ISSN 2523-4803 (print); ISSN 2707-1103 (online)

DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/76-4-4

УДК 338.43:330.131.7:338.24

Вініченко І.І.
доктор економічних наук, професор кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9527-1625
Дідур К.М.
кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8489-0308
Березовський Д.Д.
здобувач другого рівня вищої освіти,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-5680-2199

Vinichenko Ihor, Didur Kateryna, Berezovskyi Danylo
Dnipro State Agrarian and Economic University

ДІАГНОСТИЧНО-АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах воєнних ризиків і ресурсних обмежень. Визначено основні проблеми їх функціонування, пов'язані зі зростанням витрат, перебоями з електропостачанням, дефіцитом робочої сили та порушенням логістичних зв'язків. Обґрунтовано, що антикризовий потенціал характеризує здатність підприємства протидіяти загрозам, мобілізувати ресурси, адаптувати управління та відновлювати діяльність. Розроблено структурну модель, діагностичні залежності для оцінювання вразливості й мобілізаційних можливостей підприємства та послідовність формування антикризових рішень. Визначено залежність результативності управління від узгодження фінансових рішень із сезонністю виробництва, технологічними строками та доступністю ресурсів. Запропоновані розробки забезпечують методичне підґрунтя для діагностики антикризового потенціалу й зміцнення економічної стійкості аграрних підприємств.

Ключові слова: *адаптивне управління, антикризовий потенціал, відновлення виробництва, економічний розвиток, кризова вразливість, мобілізація ресурсів, сільськогосподарські підприємства, фінансова стійкість.*

Постановка проблеми. Економічна стійкість сільськогосподарського підприємства визначається не лише фінансовими результатами й ресурсною забезпеченістю, а й здатністю узгоджувати виробничі потреби, грошові потоки та управлінські рішення в умовах невизначеності. Специфіка аграрного виробництва зумовлена сезонною концентрацією витрат, часовим розривом між фінансуванням технологічних операцій і надходженням виручки та залежністю результатів від природно-кліматичних умов. За несприятливих обставин навіть ресурсно забезпечене господарство може втратити можливість своєчасно виконати виробничі роботи або підготуватися до наступного циклу.

Воєнні виклики посилюють зазначені обмеження через подорожчання ресурсів, порушення логістики, втрату виробничих активів і дефіцит фінансування. Скорочення виробництва зменшує грошові надходження, обмеженість коштів ускладнює закупівлю ресурсів, а порушення технологічних строків погіршує результати наступного циклу, тоді як надмірне скорочення витрат заради короткострокового поліпшення фінансових показників може послабити виробничу базу та збільшити майбутні втрати.

Масштаб кризових впливів підтверджує динаміка аграрного виробництва України. За оцінкою Національного інституту стратегічних досліджень, у 2025 році його обсяг скоротився на 6,8% порівняно з попереднім роком, зокрема в рослинництві – на 7,5%, у тваринництві – на 4,1% [1]. За результатами дослідження FAO, проведеного у 2025 році, майже 30% опитаних дрібних виробників повідомили про зменшення врожаю, а 20% виробників тваринницької продукції –

© Вініченко І.І., Дідур К.М., Березовський Д.Д., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

про втрату тварин унаслідок війни [2]. Наведені дані відображають як загальне скорочення виробництва, так і безпосередні втрати його ресурсної основи, проте не характеризують однаковою мірою становище всіх господарств, оскільки воно залежить від спеціалізації, територіального розташування та доступу до ресурсів і ринків збуту.

Принципового значення набуває розмежування ресурсної забезпеченості та реальної спроможності підприємства мобілізувати ресурси в необхідний момент. Наявність коштів, техніки чи продукції сама по собі не гарантує безперервності виробництва, якщо бракує пального, персоналу, доступної логістики або фінансування сезонних робіт. Тому антикризові рішення мають враховувати не лише поточний фінансовий стан, а й наслідки управлінських дій для наступного виробничого циклу.

Наукова проблема полягає в обґрунтуванні антикризового потенціалу сільськогосподарського підприємства як спроможності виявляти загрози, обмежувати їхні наслідки, мобілізувати ресурси та відновлювати економічну діяльність зі збереженням перспектив розвитку. Її розв'язання потребує поєднання оцінювання кризової вразливості, адаптаційних можливостей і своєчасності управлінського реагування з урахуванням сезонності виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств охоплюють проблематику антикризового управління, фінансової стійкості, економічної безпеки та адаптивного розвитку. Наукові підходи відрізняються трактуванням його структури, ресурсного забезпечення й методів оцінювання, проте спрямовані на визначення спроможності підприємства протидіяти загрозам і підтримувати господарську діяльність за нестабільних умов.

