

УДК 631.16:338.432

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.215.440-448>

Польова О.Л.

доктор економічних наук

Вінницький національний аграрний університет

Polova Olena

Dr. of Economic Sc.

Vinnitsa National Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0002-7120-7944>

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено сучасні підходи науковців до визначення сутності антикризового управління, його функцій, структури та ролі в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств. Виявлено, що класичні теоретичні конструкції, орієнтовані переважно на фінансово-економічні індикатори, є недостатньо адаптованими до реалій аграрного сектору. Встановлено, що повномасштабна військова агресія спричинила фізичне знищення виробничих потужностей, блокування логістичних маршрутів та дефіцит кадрів, що кардинально змінює умови функціонування аграріїв і вимагає перегляду усталених підходів до оцінки антикризової спроможності. Запропоновано оцінку антикризового потенціалу у вигляді функції, яка інтегрує ресурсні та зовнішні фактори. Окреслено практичні напрями підвищення антикризової готовності підприємств.

Ключові слова: антикризове управління, антикризовий потенціал, сільськогосподарське підприємство, аграрне виробництво, оцінка, модель, функція, військова агресія, подолання криз.

ECONOMIC MECHANISM OF FORMING ANTI-CRISIS POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article examines the formation of the anti-crisis potential of agricultural enterprises, taking into account the industry specifics and extreme challenges of wartime. Modern approaches of scientists to determining the essence of anti-crisis management, its functions, structure and role in the management system of agricultural enterprises are analyzed. It is revealed that classical theoretical constructions, focused mainly on financial and economic indicators, are insufficiently adapted to the realities of the agricultural sector. It is established that military aggression caused the physical destruction of production facilities, the occupation of land, the blocking of logistics routes and a shortage of personnel, which radically changes the conditions of the functioning of farmers and requires a revision of established approaches to assessing anti-crisis capacity. A model for assessing anti-crisis potential in the form of a function that integrates seven resource factors and four external conditions, taking into account the corrective functions of military influence, is proposed. The feasibility of using the multiplicative part to reflect the complementarity of factors and the additive part to take into account their autonomous criticality is substantiated. The model is tested on data from agricultural enterprises in Vinnytsia region. The integral indicator of anti-crisis readiness is calculated, indicating the average level of enterprises' ability to withstand crisis phenomena. The critical impact of human resources and socio-economic ties on the overall level of potential is established, which reflects the nationwide problems of labor shortage and the destruction of logistics chains. Practical directions for increasing anti-crisis readiness are outlined, in particular, automation of production, diversification of sales markets, development of short supply chains and digitalization of management processes. The results of the study can be used by managers of agricultural enterprises to diagnose their own vulnerabilities, justify management decisions in crisis situations and form post-war recovery strategies

Keywords: anti-crisis management, anti-crisis potential, agricultural enterprise, agricultural production, assessment, model, function, military aggression, overcoming crises.

JEL classification: Q10, C63, M21, O13, H12.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку сільськогосподарських підприємств характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність перегляду усталених підходів до формування їх антикризового потенціалу. Класичні

теоретичні конструкції, які розглядають антикризовий потенціал переважно крізь призму фінансово-економічних індикаторів, виявляються недостатньо адаптованими до реалій аграрного сектору, де визначальну роль відіграють галузеві особливості – біологічний характер

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Польова О.Л., 2026

активів, сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов та тривалість операційного циклу. Водночас сучасні виклики виходять далеко за межі традиційних ринкових коливань: повномасштабна військова агресія спричинила фізичне знищення виробничих потужностей, складських приміщень, меліоративних систем та об'єктів критичної інфраструктури, призвела до окупації значних площ сільгоспугідь, блокування морських портів і дезорганізації внутрішніх та експортних логістичних ланцюгів, що кардинально змінює умови функціонування аграріїв. За таких обставин антикризовий потенціал сільськогосподарських підприємств потребує суттєвої модифікації з урахуванням не лише традиційних галузевих детермінант, а й екстремальних зовнішніх шоків військового характеру, які трансформують саму структуру потенціалу, перерозподіляючи пріоритети між його ресурсною, організаційно-управлінською та адаптивною складовими.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематиці пристосування систем керування сільгосппідприємствами до криз, а також побудові й застосуванню антикризових стратегій присвячено чимало праць науковців. Передусім варто звернутися до досліджень, які розкривають причини виникнення кризових явищ у сільському господарстві. Так, К. А. Пріб зводить причини криз до комплексу проблем: розбалансування сільських соціально-економічних зв'язків, неефективні технологічні й бізнес-рішення, випадки рейдерських атак, а також природно-галузеві фактори – сезонність, коливання врожаїв, технологічну інертність та обмежену маневреність виробничих процесів [11].

Продовжуючи логіку дослідження, зауважимо, що для ефективного реагування на окреслені кризові чинники важливою є оцінка наявних підходів та інструментів антикризового управління. Визначальною умовою цього процесу, на думку Р. В. Тульчинського, С. О. Кириченка, А. В. Ружицького та С. В. Салодіа [14], виступає оцінка вже існуючих підходів та інструментів, які слугують базою для виконання конкретних завдань, що виникають у відповідь на кризові ситуації. Своєю чергою, О. А. Шатайло трактує саме антикризове управління як специфічний різновид менеджменту, частка якого в загальній системі управління збільшується щораз, коли криза набуває серйозніших обрисів. Така система, наголошує автор, виконує превентивну або захисну функцію, використовуючи усталені управлінські інструменти, але з їх коригуванням з огляду на кризову ситуацію [16].

