

УДК 338.124.4:005.334:338.43

JEL D80, L51, O13

Науково-прикладні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами

Григорян Р.Х. 

Уманський національний університет садівництва

 Григорян Р.Х. E-mail: robertgrigoryan7474@gmail.com



Григорян Р.Х. Науково-прикладні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка та управління АПК. 2025. № 1. С. 152–165.

Hryhorian R. Scientific and applied principles of anti-crisis management of agricultural enterprises. AIC Economics and Management. 2025. № 1. PP. 152–165.

Рукопис отримано: 25.03.2025 р.

Прийнято: 08.04.2025 р.

Затверджено до друку: 22.05.2025 р.

doi: 10.33245/2310-9262-2025-197-1-152-165

У статті обґрунтовано науково-прикладні засади антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств та універсальну систему раціонального поєднання принципів стратегічного та антикризового управління як основи забезпечення їх гнучкої адаптації до кризових умов та проактивного управління ними. Доведено, що забезпечення економічної стійкості сільськогосподарських підприємств у кризових умовах можливе за умови вдосконалення антикризового управління, яке повинно набути рис неперервного управлінського процесу та входити до системи стратегічного менеджменту.

Авторська дефініція поняття «принципи антикризового управління» розглядає його як прийняті правила поведінки ведення підприємницької діяльності, яких дотримуються під час здійснення тих чи інших завдань управління, в результаті чого досягається підвищення результативності управління та покращується організація відносин об'єкта управління із середовищем його функціонування.

Узагальнено принципи стратегічного управління, серед яких виділено такі засади: системного підходу; розвитку людського та інтелектуального капіталу; системного підвищення загальногo рівня інноваційної активності; формування та розвиток партнерських відносин зі стейкхолдерами; раціонального поєднання інвестиційних вкладень у матеріальні та нематеріальні активи; перевага середньострокового планування над довгостроковим; орієнтації на саморегулювання та саморозвиток; ESG-принципи; орієнтації на збалансованість, а не на економічне зростання.

Висвітлено фундаментальні принципи антикризового управління стандарту ISO 22361:2022, а саме: чітке делегування повноважень та відповідальності менеджменту; управління ризиками; прийняття управлінських рішень. Зроблено висновок, що дотримання цих засад сільськогосподарськими підприємствами забезпечить створення дієвої системи управління кризовими ситуаціями, яка сприятиме підвищенню його економічної стійкості та високої готовності до непередбачуваних подій.

Виділено десять ключових принципів антикризового управління, дотримання яких у практичній діяльності сільськогосподарських підприємств забезпечить розроблення обґрунтованої дорожньої карти виходу із кризи. Аргументовано, що ключовими засадами антикризового управління підприємством є принципи: підготовки та планування; об'єктивного та прозорого спілкування; лідерства та оперативного прийняття рішень; підтримки працівників у період кризи; ефективного управління взаємодією

з медіа та соціальними мережами; регулярної взаємодії зі стейкхолдерами; юридичної та етичної відповідальності; фінансового контролю; навчання та вдосконалення; відновлення та стійкості.

Систематизовано принципи антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств у розрізі превентивних, реактивних та посткризових, що дозволяє структурувати антикризові управлінські рішення та заходи за фазами протікання кризи та розробити комплексний, послідовний план дій з їх подолання. Запропонована система принципів стратегічного та антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств є універсальною та дозволяє їх власникам та менеджменту не лише оперативного реагувати на прояви кризи, але й проактивно управляти ними.

Ключові слова: антикризове управління, стратегічне управління, сільськогосподарське підприємство, превентивне управління, реактивне управління, посткризове управління.

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Аграрний сектор є важливою складовою економіки України – частка сільського господарства у структурі ВВП нашої країни зростала з 7–8 % (2010–2012 рр.) до 9–10,9 % (2020–2021 рр.), а за умови модернізації виробничої бази та нарощення потужностей переробної промисловості може зрости до 25 % [1]. Однак за останні роки галузь зазнала відчутних потрясінь: пандемія COVID-19, кліматичні глобальні зміни, а особливо повномасштабна воєнна агресія росії з 2022 р. спричинили глибоку кризу в агросекторі. За оцінками Світового банку, збитки в аграрній галузі України на кінець 2024 р. сягають майже 84 млрд дол. США, за три роки в країні втрачено 1261 сільськогосподарське підприємство [2]. Ці події підтверджують висновок дослідників про те, що українські сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах високої невизначеності й ризиків, насамперед, через зовнішні шоки (мобілізація населення, пошкодження інфраструктури, втрата доступу до звичних експортних маршрутів) [3–5]. Саме тому виникає нагальна потреба в проведенні науково обґрунтованих підходів антикризового управління, що забезпечують стійкість сільськогосподарських підприємств у найскладніших умовах воєнного стану.