І. І. Вініченко та А. О. Трусова розглядають антикризовий потенціал економічного розвитку аграрних підприємств як систему взаємопов'язаних фінансових, виробничо-ресурсних, енергетично-технологічних, експортно-логістичних та інвестиційно-інноваційних складових [3]. Р. С. Степанюк [4], а також Г. Завадських, В. Нехай і Л. Болтянська [6] досліджують методичні засади його діагностики. Практична цінність інтегрального оцінювання визначається обґрунтованістю системи показників і вагових коефіцієнтів, а також здатністю результатів діагностики виявляти причини вразливості підприємства та визначати пріоритети антикризового реагування.

О. Польова досліджує механізми формування антикризового потенціалу аграрних підприємств [5]. Важливим аспектом є розмежування його формування, пов'язаного зі створенням резервів і підтриманням виробничої готовності, та реалізації, що передбачає своєчасну мобілізацію наявних можливостей. Сезонність аграрного виробництва підвищує вимоги до оперативності управлінських рішень, якості інформаційного забезпечення та використання цифрових інструментів моніторингу й прогнозування. Запізніле коригування виробничої програми може спричинити втрати, які неможливо компенсувати подальшим перерозподілом ресурсів.

Матеріали FAO щодо наслідків повномасштабної війни підтверджують комплексність кризових впливів на сільське господарство України, зумовлених зростанням виробничих витрат, перебоями з електропостачанням і дефіцитом робочої сили [2]. Проте загальна характеристика кризових чинників не дає змоги встановити, наскільки конкретне підприємство спроможне протистояти їхнім наслідкам.

Попри напрацювання в дослідженні структури антикризового потенціалу та методів його діагностики, недостатньо розкритим залишається питання комплексного оцінювання здатності сільськогосподарського підприємства своєчасно мобілізувати ресурси й адаптувати управлінські рішення до змін виробничих і фінансових умов. Потребують узгодження оцінювання кризової вразливості, ресурсно-організаційних можливостей і результативності антикризових заходів з урахуванням сезонності виробництва та впливу прийнятих рішень на наступний господарський цикл.

Формулювання цілей статті. Метою статті є поглиблення теоретико-методичних положень формування антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств, уточнення його структурних компонентів, визначення критеріїв оцінювання кризової вразливості та мобілізаційної спроможності й розроблення діагностично-адаптивного підходу до обґрунтування управлінських рішень і оцінювання результативності антикризового реагування.

Виклад основного матеріалу. Антикризовий потенціал сільськогосподарського підприємства доцільно розглядати як динамічну характеристику господарської системи, що відображає її здатність зберігати критично важливі функції, адаптувати виробничо-фінансову діяльність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища й відновлювати економічну спроможність після кризового впливу. Його оцінювання передбачає розмежування наявності ресурсів і реальної здатності підприємства своєчасно мобілізувати їх, узгодити використання з технологічними строками та запобігти втратам у наступних виробничих циклах.

На нашу думку, антикризовий потенціал економічного розвитку сільськогосподарського підприємства – це інтегрована динамічна характеристика його фінансових, виробничо-ресурсних, технологічних, кадрових, ринкових, інформаційних та організаційно-управлінських можливостей, реалізація яких забезпечує виявлення кризових загроз, мобілізацію ресурсів, обмеження економічних втрат і відновлення ефективного відтворення. Визначальною ознакою запропонованого трактування є оцінювання функціональної придатності ресурсів для підтримання господарської діяльності в умовах невизначеності.

Зміст антикризового потенціалу розкривається через три взаємопов'язані характеристики: кризову стійкість – здатність зберігати критично важливі виробничі та фінансові функції; адаптивну спроможність – можливість змінювати структуру витрат, параметри виробництва й канали збуту відповідно до нових обмежень; відновлювальну спроможність – здатність компенсувати втрати, відновлювати продуктивність і забезпечувати фінансування наступного виробничого циклу. Їх розмежування дає змогу відрізнити короткострокове збереження платоспроможності від стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Галузева специфіка сільського господарства зумовлює залежність кризових наслідків від сезонності та дотримання технологічних строків. Затримка ремонту техніки, дефіцит ресурсів для польових робіт або недостатнє забезпечення тварин кормами можуть спричинити втрати, що перевищують безпосередні витрати на усунення відповідних проблем. Тому оцінювання антикризового потенціалу має враховувати ймовірність загроз, масштаб можливих втрат, тривалість порушення діяльності, доступність альтернативних ресурсів і час реагування. Наслідки однакових за величиною фінансових відхилень різняться залежно від виробничої структури, концентрації покупців і постачальників, можливостей зберігання продукції та наявності вільних фінансових резервів.