Система антикризового управління повинна ґрунтуватися на світовій теорії та практиці менеджменту з урахуванням галузевої специфіки, ризик-орієнтованого управління та економічних умов функціонування підприємств [4, 13].

Уточнюючи підходи до класифікації антикризового управління, Г. В. Миськів і В. М. Білик, спираючись на часові рамки та цілі управлінського процесу, виокремили п'ять його видів: перманентне, превентивне, моніторингове, системне та стратегічне [9]. Як

зазначають автори, запропонована градація є ефективним орієнтиром для вибору найдоцільніших заходів залежно від того, на якому етапі перебуває криза. Погоджуємося з дослідниками, що антикризове управління має бути структурованим. Із цього погляду слушною є пропозиція Л. Ц. Масловської та К. С. Головача, які запропонували систему антикризового управління, що включає три підсистеми: інформаційну, мотиваційну й операційну [8]. Вони спільно формують цілісний механізм антикризового регулювання, де інформаційна підсистема створює аналітичне підґрунтя, мотиваційна – підтримує людський ресурс, а операційна – забезпечує безпосередню реалізацію антикризових стратегій.

Діденко Є. О., Фесюн А. С. стреджують, що процес протидії та подолання криз не може носити хаотичний характер, він має бути ретельно структурованим, що дасть змогу оптимізувати використання ресурсів. Для цього суб'єктом антикризового управління розробляється антикризова стратегія [6].

Зважаючи на важливість адаптивності антикризових систем, О. С. Прокопишин доходить висновку, що система антикризового управління має бути відкритою до імплементації додаткових методів та інформаційного забезпечення в процесі її практичного застосування [12]. Така гнучкість, на його думку, є запорукою здатності підприємства адаптуватися до мінливих умов, зберігати контроль над виробництвом і зменшувати деструктивний вплив кризових ситуацій. Доцільно також врахувати ресурсний аспект антикризового управління, який обґрунтовують В. Нехай, Л. Болтянська та Г. Завадських [10]. Дослідники розглядають антикризовий потенціал сільськогосподарських підприємств як багатокомпонентну структуру, що базується на поєднанні фінансових, виробничих, інноваційних, кадрових і управлінських ресурсів та є ключовою умовою забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності й довгострокового зростання підприємства.

Розвиваючи цей підхід у стратегічному вимірі, О. Ареф'єва та С. Пілецька [2] запропонували модель побудови конкурентної стратегії в системі антикризового управління, яка передбачає: визначення цільових орієнтирів, деталізацію та вибір локальної конкурентної стратегії через метод аналізу ієрархій, а також опрацювання заходів щодо її реалізації.

Інтегруючи стратегічний і ресурсний підходи, варто звернути увагу на те, що О. А. Сметанюк, І. В. Причепа, А. В. Вітюк та В. З. Бугай [13] висвітлили зв'язок схем антикризового управління зі стадіями життєвого циклу підприємства. Це, на їхню думку, уможливило формування гнучкої системи антикризового реагування, яка враховує специфічні виклики й загрози, властиві кожному періоду життєдіяльності підприємства.

Зрештою, результативність антикризових заходів потребує належного оцінювання. Із цим пов'язані напрацювання А. А. Верзуна та Л. Й. Войничка [3], які наводять як фінансові, так і нефінансові показники для оцінювання результативності антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах,

підкреслюючи при цьому, що розробка відповідних оцінних процедур є органічною частиною стратегії, яка забезпечує стабільність і конкурентоспроможність цих суб'єктів господарювання.

Отже, проблемне поле дослідження полягає у невідповідності наявного теоретико-методологічного інструментарію новим викликам, що вимагає комплексного переосмислення чинників формування антикризового потенціалу крізь призму галузевої специфіки в умовах воєнної нестабільності для забезпечення не лише функціонування, а й післявоєнного відновлення аграрних підприємств.

Мета статті – полягає у визначенні впливу галузевих особливостей аграрного виробництва на формування антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств та обґрунтуванні напрямів його посилення з урахуванням специфіки галузі та умов воєнної нестабільності на основі розробленої моделі.

Методи дослідження. У процесі дослідження автором застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, метод порівняння використано для зіставлення різних підходів до формування антикризового потенціалу аграрних підприємств з огляду на галузеву специфіку. Методи аналізу та синтезу застосовано для систематизації чинників впливу галузевих особливостей (сезонності, природно-кліматичної залежності, технологічної інертності тощо) на антикризовий потенціал підприємств. Метод узагальнення дав змогу сформулювати ключові напрями підвищення антикризової спроможності сільськогосподарських підприємств з урахуванням виявлених галузевих чинників. Економіко-математичне моделювання застосовано для побудови зваженої мультиплікативно-адитивної функції оцінки антикризового потенціалу, що дозволило кількісно пов'язати складові потенціалу з інтегральним показником готовності до подолання кризових явищ з урахуванням умов воєнного часу. Метод кількісних

розрахунків використано для обчислення мультиплікаторів, адитивних складових та інтегрального показника.

