

технологій цифровими рішеннями. Даний процес охоплює не лише виробничі аспекти, але й супроводжується змінами в організаційній структурі, бізнес-моделі та системі управління бізнес-процесами. Така необхідність обумовлена тим, що за відсутності належної підготовленості інфраструктури (інформаційної, логістичної, комерційної тощо) впровадження передових технологій не забезпечить очікуваних результатів.

#### Список використаних джерел:

1. Bishop P., Hines A. Teaching about the Future 1st ed. 2012 Edition. Palgrave Macmillan. 2012. 328 p.
2. Ansoff I. Strategies for Diversification. Harvard Business Review. 1957. Vol. 35. Is. 5. P. 113-124.
3. Humphrey A. SWOT Analysis for Management Consulting. SRI International. 2005.
4. Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge. 2015. 548 p.

УДК 658.1

*Шановалов С.М.,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Бугаєва М.В.)  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький*

### **ВАЖЛИВІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ У ВОЄННИЙ ЧАС**

Актуальність теми впливає з критичної потреби адаптації аграрних підприємств України до умов воєнного стану, який вніс значні зміни у звичний ритм життя та ведення бізнесу. Військові дії, що відбуваються на території України, зумовлюють не тільки безпосередні руйнування інфраструктури та виробничих потужностей, але й порушення логістичних ланцюжків, збільшення ризиків та витрат, що вимагає ефективного кризового менеджменту. Оскільки аграрний сектор є однією з основ економіки країни, забезпечуючи продовольчу безпеку та значний експортний потенціал, важливо зосередитись на розробці та впровадженні антикризових стратегій, які допоможуть мінімізувати наслідки війни та підготувати підприємства до швидкого відновлення у повоєнний період.

Сучасні умови ведення агробізнесу в Україні вимагають не тільки звичайного планування та управління, але й розвитку антикризових стратегій, зокрема в умовах військового конфлікту. Воєнні дії значно змінили економічне та соціальне середовище країни, породжуючи нові виклики для аграрного сектору, такі як потреба в екстреному реагуванні на кризові явища, оптимізація виробничих ресурсів, та гарантування безперебійного виробництва і постачання продукції. Важливість антикризового управління полягає у здатності підприємств швидко адаптуватися до змінених умов, знизити втрати і ризики, забезпечити сталість операцій та підтримати стійкість галузі в цілому. Ця робота

має на меті розглянути основні компоненти антикризового управління в аграрному секторі, визначити ефективні стратегії та практики, які могли б сприяти зміцненню економіки в непростий період війни, а також обговорити перспективи розвитку галузі у післявоєнний час.

У сфері антикризового управління деякі бізнес-лідери вважають, що активізація такої стратегії менеджменту має відбуватися лише після появи кризи. Проте, коли компанія стикається з непередбачуваними (форс-мажорними) ситуаціями, внутрішніми або зовнішніми, керівництву доводиться приймати негайні рішення. Управління в такі часи можна описати як процес, де керівники працюють під тиском обставин, аналізуючи та плануючи, організуючи та керуючи, а також контролюючи залежні один від одного операції для ефективного і обґрунтованого вирішення термінових проблем, які виникають перед компанією [2].

А. Ковалевська вважає, що «антикризове управління – це управління, у якому враховано певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку» [2].

Крім того на думку А. Ковалевської до основних принципів, на яких повинна базуватись система антикризового управління, слід віднести: 1) ранню діагностику кризових явищ діяльності підприємства; 2) терміновість реагування на різні кризові явища; 3) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності; 4) повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [2].

Є важливим визнати, що ефективне управління повинно містити аспекти антикризового менеджменту, особливо у ситуаціях, коли організація стикається з кризою. Ігнорування цього аспекту може призвести до серйозних негативних наслідків. За словами вітчизняних дослідників у галузі антикризового менеджменту, сучасні економічні умови вимагають, аби керівники підприємств інтегрували системи антикризового управління в загальну структуру корпоративного керування. Ці системи повинні бути особливо ефективними для подолання кризових станів на підприємствах. Основу методології антикризового управління має складати комбінація теорій та практик світового рівня, при цьому необхідно враховувати специфіку функціонального призначення такого управління у системі керування підприємством, а також унікальні соціально-економічні умови, в яких функціонують вітчизняні компанії.

Ефективність антикризового управління залежить від заходів, які впроваджуються в його структурі та спрямовані на подолання кризових станів, відновлення продуктивної діяльності підприємства, а також на запобігання майбутнім кризам. Основна мета такого управління під час воєнного періоду полягає у мінімізації економічних та соціальних наслідків конфлікту для підприємства. Зважаючи на обмежені можливості для реагування та короткі терміни для подолання кризи в умовах війни, ключове завдання антикризового управління полягає в швидкому і мінімально ризикованому прийнятті рішень. Ці рішення мають сприяти досягненню позитивних результатів з мінімальними витратами та негативними наслідками.

Потрібно зазначити, що за період війни український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії. Обсяг завданої шкоди та довгострокові наслідки оцінити важко, адже бойові дії на території країни тривають. За оцінками НБУ, за час війни економіка України втратила 50% «невиробленого» ВВП. Тобто кожен тиждень коштує національній економіці понад 50 млрд грн. І це без втрат від руйнувань. МВФ оцінює втрати України через військове вторгнення російських окупантів 35 відсотками ВВП. Чимало підприємств опинилися в районах активних бойових дій і змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони або припинити роботу. Однак навіть той бізнес, який розташовується на відносно безпечній території, потерпає через проблеми з логістикою та нестачу сировини [3]. В найгірших умовах опинилися аграрні підприємства. Їх бізнес прив'язаний до конкретної території, а роботи в полі чи на фермі не можна відкласти на невизначений термін або перенести.

Відтак, ефективне антикризове управління в аграрному секторі під час війни є ключовим для мінімізації економічних та соціальних втрат, що виникають унаслідок конфлікту. Однією з основних рекомендацій щодо покращення антикризових практик є адаптація агропідприємств до змінюваного середовища, що дозволяє швидше та ефективніше реагувати на виклики. Перегляд стратегій антикризового менеджменту може забезпечити підприємствам можливість відновлення після війни та адаптацію до нових умов роботи.

До основних напрямків ефективного антикризового управління в аграрному секторі входить інтеграція внутрішньо переміщених осіб та формування різноманітних команд. Це дозволяє не тільки збільшити кількість робочих рук в умовах дефіциту, але й вносить свіжі ідеї та підходи в рішення складних завдань. Державні програми, які передбачають компенсації за включення ВПО до команд, можуть додатково підтримувати ці ініціативи.

Важливим елементом антикризової стратегії є також створення спільнот та платформ для професійного розвитку, які сприяють обміну знаннями та досвідом між аграріями. Такі ініціативи можуть сприяти перекваліфікації та підвищенню кваліфікації працівників, підтримуючи тим самим конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, з огляду на високий рівень стресу та психологічного навантаження, викликаного війною, актуальним є створення систем психологічної підтримки в рамках агропідприємств. Програми з фокусом на ментальне здоров'я можуть допомогти працівникам адаптуватися до складних умов воєнного часу та післявоєнної відбудови.

#### Список використаних джерел:

1. Антикризове регулювання економіки у 2023 році: теорія та практика в умовах європейської інтеграції України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 17 лютого 2023 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С.О. Якубовський. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. 200 с.
2. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 140 с.
3. Орехов М.О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). DOI 10.31558/2307-2318.2023.1.11.