Отже, діагностика антикризового потенціалу має ґрунтуватися на комплексному оцінюванні фінансових, виробничих, технологічних і часових обмежень, а не на інтерпретації окремих коефіцієнтів. Для систематизації зазначених характеристик пропонується функціональна структура антикризового потенціалу, що охоплює вісім компонентів.

Запропонована структура має функціональний, а не суто ресурсний характер, оскільки відображає не тільки наявність певних засобів виробництва, а й можливість забезпечити їхню узгоджену участь у господарських процесах. Достатній обсяг фінансових ресурсів не усуває виробничих обмежень, якщо техніка несправна або порушено постачання критично важливих матеріалів. Диверсифікація покупців не забезпечує очікуваного результату за відсутності можливостей зберігати продукцію до моменту реалізації. Резервне енергозабезпечення також не гарантує безперервності діяльності, якщо потужності відповідного обладнання недостатньо для підтримання технологічно критичних операцій. Діагностика має виявляти не лише дефіцит ресурсів, а й функціональні розриви між ресурсним забезпеченням, організацією робіт і досягненням запланованого економічного результату.

Першим етапом кількісної діагностики є оцінювання кризової вразливості, під якою розуміється ступінь чутливості результатів діяльності підприємства до несприятливих змін внутрішніх і зовнішніх умов. Її визначають імовірність виникнення загроз, масштаб потенційних втрат, тривалість порушення операцій і обмеженість альтернатив для відновлення діяльності. Для узагальнення часткових оцінок пропонується використовувати зважений індекс вразливості:

$$V = \sum_{i=1}^{n} w_i * v_i, \quad (1)$$

де V – інтегральний індекс кризової вразливості підприємства; v_i – нормалізована оцінка вразливості за i-м напрямом; w_i – ваговий коефіцієнт відповідного напряму; n – кількість напрямів оцінювання; $\sum_{i=1}^{n} w_i=1$.

Для практичного застосування кожну часткову оцінку v_i необхідно привести до єдиної шкали від 0 до 1, де 0 відповідає відсутності або мінімальному прояву оцінюваної вразливості, а 1 – її критичному рівню. Вагові коефіцієнти мають відображати відносну значу-

Таблиця 1

Структурні компоненти антикризового потенціалу сільськогосподарського підприємства

Компонент	Економічний зміст	Основні діагностичні характеристики
Фінансово-ліквідний	Спроможність фінансувати поточні зобов'язання та критично важливі операції	Доступність грошових коштів, структура боргу, прогноз руху коштів, можливості залучення фінансування
Виробничо-ресурсний	Здатність забезпечувати безперервність виробничого циклу	Доступність земель, техніки, насіння, добрив, кормів, пального та інших критичних ресурсів
Технологічно-енергетичний	Можливість підтримувати технологічні операції за перебоїв постачання ресурсів та енергії	Технічна готовність обладнання, резервне енергозабезпечення, ремонтна спроможність, технологічні альтернативи
Кадрово-компетентнісний	Спроможність зберігати необхідний персонал і професійні компетентності	Забезпеченість працівниками, взаємозамінність персоналу, професійна підготовка, розподіл критичних функцій
Ринково-логістичний	Здатність реалізовувати продукцію та отримувати доходи за зміни ринкових умов	Диверсифікація покупців, доступність логістики, можливості зберігання, концентрація каналів збуту
Інформаційно-аналітичний	Здатність своєчасно виявляти відхилення та оцінювати їхні наслідки	Оперативність обліку, якість управлінської звітності, прогнозування витрат і грошових потоків
Організаційно-адаптивний	Спроможність переводити діагностичні висновки в узгоджені управлінські дії	Розподіл відповідальності, швидкість ухвалення рішень, наявність сценаріїв реагування, контроль виконання
Відновлювально-інвестиційний	Здатність відновлювати продуктивність і зберігати перспективи розвитку	Можливість ремонту й оновлення активів, фінансування інвестицій, відновлення продуктивності та накопичення власних ресурсів

Джерело: розроблено авторами

щість відповідних напрямів для безперервності діяльності підприємства. Їх визначення потребує врахування технологічної критичності ресурсу, можливого розміру втрат, тривалості його заміщення та впливу на виконання виробничого плану. За експертного встановлення ваг доцільно фіксувати склад експертів, критерії оцінювання та процедуру узгодження суджень; за наявності достатнього масиву даних можуть застосовуватися статистичні методи визначення вагових коефіцієнтів.