Виклад основних результатів дослідження. Кризи є невід'ємною складовою циклічного розвитку будь-якої економічної системи, оскільки вони виникають унаслідок дії як макроекономічних, так і внутрішньосистемних чинників, порушуючи рівновагу господарських процесів. Для окремого підприємства кризові явища проявляються у вигляді спаду виробництва, погіршення фінансових результатів, зниження конкурентоспроможності, втрати ринкових позицій або навіть загрози банкрутства. Особливо гостро ці виклики постають у сільськогосподарській сфері, де до загальноекономічних ризиків додаються галузеві специфічні чинники: сезонність виробничих процесів, залежність від природно-кліматичних умов, коливання врожайності, технологічна інертність, низька маневреність операцій та соціально-економічні диспропорції сільських територій.

Подолання кризової ситуації на підприємстві здійснюється за допомогою антикризового управління, яке являє собою комплексну систему заходів, спрямованих на своєчасне виявлення кризових ознак, нейтралізацію дестабілізуювальних факторів, мінімізацію негативних наслідків і відновлення стабільного функціонування суб'єкта господарювання.

У контексті аграрних підприємств ефективність антикризового управління безпосередньо залежить від урахування галузевих особливостей, зокрема природно-біологічних циклів, тривалості виробничого періоду, специфіки формування фінансових потоків та структурних обмежень, що зумовлює необхідність адаптації класичних управлінських інструментів до реалій аграрного бізнесу з метою забезпечення не лише виживання підприємства в кризовий період, а й його подальшого розвитку та конкурентоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1

**Антикризове управління сільськогосподарським підприємством:
сутність, функції й роль у системі менеджменту**

Критерій	Характеристика
Сутність	Система управлінських заходів, методів, інструментів і рішень, спрямованих на своєчасне виявлення, запобігання, подолання криз і мінімізацію їх наслідків
Роль у системі менеджменту	Виступає інструментом реалізації, активізації та нарощення антикризового потенціалу; забезпечує його практичне застосування
Характер	Переважно процесний, динамічний
Структура	<i>Функціональні компоненти:</i> діагностика та моніторинг кризових ознак; планування антикризових заходів; організація їх виконання; мотивація персоналу; контроль і коригування рішень; оцінювання результативності
Мета	Ефективне використання наявного потенціалу для запобігання, подолання криз і забезпечення стабільного розвитку
Функції	діагностична (виявлення криз); превентивна (запобігання); стабілізаційна (подолання); відновлювальна (реабілітація); трансформаційна (розвиток)
Результат	Ефективність антикризових заходів (своєчасність, результативність, економічність); досягнення стабілізації та відновлення
Залежність від галузевих особливостей аграрного виробництва	Управління адаптується до галузевих особливостей: враховує біологічні цикли, специфіку фінансових потоків, низьку маневреність операцій, залежність від погодних умов. Інструменти управління коригуються під аграрну специфіку

Джерело: систематизовано авторкою на основі [3, 6, 10].

Антикризове управління є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки дозволяє вчасно виявляти та долати кризові явища, підтримуючи стабільне функціонування підприємства. Його роль виходить далеко за межі простого реагування на негативні події – воно охоплює весь спектр управлінських дій: від ранньої діагностики кризових сигналів, оцінювання вразливостей і прогнозування сценаріїв розвитку до розробки та впровадження превентивних заходів, оперативного коригування стратегічних орієнтирів і посткризової стабілізації. Завдяки цьому підприємство набуває не лише захисних властивостей, а й активної здатності до трансформації, використовуючи кризові ситуації як імпульс для впровадження інновацій, оптимізації бізнес-процесів, оновлення технологічної бази та підвищення загальної ефективності діяльності.

Таким чином, антикризове управління постає не як ситуативний інструмент, а як постійно діючий механізм, інтегрований у загальну систему менеджменту, що формує довгострокову стійкість, конкурентоспроможність і здатність до сталого розвитку в умовах невизначеності.

Сутність антикризового управління сільськогосподарським підприємством полягає в процесному застосуванні управлінських інструментів для виявлення, попередження та подолання криз, а його роль у системі менеджменту визначається здатністю забезпечувати стабільність, адаптивність і довгострокову

конкурентоспроможність господарства в умовах галузевої специфіки.

Антикризовий потенціал виступає об'єктивною передумовою та ресурсною основою для здійснення антикризового управління. Своєю чергою, антикризове управління є механізмом реалізації, активізації та нарощення цього потенціалу в процесі протидії кризовим явищам. Вони перебувають у діалектичному взаємозв'язку: чим вищим є рівень антикризового потенціалу, тим ефективнішим є управління, і навпаки – чим досконалішим є антикризове управління, тим більшою мірою воно сприяє розвитку потенціалу підприємства.

Антикризовий потенціал є ресурсно-організаційною основою антикризового управління, а антикризове управління є діяльнісним механізмом його реалізації та розвитку. Вони перебувають у діалектичній єдності: рівень потенціалу визначає ефективність управління, а якість управління визначає ступінь розвитку потенціалу. Для сільськогосподарських підприємств цей зв'язок набуває особливого значення через додаткові природно-галузеві обмеження, що вимагають адаптації обох категорій до реалій аграрного виробництва (табл. 2).

