищенаведеними принципами, здатне суттєво підвищити адаптивність, стійкість і результативність діяльності сільськогосподарських підприємств, оскільки вони створюють цілісну основу для своєчасної оцінки загроз та ефективного реагування на них.

Формування системи моніторингу внутрішніх і зовнішніх ризиків забезпечує підприємствам можливість завчасного виявлення негативних тенденцій, що дозволяє не лише оперативно реагувати на загострення ситуації, а й запобігати розвитку кризових явищ. Такий підхід перетворює управлінський процес із реактивного на превентивний, що особливо важливо у високоволатильному аграрному середовищі.

Розробка механізмів превентивного антикризового реагування поглиблює здатність підприємства прогнозувати розвиток подій і створювати адаптивні сценарії, що знижує ймовірність значних фінансових та виробничих втрат. Завдяки завчасному формуванню сценарних моделей управління, підприємства отримують змогу раціональніше розподіляти ресурси, зменшувати вплив непередбачуваних чинників і швидше відновлювати виробничі процеси після негативних шоків. У поєднанні зі стратегічним плануванням, яке враховує можливість кризових ситуацій, таке прогнозування формує довгострокову стійкість підприємства, адже забезпечує узгодженість цілей, політик і ресурсного забезпечення [15].

Рекомендації щодо оцінки фінансової стійкості сприяють підвищенню рівня фінансової безпеки аграрних підприємств, створюючи фундамент для стабільності грошових потоків та оптимального розподілу капіталу. Глибокий аналіз фінансових показників дозволяє вчасно виявити дисбаланси та коригувати структуру зобов'язань, що є важливим у періоди нестабільності. Одночасно впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси значно зменшує залежність підприємств від природно-кліматичних ризиків, підвищує ефективність використання ресурсів і забезпечує стабільність виробничих показників, що в умовах кризи стає вирішальним фактором конкурентоспроможності.

Оптимізація організаційно-виробничої структури дає змогу скоротити операційні втрати, усунути дублювання функцій і підвищити гнучкість підприємства, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Підвищення компетентності управлінського персоналу зміцнює інтелектуальний потенціал підприємства, адже сучасні кризові явища потребують глибоких знань у сфері аналітики, фінансів, технологій та стратегічного планування. Компетентність менеджерів стає одним із ключових чинників здатності підприємства приймати швидкі та обґрунтовані управлінські рішення.

Активне використання цифрових технологій у циклі управління сприяє зменшенню інформаційної асиметрії, підвищує прозорість внутрішніх процесів і забезпечує оперативний доступ до аналітичних даних, що значно прискорює ухвалення рішень у кризових ситуаціях. Розвиток партнерств і кооперації посилює ринкові позиції підприємств, дозволяючи їм об'єднувати зусилля, знижувати витрати та отримувати доступ до додаткових ресурсів у складні періоди. Водночас застосування державних механізмів підтримки та страхування аграрних ризиків мінімізує вплив непередбачуваних подій і забезпечує фінансовий захист у разі суттєвих втрат.

Таким чином, у комплексі науково-методичні рекомендації формують системний підхід до антикризового управління, який поєднує превентивні, оперативні та стратегічні інструменти, дозволяючи аграрним підприємствам не лише зберігати стійкість у кризові періоди, а й створювати основу для їх подальшого розвитку. Такі рекомендації забезпечують підвищення рівня інноваційності, ефективності та керованості підприємства, що є ключем до його довгострокової конкурентоспроможності [10].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами потребує комплексного підходу, який поєднує теоретичні засади менеджменту та практичні інструменти, адаптовані до специфіки аграрного виробництва. Запропоновані науково-методичні рекомендації дозволяють сформувати систему управління, здатну забезпечити фінансову стабільність, підвищити конкурентоспроможність та створити умови для довгострокового розвитку підприємств навіть у кризових умовах. Важливим результатом є обґрунтування необхідності превентивного характеру антикризових заходів, що передбачає своєчасне виявлення ризиків, їхню оцінку та розробку стратегій мінімізації негативних наслідків.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у поглибленому дослідженні інструментів фінансової діагностики та прогнозування кризових явищ, розробці моделей адаптивного управління з використанням сучасних інформаційних технологій, а також у вивченні можливостей інтеграції інноваційних рішень у виробничі процеси аграрних підприємств. Доцільним є розширення наукових пошуків у сфері формування галузевих стратегій антикризового менеджменту з урахуванням регіональних особливостей та впливу глобальних економічних тенденцій. Подальші дослідження також мають бути спрямовані на розробку практичних рекомендацій для керівників підприємств щодо удосконалення системи управління персоналом у кризових умовах, адже саме людський фактор є ключовим у забезпеченні ефективності управлінських рішень.