Зростання V свідчить про посилення кризової вразливості, однак агрегований індекс не повинен замінювати аналіз окремих критичних обмежень. Якщо підприємство має прийнятні фінансові характеристики, але не спроможне виконати технологічно обов'язкову операцію в допустимий строк, середньозважена оцінка може приховати загрозу виробничому циклу. Тому поряд з інтегральним показником необхідно встановлювати критичні пороги за ресурсами й операціями, порушення яких спричиняє значні економічні втрати, що дає змогу поєднати узагальнену оцінку вразливості з визначенням пріоритетів управлінського втручання.

Другим напрямом діагностики є оцінювання мобілізаційної спроможності, що характеризує можливість залучити необхідні ресурси, організувати виконання управлінських рішень і забезпечити проведення критично важливих операцій у межах установленого часу. На відміну від загальної ресурсної забезпеченості, мобілізаційна спроможність відображає фактичну доступність ресурсу в період виникнення потреби. Наприклад, кошти, призначені для фінансування виробничих робіт, не можна вважати повністю доступним резервом, якщо їх використання обмежене строками погашення кредиту, невідкладними платежами постачальникам або іншими зобов'язаннями.

Для узагальнення часткових оцінок пропонується використовувати таку залежність:

$$M = \sum_{j=1}^{m} a_j * m_j, \qquad (2)$$

де M – індекс мобілізаційної спроможності підприємства; m_j – нормалізована оцінка здатності оперативно залучити ресурс або виконати управлінську дію за j-м напрямом; a_j – ваговий коефіцієнт відповідного напряму; q – кількість напрямів оцінювання; $\sum_{j=1}^{m} a_j=1$.

Значення кожної складової m_j визначається за єдиною шкалою від 0 до 1, де вищий бал відповідає більшій готовності підприємства мобілізувати відповідний ресурс. Часткові оцінки мають ґрунтуватися на визначених критеріях: строках залучення, підтвердженій доступності, можливості заміщення, вартості альтернативи та наявності відповідальних за реалізацію рішення. Для мінімізації суб'єктивності критерії присвоєння балів необхідно встановити до проведення оцінювання та застосовувати послідовно до всіх досліджуваних напрямів.

Мобілізаційна спроможність безпосередньо пов'язана з часовими характеристиками, оскільки економічна цінність ресурсу залежить від можливості отримати його до настання граничного строку виконання операції. Для оцінювання часової відповідності пропонується використовувати коефіцієнт:

$$K_t = \frac{T_m}{T_д}, \qquad (3)$$

де K_t – коефіцієнт часової відповідності реагування; T_m – очікуваний час мобілізації ресурсу; $T_д$ – гранично допустимий строк його залучення без виникнення неприйнятних економічних втрат.

За $K_t \leq 1$ ресурс може бути залучений у межах допустимого строку. За $K_t > 1$ виникає часовий розрив, який потребує перегляду способу реагування, пошуку альтернативного постачальника, використання резерву або коригування операційного плану. Коефіцієнт виявляє невідповідність між фактичними можливостями підприємства та часовими вимогами виробництва, проте вибір конкретного заходу потребує зіставлення його вартості з очікуваними втратами від затримки.

Визначення Tд має спиратися на календар польових робіт, технологічні вимоги, умови зберігання продукції, строки виконання договірних зобов'язань або інші параметри, які встановлюють межу допустимого відтермінування. За наявності кількох джерел постачання часові характеристики визначають окремо для кожного з них, а критичні ресурси оцінюють індивідуально, щоб усереднення не приховало затримку, здатну заблокувати виробничий процес. Поєднання кризової вразливості та мобілізаційної спроможності створює методичну основу для комплексного оцінювання антикризового потенціалу. Проте цих характеристик недостатньо для висновку про фактичну результативність управлінських заходів: наявність ресурсів і готовність їх залучити не гарантують відновлення продуктивності, платіжної дисципліни або можливості профінансувати наступний виробничий цикл. Тому до моделі необхідно включити результативність відновлення, яка характеризує ступінь відновлення критичних операцій, виробничої спроможності та фінансової здатності підприємства продовжувати діяльність.

Для узагальнення відповідних характеристик пропонується розраховувати індекс результативності відновлення:

$$R = \sum_{k=1}^{r} b_k * r_k, \qquad (4)$$

де R – інтегральний індекс результативності відновлення; r_k – нормалізована оцінка результату за k-м напрямом відновлення; b_k – ваговий коефіцієнт відповідного напряму; r – кількість напрямів оцінювання; $\sum_{k=1}^{r} b_k=1$.