Формування антикризового потенціалу сільськогосподарського підприємства в сучасних українських реаліях має базуватися на трьох ключових складових: фінансовій стійкості, диверсифікації та операційній гнучкості.

Таблиця 2

**Антикризовий потенціал сільськогосподарського підприємства:
сутність, структура й роль у системі менеджменту**

Критерій	Характеристика
Сутність	Сукупність наявних ресурсів, можливостей і здатностей підприємства протистояти кризовим явищам, адаптуватися до змін і відновлювати діяльність після кризи
Роль у системі менеджменту	Виступає ресурсною основою для здійснення антикризового управління; його рівень визначає межі можливих антикризових дій
Характер	Переважно статичний (накопичений запас ресурсів) і динамічний (здатність до мобілізації та перерозподілу)
Структура	<i>Ресурсні компоненти:</i> фінансові ресурси; виробничі потужності; кадровий потенціал; управлінські компетенції; інноваційна здатність; інформаційне забезпечення; соціально-економічні зв'язки
Мета	Створення ресурсно-організаційного підґрунтя для стійкого функціонування та протидії кризам
Функції	аккумуляція ресурсів; забезпечення стійкості; формування резервів; адаптаційна спроможність; стратегічна гнучкість
Результат	Рівень антикризової спроможності підприємства (високий, середній, низький); готовність до кризових викликів
Залежність від галузевих особливостей аграрного виробництва	Потенціал обмежується галузевими чинниками: сезонністю, природно-кліматичними ризиками, тривалим виробничим циклом, технологічною інертністю, коливаннями врожайності.

Джерело: систематизовано авторкою на основі [8, 11].

Першочергово необхідно провести глибокий аудит ліквідності та боргового навантаження, створити фінансові резерви для покриття сезонних коливань та налагодити діалог із кредиторами щодо реструктуризації заборгованості. Водночас критично важливо диверсифікувати логістичні маршрути (особливо з огляду на блокування морських портів), канали збуту та ринки експорту, що дозволить зменшити залежність від

одного покупця чи напрямку. Операційна гнучкість досягається через впровадження технологій точного землеробства для економії пального та добрив, а також через інвестиції в альтернативні джерела енергії, що забезпечують безперебійну роботу в умовах відключень електроенергії.

Для довгострокової стійкості аграрні підприємства мають вийти за межі тактичного виживання та

сформувати стратегічну антикризовість через партнерство та інновації. Створення кооперативів або кластерів із іншими господарствами дозволяє спільно закуповувати ресурси, виходити на нові ринки та знижувати витрати, підвищуючи колективну конкурентоспроможність. Важливим елементом є розвиток коротких ланцюгів постачання (прямий продаж споживачеві, власна переробка), які дають більший контроль над ціною та зменшують залежність від глобальних ринкових шоків. Окрім того, інвестиції в адаптивність – навчання персоналу, цифровізація процесів та пошук нових нішевих культур – трансформують кризові виклики на драйвери розвитку, реалізуючи принцип «антикризовості», коли підприємство не просто витримує удари, а стає сильнішим після кожного випробування.

Однією із найскладніших криз для аграрних підприємств можна вважати воєнні дії, оскільки вони спричиняють руйнування інфраструктури, блокування експортних шляхів, дефіцит ресурсів і кадрів, а тому антикризове управління в умовах війни має формувати не просто захисний потенціал для виживання підприємства, а саме антикризовий потенціал, який дозволяє гнучко перебудовувати логістику, виробничі процеси та ринки збуту, перетворюючи спричинені війною руйнування та блокади на стимул для пошуку нових, ефективніших моделей господарювання.

Антикризове управління в умовах воєнних дій має формувати не просто захисний потенціал для виживання підприємства, а саме антикризовий потенціал, який дозволяє гнучко перебудовувати логістику, виробничі процеси та ринки збуту, перетворюючи спричинені війною руйнування та блокади на стимул для пошуку нових, ефективніших моделей господарювання.

З метою створення практичного інструментарію для діагностики здатності аграрних підприємств протистояти кризам пропонуємо розробити економіко-математичну модель, яка кількісно пов'язує складові антикризового потенціалу з інтегральним показником готовності до подолання кризових явищ.

Пропонуємо економіко-математичну модель оцінки антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств у вигляді зваженої мультиплікативно-адитивної функції. Така структура дозволяє врахувати як взаємодоповнюваність факторів (мультиплікативна частина), так і їхню автономну критичність (адитивна частина з коефіцієнтами). Також додамо умови воєнних дій безпосередньо у формулу, зробивши їх не просто окремим коригувальним коефіцієнтом, а інтегрованим модифікатором, який впливає і на мультиплікативну, і на адитивну частини моделі. Це дозволить врахувати, що війна змінює саму «чутливість» кожного фактора.

$$Y = \left[\prod_{i=1}^7 (1 + \alpha_i X_i \times \delta_i(W)) \right] \times \left[\sum_{j=1}^4 \beta_j Z_j \times \gamma_j(W) \right] \times (1 - \lambda W)$$

де:

W – інтегральний показник рівня воєнної загрози / інтенсивності бойових дій у зоні діяльності підприємства (значення від 0 до 1);

$\delta_i(W)$ – функція коригування чутливості i -го фактора залежно від рівня війни (показує, як війна посилює або послаблює вплив конкретної складової);

$\gamma_j(W)$ – функція коригування j -ї умови;

λ – коефіцієнт руйнівного впливу війни).