Література:

1. Верзун А. А., Войнич Л. Йо. Антикризове управління в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-88>
2. Проць Р. Р. Процес антикризового управління економічною безпекою сучасного сільськогосподарського підприємства: виклики воєнного часу. Наукові перспективи. 2024. № 1 (43). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-)
3. Балаш Л. Я. Основи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Агросвіт. 2022. № 13-14. DOI: [10.32702/2306-6792.2022.13-14.28](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.13-14.28)
4. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. № 4 (83). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13>
5. Степанюк Р. С. Методичний підхід до діагностики антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 3 (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-5>
6. Індекси сільськогосподарської продукції. Державна служба статистики України. URL: https://ifstat.gov.ua/EX_IN/SG5.HTM?

7. Добрунік Т. П., Кузнецова О. В. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>.

8. 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. № 4 (72). DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2019.142-155>.

9. Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК. 2020. DOI: № 27. <https://doi.org/110.31734/economics2020.27.044>

10. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. DOI: [10.32702/2306-6806.2018.11.90](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.90).

11. Hudym, K., & Khalatur, S. (2016). Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets. *Economic Annals-XXI*, 159 (5—6), 34—37. <https://doi.org/10.21003/ea.V159-07>

12. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. *Academy review*, vol. 2 (57), pp. 249—266. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

13. Khalatur, S.M. (2017). Important provisions for the development of agriculture of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3 (2), 147—154. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>

14. Khalatur S., Trokhymets O., Karamushka O. (2020). Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6 (2), 81—92. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/793>

15. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V., Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (55), 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>

References:

1. Verzun, A.A. and Voynycha, L.Yo. (2025), "Anti-crisis management in the management system of agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-88>.

2. Prots, R.R. (2024), "The process of anti-crisis management of the economic security of a modern agricultural enterprise: challenges of wartime", *Naukovi perspektyvy*, vol. 1 (43). available at: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-). (Accessed 29 November 2025)

3. Balash, L.Ya. (2022), "Fundamentals of anti-crisis management of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 13—14. available at: [10.32702/2306-6792.2022.13-14.28](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.13-14.28).

4. Nechaieva, I.A. and Shytikova, L.V. (2022), "Innovation as a tool for anti-crisis management of an

enterprise", *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 4 (83). <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13>.

5. Stepaniuk, R.S. (2024), "Methodological approach to diagnosing the anti-crisis potential of economic development of agricultural enterprises", *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, vol. 3 (52). <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-5>.

6. State Statistics Service of Ukraine (n.d.), "Agricultural product indices", available at: https://ifstat.gov.ua/EX_IN/SG5.HTM?. (Accessed 04 December 2025).

7. Dobrunik, T.P. and Kuznetsova, O.V. (2022), "Problems and directions of development of the agricultural sector of Ukraine in conditions of economic instability", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>.

8. Vlasenko, V.A. (2019), "A principled approach to the formation of an anti-crisis program for enterprise development in the context of integration processes", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi: zbir. nauk. prats Kyiv: National Aviation University*, vol. 4 (72). <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2019.142-155>.

9. Balash, L., Binert, O. and Lysiuk, O. (2020), "Early warning and response system as an element of the enterprise's anti-crisis management system" *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu: ekonomika APK*, vol. 27. <https://doi.org/110.31734/economics2020.27.044>.

10. Didenko, Ye.O. and Fesiun, A.S. (2018), "Theoretical and methodological principles of anti-crisis management of enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11. [10.32702/2306-6806.2018.11.90](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.90).

11. Hudym, K. and Khalatur, S. (2016), "Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets", *Economic Annals-XXI*, vol. 159 (5—6), pp. 34—37. <https://doi.org/10.21003/ea.V159-07>

12. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism", *Academy review*, vol. 2 (57), pp. 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

13. Khalatur, S.M. (2017), "Important provisions for the development of agriculture of Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3 (2), pp. 147—154. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>.

14. Khalatur, S., Trokhymets O. and Karamushka, O. (2020), "Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 6 (2), pp. 81—92, available at: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/793> (Accessed 02 December 2025).

15. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.