Зміст показника R визначається цілями відновлення конкретного підприємства та може охоплювати ступінь відновлення критичних операцій, виробничої продуктивності, своєчасності виконання платіжних зобов'язань і спроможності забезпечити фінансування наступного виробничого циклу. Перелік критеріїв, їхні ваги, правила нормалізації та період оцінювання

мають установлюватися до проведення розрахунків. При цьому необхідно розрізняти факт виконання окремого заходу й досягнення економічного результату: завершення ремонту обладнання саме по собі не свідчить про повне відновлення виробничої спроможності, якщо залишаються невирішеними проблеми постачання ресурсів, фінансування або збуту продукції.

На основі зазначених складових пропонується авторська концептуальна модель інтегрального антикризового потенціалу:

$$P_a = (1\text{-}V) * M * R, \quad (5)$$

де P_a – інтегральний індекс антикризового потенціалу;
V – нормалізований індекс кризової вразливості;
M – нормалізований індекс мобілізаційної спроможності; R – нормалізований індекс результативності відновлення.

Усі складові V, M і R мають перебувати в межах від 0 до 1. При цьому збільшення V означає посилення вразливості, тоді як зростання M і R відображає підвищення мобілізаційної спроможності та результативності відновлення відповідно. Множник $(1 - V)$ характеризує відносну захищеність підприємства від кризового впливу в межах обраної шкали. Мультиплікативна форма залежності відображає припущення, що суттєве погіршення будь-якої з ключових характеристик обмежує загальну спроможність протидіяти кризі: достатні ресурсні резерви не компенсують високої вразливості, а своєчасна мобілізація ресурсів не гарантує відновлення, якщо управлінські заходи не забезпечують відновлення продуктивності та фінансування наступного виробничого циклу.

Запропонована залежність має концептуальний характер і потребує емпіричної перевірки на даних сільськогосподарських підприємств. До проведення такої перевірки її не слід трактувати як валідований універсальний індекс або використовувати для безумовного ранжування господарств. За відсутності достовірних даних щодо результативності відновлення доцільно оцінювати V та M окремо, доповнюючи їх аналізом критичних часових обмежень, що дасть змогу зберегти прозорість діагностичної процедури й уникнути присвоєння умовних значень компонентам, для яких немає достатньої інформаційної основи.

Для переведення результатів діагностики у практичну площину антикризове управління необхідно організувати як послідовність взаємопов'язаних етапів, кожний з яких формує інформаційну основу для наступного рішення.

Послідовність, наведена в таблиці 2, відображає циклічний характер антикризового управління. Завершення окремого циклу не усуває всіх загроз, оскільки під час відновлення можуть змінюватися ціни ресурсів, умови збуту, доступність працівників і логістичні можливості. Тому результати реалізованих заходів мають бути підставою для повторного оцінювання вразливості, перегляду ресурсних резервів і коригування сценаріїв. Без зворотного зв'язку управлінські рішення залишаються ситуативними й не забезпечують формування стійкої спроможності підприємства протидіяти кризам.

Управлінські рішення мають відповідати характеру кризового обмеження. За дефіциту ліквідності пріоритетними є узгодження надходжень і платежів, прискорення інкасації дебіторської заборгованості та визначення критичних витрат. Зростання вартості ресурсів потребує перегляду умов закупівель, порівняння альтернативних постачальників і коригування виробничих параметрів. За перебоїв з енергопостачанням слід оцінювати можливості резервного забезпечення критичних операцій, а за кадрового дефіциту – перерозподіляти навантаження, розвивати взаємозамінність працівників або залучати зовнішні послуги з урахуванням їхньої економічної доцільності.

Наведені управлінські рішення не можуть застосовуватися за єдиним алгоритмом без урахування причин виникнення проблеми, оскільки однакові зовнішні прояви нерідко мають різну економічну природу. Дефіцит коштів, спричинений сезонним

Таблиця 2

Етапи діагностики та реалізації антикризового потенціалу підприємства

Етап	Зміст аналітичної роботи	Очікуваний результат
Ідентифікація загроз	Визначення зовнішніх і внутрішніх чинників, здатних порушити виробництво, фінансування або реалізацію продукції	Перелік критичних ризиків та їхніх можливих наслідків
Оцінювання вразливості	Аналіз чутливості грошових потоків, виробничих операцій, ресурсного забезпечення та збуту до кризових змін	Виявлення найбільш уразливих напрямів
Перевірка мобілізаційної спроможності	Визначення доступності ресурсів, строків їх залучення, альтернатив постачання та повноважень відповідальних осіб	Встановлення фактичної готовності до реагування
Формування сценаріїв	Порівняння можливих управлінських рішень за витратами, строками та очікуваними наслідками	Вибір пріоритетних заходів і резервних варіантів
Реалізація заходів	Перерозподіл ресурсів, коригування операційного плану, управління фінансуванням і організація виконання рішень	Обмеження втрат і підтримання критичних функцій
Оцінювання відновлення	Перевірка відновлення виробничих операцій, грошових потоків і спроможності фінансувати наступний цикл	Визначення результативності реагування та потреби в коригуванні рішень