Джерело: розроблено авторкою.

Якщо $W=0$ (мирний час) – $\delta_i = 1$, $\gamma_j = 1$, $(1 - \lambda W) = 1$ – формула зводиться до початкового вигляду. Якщо $W \rightarrow 1$ (повномасштабна війна поряд) – чутливість всіх факторів зменшується ($\delta_i < 1$), умови погіршуються (через γ_j), і загальний множник λ знижує підсумковий потенціал. Це відображає реальну ситуацію: навіть за високих абсолютних значень X_i , війна «знецінює» потенціал через зовнішній деструктивний вплив.

Для врахування деструктивного впливу війни на окремі складові антикризового потенціалу до моделі введено коригувальні функції $\delta_i(W)$, які модифікують чутливість кожного фактора залежно від рівня воєнної загрози W . Конкретні види цих функцій та обґрунтування їх застосування наведено в табл. 3.

Сільське господарство Вінницької області є провідною галуззю економіки регіону, що забезпечує значний внесок у соціально-економічний розвиток. За 2025 рік область посіла перше місце в Україні за рівнем

виробництва продукції сільського господарства, ставши лідером як у рослинництві, так і тваринництві. Загалом за 11 місяців 2025 року обсяги виробництва сільськогосподарської продукції до минулого року нарощено на 1,6%. Зібрано валовий збір зернових культур у обсязі 5,2 млн тонн, що є найбільшим показником за період воєнного стану, а також 1,7 млн тонн олійних культур та 2,1 млн тонн цукрових буряків [15].

Аналізуючи динаміку виробництва, варто відзначити суттєве зростання урожайності практично всіх сільськогосподарських культур у 2025 р. Найбільший приріст урожайності отримано по пізніх ярих зернових: урожайність проса зросла на 54,6%, гороху – на 40,6%, гречки – на 19,7%, кукурудзи на зерно – на 18,2% до минулого року. Серед технічних культур найбільший приріст зафіксовано по цукрових буряках (на 19,8%), соняшнику (на 17,8%) та сої (на 15,5%) [1, 5, 15]

Таблиця 3

**Коригувальні функції впливу воєнних дій на чутливість факторів
антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств**

Фактор	Функція $\delta_i(W)$	Пояснення
Фінансові ресурси (X_1)	$\delta_1 = \frac{1}{1+W}$	Кризова ситуація знижують ефективність фінансів через інфляцію, здорожчання логістики, втрату доступу до кредитів
Виробничі потужності (X_2)	$\delta_2 = 1 - 0,5W$	Кризова ситуація частково нівелює потужності через пошкодження техніки, мінування полів, дефіцит пального
Кадровий потенціал (X_3)	$\delta_3 = 1 - 0,75W$	Найбільший вплив – мобілізація, вимушена міграція, втрата кваліфікованих працівників
Управлінські компетенції (X_4)	$\delta_4 = \frac{1}{1+0,3W}$	Кризова ситуація ускладнює прийняття рішень через невизначеність, але хороший менеджмент частково компенсує це
Інноваційна здатність (X_5)	$\delta_5 = 1 - 0,2W$	Кризова ситуація стримує інновації через брак інвестицій, але водночас стимулює пошук нових рішень (часткова компенсація)
Інформаційне забезпечення (X_6)	$\delta_6 = \frac{1}{1+0,5W}$	Кризова ситуація ускладнює доступ до даних, але цифрові рішення частково зберігають ефективність
Соціально-економічні зв'язки (X_7)	$\delta_7 = 1 - 0,4W$	Кризова ситуація руйнує ланцюги постачання, але кооперація з іншими господарствами може пом'якшити удар

Джерело: розроблено авторкою.

Окремо варто відзначити розвиток овочівництва: у 3,5 рази порівняно з довоєнним періодом збільшено площі під овочевими культурами для промислового вирощування, в тому числі і в закритому ґрунті. Водночас, попри високі показники, аграрії області стикаються з викликами, зокрема кліматичними умовами (низький рівень опадів у липні–серпні вплинув на врожайність окремих культур) та економічними обмеженнями через зміни експортних ринків. Саме тому визначення ступеня готовності підприємств до подолання кризових явищ потребує розробки економіко-математичної моделі оцінки антикризового потенціалу, яка б

кількісно пов'язувала складові цього потенціалу з інтегральним показником готовності до подолання кризових явищ з урахуванням умов воєнного часу.

Вінницьчина є одним з ключових аграрних регіонів країни, який зазнав також значного впливу війни, що дозволяє змодельовати приклад для демонстрації роботи розробленої моделі оцінки антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств у вигляді зваженої мультиплікативно-адитивної функції (табл. 4).

Таблиця 4

**Розрахунок мультиплікативної частини моделі
для сільськогосподарських підприємств Вінницької області**

Фактор	X_i	α_i	$\delta_i(W)$
Фінансові ресурси	0,60	0,20	0,714
Виробничі потужності	0,55	0,15	0,800
Кадровий потенціал	0,45	0,18	0,700
Управлінські компетенції	0,65	0,12	0,893
Інноваційна здатність	0,50	0,10	0,920
Інформаційне забезпечення	0,70	0,10	0,833
Соціально-економічні зв'язки	0,55	0,15	0,840

Джерело: розроблено авторкою.