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

Відповідність кризових обмежень і пріоритетних управлінських рішень

Кризове обмеження	Діагностичні ознаки	Пріоритетні заходи	Критерій результативності
Дефіцит ліквідності	Розрив між строками надходжень і платежів, накопичення прострочених зобов'язань	Календаризація платежів, перегляд умов розрахунків, прискорення стягнення дебіторської заборгованості	Зменшення дефіциту коштів і відновлення своєчасності розрахунків
Зростання вартості ресурсів	Збільшення витрат на одиницю продукції, погіршення маржинальності	Перегляд структури закупівель, пошук альтернатив постачання, уточнення виробничого плану	Збереження економічно доцільного виробництва
Перебої з енергопостачанням	Простої обладнання, додаткові енергетичні витрати, порушення зберігання продукції	Резервне енергозабезпечення критичних операцій та оптимізація енергоспоживання	Скорочення тривалості простоїв і втрат продукції
Нестача працівників	Неможливість своєчасно виконати сезонні або технологічно критичні операції	Перерозподіл навантаження, навчання взаємозамінного персоналу, залучення підрядників за економічної доцільності	Виконання критичних операцій у допустимі строки
Порушення логістики та збуту	Зростання транспортних витрат, затримки реалізації, залежність від обмеженого кола покупців	Диверсифікація каналів збуту, оцінювання альтернативних маршрутів, використання доступних потужностей зберігання	Зменшення втрат від затримок реалізації
Пошкодження або зношеність активів	Часті простої, зростання ремонтних витрат, загроза зриву виробничих робіт	Пріоритизація ремонтів, резервування критичних деталей, порівняння ремонту, оренди й підрядних послуг	Відновлення технічної готовності без непропорційного фінансового навантаження
Втрата можливостей розвитку	Скорочення інвестицій, відкладення оновлення активів, погіршення продуктивності	Відновлення інвестицій, відбір проєктів за ризик-скоригованою дохідністю, збереження фінансування критичних напрямів	Відновлення інвестиційної спроможності й виробничого потенціалу

Джерело: розроблено авторами

розривом між витратами та надходженнями, принципово відрізняється від дефіциту, що виник унаслідок тривалого зниження рентабельності. У першому випадку можуть бути виправданими коригування графіка платежів і короткострокове фінансування, тоді як у другому такі заходи здатні лише відтермінувати прояв структурної проблеми. Аналогічно, зростання собівартості може бути наслідком тимчасового подорожчання ресурсів або стійкої неефективності виробничої структури, що потребує різних управлінських рішень.

Вибір антикризового заходу має враховувати не тільки безпосередні витрати на його реалізацію, а й очікувані втрати, пов'язані із залишковими ризиками, затримками та фінансуванням. Мінімізація початкових витрат не завжди відповідає критерію економічної доцільності, якщо дешевша альтернатива збільшує ризик порушення виробничого циклу. Для порівняння сценаріїв пропонується використовувати критерій сукупних очікуваних витрат:

$$C_s = C_{os} + C_{rs} + C_{is} + C_{fs}, \quad (6)$$

де C_s – сукупні очікувані витрати за сценарієм s; C_{os} – безпосередні витрати на реалізацію заходів; C_{rs} – очікувані втрати від ризиків, які зберігаються після реалізації заходів; C_{is} – економічні втрати внаслідок затримки або порушення виробничих операцій; C_{fs} – фінансові витрати, пов'язані із залученням ресурсів і фінансуванням заходів.

За наявності достовірних даних альтернативи можуть порівнюватися за критерієм мінімізації сукупних очікуваних витрат:

$$\mathrm{Cs} \rightarrow \min. \quad (7)$$

Очікувану вартість залишкових ризиків визначають з урахуванням імовірності їх виникнення та величини можливих втрат:

$$C_{rs} = \sum_{h=1}^{m} P_{hs} * L_{hs}, \quad (8)$$

де P_{hs} – оцінена ймовірність настання h-ї несприятливої події за сценарієм s; L_{hs} – грошова оцінка втрат у разі її реалізації; m – кількість урахованих несприятливих подій.

Застосування зазначеної залежності потребує наявності обґрунтованих оцінок імовірності та можливих втрат. Усі складові сценаріїв мають розраховуватися за єдиний часовий горизонт і в однакових грошових одиницях, без подвійного врахування тих самих наслідків. Якщо втрати від простою вже включено до оцінки залишкового ризику, їх не можна повторно відображати в компоненті C_{is}. За браку достовірної інформації формули доцільно використовувати для структурованого зіставлення альтернатив із чітким зазначенням припущень, не подаючи отримані оцінки як підтверджений фінансовий ефект.

Методика оцінювання антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств має враховувати

галузеву специфіку виробництва, оскільки від неї залежать склад критичних ресурсів, характер ризиків і критерії оцінювання. У рослинництві вирішальне значення мають своєчасність польових робіт, забезпеченість технікою, пальним і матеріальними ресурсами, доступ до земель, можливості зберігання продукції та вибору строків її реалізації. У тваринництві пріоритетними є безперервність постачання кормів, ветеринарне забезпечення, стабільне енергопостачання та дотримання технологічних вимог до утримання поголів'я. Для господарств змішаного типу додатковим чинником ризику стає розподіл обмежених ресурсів між виробничими напрямами з різною тривалістю циклу, потребою в оборотному капіталі та строками надходження доходів.

Дослідження аграрного сектору України засвідчують, що воєнні виклики посилюють виробничі, ресурсні та логістичні обмеження [1; 2]. Проте галузеві дані не дають підстав безпосередньо оцінювати вразливість конкретного господарства. Їх доцільно використовувати для визначення напрямів діагностики, тоді як розрахунок часткових індексів має ґрунтуватися на фактичних показниках підприємства, його спеціалізації, фінансового стану, ресурсного забезпечення та умов збуту продукції.

Практичне застосування методики потребує належної інформаційної бази, яка дає змогу регулярно оцінювати кризову вразливість підприємства, його спроможність мобілізувати ресурси та результати відновлення діяльності. До неї мають входити прогноз руху грошових коштів, календар платежів і надходжень, дані про дебіторську й кредиторську заборгованість, графік технологічних операцій, перелік критичних ресурсів, відомості про ключових постачальників і покупців, технічний стан основних засобів та можливості альтернативного забезпечення. За відсутності оперативного управлінського обліку інтегральна оцінка може створювати лише видимість точності. Тому першочерговим завданням стає виявлення критичних обмежень і відбір показників, для яких наявні достовірні дані.

Наукова цінність запропонованої методики полягає в поєднанні оцінювання кризової вразливості, здатності своєчасно залучати необхідні ресурси та результативності відновлення виробничо-фінансових функцій. Дослідження формування антикризового потенціалу акцентують увагу на взаємозв'язку його складових і впливі внутрішніх та зовнішніх чинників [3; 5]. Методичні розробки з діагностики й оцінювання антикризового потенціалу формують основу для добору показників і визначення рівня стійкості підприємства до кризових впливів [4; 6]. Запропонована методика доповнює наявні підходи врахуванням своєчасності надходження ресурсів відповідно до виробничих потреб і наслідків управлінських рішень для наступних циклів господарювання. Її діагностичну та прогностичну спроможність необхідно перевірити на фактичних даних підприємств, дослідити чутливість результатів до зміни вагових коефіцієнтів і зіставити розрахункові оцінки з реальними результатами подолання кризових ситуацій.

Антикризовий потенціал сільськогосподарського підприємства доцільно визначати за його здатністю своєчасно виявляти критичні обмеження, мобілізувати необхідні ресурси, забезпечувати безперервність виробничого циклу та відновлювати економічно обґрунтовану діяльність. Запропонована система функціональних складових, індексів і сценарного оцінювання дає змогу встановити причини вразливості, виявити розриви між ресурсними потребами й можливостями їх забезпечення та визначити заходи зі зниження очікуваних втрат. Практична цінність методики залежатиме від чіткого визначення показників, обґрунтованості правил нормалізації та перевірки результатів на фактичних даних підприємств.

Висновки. Результати дослідження дали змогу обґрунтувати антикризовий потенціал сільськогосподарського підприємства як динамічну спроможність протидіяти кризовим загрозам, мобілізувати ресурси та відновлювати господарську діяльність зі збереженням перспектив економічного розвитку. Запропонований діагностично-адаптивний підхід ґрунтується на взаємозв'язку кризової вразливості, ресурсно-організаційних можливостей і результативності управлінського реагування. Його особливість полягає в переході від оцінювання поточного стану підприємства до визначення його спроможності долати конкретні обмеження з урахуванням сезонності виробництва, фінансових потреб і ризиків наступного господарського циклу. Практичне значення розробки полягає у формуванні методичного підґрунтя для обґрунтування антикризових рішень, спрямованих на збереження виробничого потенціалу, фінансової стійкості та можливостей подальшого розвитку аграрних підприємств.