На основі розрахованих у табл. 4 індивідуальних мультиплікаторів для кожного з семи ключових факторів впливу (фінансові ресурси, виробничі потужності, кадровий потенціал, управлінські компетенції, інноваційна здатність, інформаційне забезпечення та соціально-економічні зв'язки) було визначено їхній сукупний внесок у формування загального рівня стійкості підприємств. Коефіцієнти $1 + \alpha_i X_i \delta_i(W)$, значення

яких коливаються від 1,046 до 1,086, відображають зважений приріст адаптивного потенціалу за рахунок кожного окремого чинника з урахуванням його поточної доступності (X_i), вагомості (α_i) та інтегральної функції впливу середовища ($\delta_i(W)$).

Мультиплікативна частина моделі:

$$\prod_{i=1}^7 = 1,086 \times 1,066 \times 1,057 \times 1,070 \times 1,046 \times 1,058 \times 1,069 \approx 1,556$$

Таблиця 5

Розрахунок адитивної частини моделі для сільськогосподарських підприємств Вінницької області

Умова	Значення (Z_i)	β_j	$\eta_j(W)$	$\beta_j Z_i \eta_j(W)$
Форс-мажорність	0,50	0,30	1,20	0,180
Держпідтримка	0,40	0,25	0,88	0,088
Інфляційні ризики	0,70	0,25	1,32	0,231
Логістична доступність	0,35	0,20	0,64	0,045

Джерело: розроблено авторкою.

Адитивна частина: $\sum_{i=1}^4 = 1,80 + 0,088 + 0,231 + 0,045 = 0,544$

Отже, $Y = 1,556 \times 0,544 \times (1 - 0,55 \times 0,4) \approx 0,660$

Отримане значення свідчить про середній рівень готовності модельованого аграрного підприємства Вінницької області до подолання кризових явищ. Цей результат корелює з даними про відносну стабільність фінансової системи Вінниччини, яка демонструє позитивну динаміку попри виклики війни, а також про значні, але не критичні втрати в агросекторі.

Як видно з рис. 1, ці мультиплікативні оцінки

виступають складовими елементами зваженої мультиплікативної адаптивної функції, яка агрегує їх у єдиний комплексний показник антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств Вінниччини. При цьому найвищий мультиплікатор зафіксовано для фінансових ресурсів (1,086), а найнижчий – для інноваційної здатності (1,046), що свідчить про домінуючу роль фінансового забезпечення в адаптаційних процесах і резерв для посилення інноваційної складової задля підвищення загальної антикризової спроможності підприємств регіону.

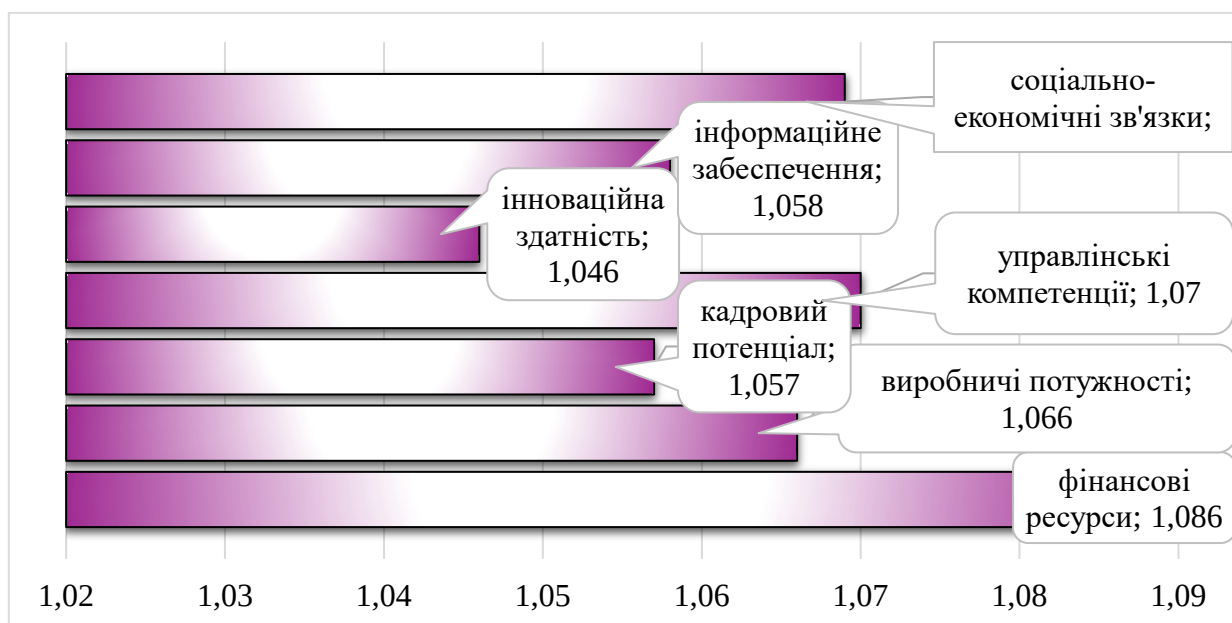


Рис. 1. Оцінка антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств Вінницької області у вигляді зваженої мультиплікативно-адитивної функції

Джерело: розроблено авторкою.