Список літератури:

1. Русан В., Жураковська Л. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2025 році. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2025-rotsi

2. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Findings of a nationwide survey, October-November 2024. Rome : FAO, 2025. DOI: https://doi.org/10.4060/cd6216en

3. Вініченко І. І., Трусова А. О. Формування антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics.* 2026. № 55. С. 65–71. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-09

4. Степанюк Р. С. Методичний підхід до діагностики антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. Економічні науки.* 2024. № 3 (52). С. 51–62. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-5

5. Польова О. Л. Економічний механізм формування антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економічний простір*. 2026. № 215. С. 440–448. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.215.440-448

6. Zavadskykh H., Nekhai V., Boltianska L. Modern methodological approaches to assessing the anti-crisis potential of agricultural enterprises. *Economics and Region.* 2026. № 3 (102). DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2026.3(102).4708

References:

1. Rusan, V. and Zhurakovska, L. (2026), Pidsumky funktsionuvannia ahrarnoho sektoru Ukrainy u 2025 rotsi [Results of the Functioning of Ukraine's Agricultural Sector in 2025]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Available at: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/pidsumky-funktsio nuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2025-rotsi

2. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2025), *Ukraine: Impact of the War on Agricultural Enterprises. Findings of a Nationwide Survey, October-November 2024*, FAO, Rome, Italy. DOI: https://doi.org/10.4060/cd6216en

3. Vinichenko, I. I. and Trusova, A. O. (2026) Formuvannia antykryzovoho potentsialu ekonomichnoho rozvytku silskohospodarskykh pidpryiemstv [Formation of anti-crisis potential for economic development of agricultural enterprises]. *Modern Economics*, vol. 55, pp. 65–71. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-09

4. Stepaniuk, R. S. (2024) Metodychnyi pidkhid do diahnostyky antykryzovoho potentsialu ekonomichnoho rozvytku silskohospodarskykh pidpryiemstv [A methodological approach to diagnosing the anti-crisis potential of the economic development of agricultural enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho. Ekonomichni nauky*, no. 3 (52), pp. 51–62. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-5

5. Polova, O. L. (2026) Ekonomichnyi mekhanizm formuvannia antykryzovoho potentsialu silskohospodarskykh pidpryiemstv [The economic mechanism for forming the anti-crisis potential of agricultural enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 215, pp. 440–448. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.215.440-448

6. Zavadskykh, H., Nekhai, V. and Boltianska, L. (2026), "Modern Methodological Approaches to Assessing the Anti-Crisis Potential of Agricultural Enterprises", *Economics and Region*, no. 3 (102), pp. 73–82. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2026.3(102).4708

A DIAGNOSTIC AND ADAPTIVE APPROACH TO ASSESSING THE ANTI-CRISIS POTENTIAL FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article examines the theoretical and methodological foundations of forming the anti-crisis potential of agricultural enterprises under prolonged wartime risks, financial instability, resource constraints and disruptions to traditional production and logistics links. The relevance of the study stems from the need to move beyond individual financial stability indicators towards a comprehensive assessment of an enterprise's ability to identify threats, mobilize resources, adapt production processes and restore economic activity while preserving the prerequisites for future development. The empirical basis comprises the results of a nationwide survey of 2,612 Ukrainian agricultural enterprises conducted by the Food and Agriculture Organization of the United Nations in 2024 and published in 2025. The findings demonstrate the prevalence of challenges related to rising production costs, electricity disruptions, labour shortages and the need to change operational decisions in response to the war. The article argues that anti-crisis potential should not be equated with the stock of available resources or the ability to maintain current solvency. Its substance is explained through the interaction of crisis resilience, resource mobilization capacity, managerial adaptability and recovery performance. A structural model of anti-crisis potential, diagnostic relationships for assessing vulnerability and resource mobilization, and a sequence for developing anti-crisis decisions according to identified constraints are proposed. The study establishes that the practical effectiveness of crisis management depends on aligning financial decisions with agricultural seasonality, technological deadlines, resource availability and the capacity to restore the production base. The proposed approach provides a methodological basis for diagnosing anti-crisis potential and substantiating well-grounded and timely management decisions aimed at maintaining current stability and the long-term economic development capacity of agricultural enterprises.

Key words: *adaptive management, anti-crisis potential, economic development, financial stability, mobilization of resources, recovery of production, crisis vulnerability, agricultural enterprises.*

Дата надходження статті: 12.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 16.10.2026
Дата публікації статті: 20.11.2026