Найбільш критичними факторами, що стримують потенціал підприємства, виявилися кадровий потенціал ($X_3=0,45$) та соціально-економічні зв'язки ($X_7=0,55$), що відображає загальнонаціональну проблему дефіциту робочої сили (69,6% підприємств) та руйнування логістичних ланцюгів. Для підвищення антикризової готовності такому підприємству варто зосередити зусилля на автоматизації виробництва, диверсифікації ринків збуту та пошуку нових каналів постачання ресурсів.

Таке моделювання підтверджує практичну цінність запропонованої моделі, адже дозволяє визначити не лише загальний рівень готовності підприємства, а й ідентифікувати найбільш вразливі складові його антикризового потенціалу.

Крім того, варто звернути увагу на співвідношення

мультиплікативної та адитивної складових у загальній моделі. Якщо мультиплікатор $\prod_{i=1}^7$ відображає внутрішній потенціал підприємств, сформований ресурсами та компетенціями, то адитивна частина $\sum_{i=1}^4$ враховує зовнішні чинники середовища, які можуть як посилювати, так і послаблювати дію внутрішніх факторів. При цьому значення функції моделі демонструє, що навіть за наявності значного внутрішнього адаптаційного ресурсу зовнішні обмеження та ризики знижують кінцевий рівень антикризової готовності майже вдвічі. Це підкреслює необхідність одночасного управління як внутрішніми чинниками, так і зовнішніми умовами, зокрема через активізацію взаємодії з органами державної влади щодо отримання підтримки та страхування ризиків.

Така візуалізація є зручним інструментом для

керівників підприємств, оскільки дозволяє без додаткових розрахунків визначити пріоритетні напрями інвестування управлінських зусиль – наприклад, підвищення кваліфікації персоналу або впровадження цифрових технологій управління виробництвом. Водночас зіставлення мультиплікативного профілю з розрахованим інтегральним показником дає змогу оцінити не лише структурну збалансованість, а й загальну ефективність адаптаційної стратегії.

Висновки. Застосування зваженої мультиплікативно-адитивної функції для оцінки антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств Вінниччини має не лише теоретичне, а й суто прикладне значення. Воно дає змогу перейти від узагальнених якісних характеристик до кількісних параметрів, які можна використовувати для моніторингу динаміки стану підприємства в часі, порівняльного аналізу між різними підприємствами та обґрунтування управлінських рішень у кризових ситуаціях. Особливо цінним є те, що модель враховує специфіку воєнного часу через показники форс-мажорності, державної підтримки та

логістичної доступності, що робить її адаптованою до сучасних українських реалій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на калібрування вагових коефіцієнтів на основі емпіричних даних більшої вибірки підприємств, що дозволить підвищити точність прогнозування та розробити галузеві бенчмарки антикризової стійкості для аграріїв Вінниччини.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. Автором статті використано інструменти генеративного штучного інтелекту та наукового пошуку DeepSeek, які застосовувалися виключно як допоміжний інструментарій для первинного аналізу літератури, коригування теоретичних позицій, вдосконалення композиційно-логічної побудови, мовного редагування та укладання англomовного резюме. Генерації ШІ не включалися до тексту без їхньої критичної оцінки, перехресної перевірки та авторського затвердження. Повну відповідальність за змістовну частину, валідність отриманих результатів, аргументованість висновків, академічну коректність і достовірність посилань на джерела несе безпосередньо автор.

Список використаних джерел:

1. Аграрні досягнення Вінниччини у 2025 році. URL: <https://www.vin.gov.ua/news/ostanni-novyny/74744-ahrarni-dosiahnennia-vinnychchyny-u-2025-rotsi> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022 № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
3. Верзун А. А., Войнич Л. Й. Антикризове управління в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-88>
4. Глебова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 11(2). С. 35-40.
5. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2026).
6. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90-96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.90>
7. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Інтернаука. 2017. № 1(2). С. 69-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1%282%29__16 (дата звернення: 15.05.2026).
8. Масловська Л. Ц., Головач К. С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2017. № 9. С. 12-17. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2017/3.pdf (дата звернення: 15.05.2026).
9. Миськів Г. В., Білик В. М. Сутність та види антикризового управління підприємством. Ефективна економіка. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.25>
10. Нехай В., Болтянська Л., Завадських Г. Формування антикризового потенціалу в управлінні економічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Економічний дискурс. 2026. Вип. 1. С. 67-75. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2026-1-7>
11. Приб К. А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2017. № 10. С. 51-59. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201910051>
12. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 40-45. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.40>
13. Сметанюк О. А., Причепа І. В., Вітюк А. В. Трансформація антикризових управлінських реакцій в процесі еволюції підприємства. Теоретичні та методологічні підходи до формування сучасної системи розвитку підприємств, організацій та установ (1-ше видання). 2019. DOI: <https://doi.org/10.36074/tmfmseoid.ed-1.18>
14. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 15-19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.15>
15. Урожайність практично всіх сільгоспкультур на Вінниччині зросла у 2025 році. AgroTimes. (2 січ. 2026). URL: <https://agrotimes.ua/agronomiya/urozhajnist-praktychno-vsikh-silgospkultury-na-vinnychchyni-zroslo-u-2025-rozci/> (дата звернення: 10.05.2026).
16. Шатайло О. А. Змістова характеристика системи антикризового управління. БізнесІнформ. 2019. № 5. С. 217. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>

17. Kubai O., Kubai K., Mahankov I. Formation of anti-crisis management strategy of agricultural enterprises in modern conditions. Наукові перспективи. 2024. № 2(44). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-644-656](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-644-656)

References:

1. Ahrarni dosiahnennia Vinnychchyny u 2025 rotsi [Agricultural achievements of Vinnytsia region in 2025]. (2025). <https://www.vin.gov.ua/news/ostanni-novyny/74744-ahrarni-dosiahnennia-vinnychchyny-u-2025-rotsi> [in Ukrainian].
2. Arefieva, O., Piletska, S., & Listrova, M. (2022). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykryzovoho upravlinnia [Formation of the enterprise's competitive strategy in the anti-crisis management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> [in Ukrainian].
3. Verzun, A. A., & Voynychna, L. Y. (2025). Antykryzove upravlinnia v systemi menedzhmentu silskohospodarskykh pidpriemstv [Anti-crisis management in the management system of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-88> [in Ukrainian].
4. Hliebova, A. O., & Konzerska, T. O. (2015). Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi [Formation of the anti-crisis management system at the enterprise]. *Molodyi vchenyi*, 11(2), 35-40 [in Ukrainian].
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <https://stat.gov.ua/> [in Ukrainian].
6. Didenko, Ye. O., & Fesiun, A. S. (2018). Teoretyko-metodychni zasady antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy [Theoretical and methodological principles of anti-crisis management of enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, 11), 90–96. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.90> [in Ukrainian].
7. Zvieruk, L. A., & Davydenko, N. M. (2017). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Anti-crisis management of the enterprise in conditions of innovative development]. *Internauka*, 1(2), 69–75. http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1%282%29__16 [in Ukrainian].
8. Maslovska, L. Ts., & Holovach, K. S. (2017). Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia silskohospodarskykh pidpriemstv [Formation of the anti-crisis management system of agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, (9), 12–17. http://www.agrosvit.info/pdf/9_2017/3.pdf [in Ukrainian].
9. Myshkiv, H. V., & Bilyk, V. M. (2024). Sutnist ta vydy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [The essence and types of anti-crisis management of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.25> [in Ukrainian].
10. Nekhai, V., Boltianska, L., & Zavadskykh, H. (2026). Formuvannia antykryzovoho potentsialu v upravlinni ekonomichnym rozvytkom silskohospodarskykh pidpriemstv [Formation of anti-crisis potential in managing the economic development of agricultural enterprises]. *Ekonomichniy dyskurs*, (1), 67–75. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2026-1-7> [in Ukrainian].
11. Prib, K. A. (2017). Praktyka antykryzovoho upravlinnia v silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Practice of anti-crisis management in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, (10), 51–59. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201910051> [in Ukrainian].
12. Prokopyshyn, O. S. (2021). Systema antykryzovoho upravlinnia yak pidgruntia poperedzhenia kryzovykh yavysch na pidpriemstvakh [The anti-crisis management system as a basis for preventing crisis phenomena at enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (9), 40–45. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.40> [in Ukrainian].
13. Smetaniuk, O. A., Prychepa, I. V., & Vitiuk, A. V. (2019). Transformatsiia antykryzovykh upravlinskykh reaktsii v protsesi evoliutsii pidpriemstva [Transformation of anti-crisis management responses in the process of enterprise evolution]. *Teoretychni ta metodolohichni pidkhody do formuvannia suchasnoi systemy rozvytku pidpriemstv, orhanizatsii ta ustanov (1-she vydannia)*. <https://doi.org/10.36074/tmafmsoid.ed-1.18> [in Ukrainian].
14. Tulchynskyi, R. V., Kyrychenko, S. O., Ruzhytskyi, A. V., & Saloid, S. V. (2021). Stratehichni aspekty formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategic aspects of forming the anti-crisis management system of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (9), 15–19. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.15> [in Ukrainian].
15. Urozhainist praktychno vsikh silhospkultur na Vinnychchyni zroslo u 2025 rotsi [The yield of practically all agricultural crops in Vinnytsia region increased in 2025]. *AgroTimes*. (2 sich. 2026). (2025). <https://agrotimes.ua/agronomiya/urozhainist-praktychno-vsikh-silgospkultur-na-vinnychchyni-zroslo-u-2025-rotsi/> [in Ukrainian].
16. Shatailo, O. A. (2019). Zmistovna kharakterystyka systemy antykryzovoho upravlinnia [Meaningful characteristics of the anti-crisis management system]. *BiznesInform*, (5), 217. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226> [in Ukrainian].
17. Kubai, O., Kubai, K., & Mahankov, I. (2024). Formation of anti-crisis management strategy of agricultural enterprises in modern conditions. *Naukovi perspektyvy*, 2(44). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-644-656](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-644-656)

Дата надходження статті: 08.07.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 29.07.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 25.08.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.