Зазначимо, що антикризове управління у науковій літературі визначається як цілісний механізм, що охоплює сукупність форм, методів, важелів та інструментів управління для досягнення цілей підприємства в умовах кризи [6; 7]. Українська дослідниця І. В. Колодій розглядає механізм антикризового управління у діяльності сільськогосподарських підприємств як сукупність таких складових: діагностики кризових ознак, аналізу причин

та очікуваних втрат, оцінювання ресурсного потенціалу й формування відповідної стратегії виходу з кризи [8]. Важливими складовими такого механізму є системний та процесний підходи, які передбачають поетапну реалізацію управлінських функцій – від раннього виявлення ознак кризи до коригування заходів (моніторинг, діагностика, розробка програми, її реалізація та контроль) [9; 10]. Очевидно, що головною метою антикризового управління підприємства є якнайшвидше відновлення ефективної його діяльності як саморегульованої економічної системи на основі забезпечення його внутрішньої стійкості та гнучкої адаптивності до динамічного зовнішнього середовища.

У науковій літературі висвітлено основні стратегії антикризового управління, а саме: превентивні заходи (попередження кризи, підготовка до неї), реакційні (швидке протидіяння кризовим явищам та сповільнення їхніх негативних наслідків), а також стабілізаційні (використання резервів і додаткових ресурсів, поступове виведення з кризи) [11; 12]. Серед основних стратегічних напрямів виходу сільськогосподарських підприємств із кризи виділяють такі інструменти: активне використання фінансово-кредитних важелів та державних інвестицій для підтримки сільського господарства, впровадження еколого орієнтованих технологій та сталих практик ведення сільськогосподарського виробництва; реалізації інвестиційних проєктів зрошення; впровадження цифрових інструментів у сільськогосподарське виробництво; раціональне використання елементів антикризового управління тощо. Вважаємо, що антикризовий менеджмент на рівні сільськогосподарських підприємств повинен передбачати раціональне поєднання внутрішніх

засобів залежно від фази кризи – превентивних, реакційних, посткризових та активної державної підтримки з метою забезпечення продовольчої безпеки країни, що є можливим за умови додержання відповідних засад. Саме тому доцільно обґрунтувати науково-прикладні засади антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах підвищеного рівня невизначеності та ризику, а саме: системний підхід, стратегії виходу з кризи; заходи щодо сприяння виходу з кризи; ефективна комунікація тощо.

Метою статті є узагальнення теоретичних положень щодо формування засад стратегічного та антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств та обґрунтування практичних підходів до їх раціонального поєднання в нових кризових умовах їх функціонування.

Матеріал і методи дослідження. Дослідження проведено на основі узагальнення наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців в області управління організаціями, антикризового та стратегічного управління, особливостей системи менеджменту діяльності сільськогосподарських підприємств.

При проведенні дослідження використано такі наукові методи: основні положення системного та синергетичного підходів (при узагальненні засад стратегічного та антикризового управління); абстрагування, термінологічного та категоріального аналізу (при формуванні понятійно-категоріального апарату дослідження); наукової абстракції та аналогії (при обґрунтуванні розуміння економічних понять «принципи антикризового управління», «засади стратегічного управління»); абстрактно-логічний (при візуалізації системи засад стратегічного та антикризового управління); структурно-логічний (при ідентифікації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та їх впливу на економічну стійкість сільськогосподарських підприємств); логічного узагальнення (при формулюванні мети та висновку дослідження).

Результати дослідження та обговорення. Досягнення стабільного функціонування підприємницьких структур в умовах підвищеного рівня невизначеності вимагає удосконалення системи антикризового менеджменту, який повинен набути рис неперервного управлінського процесу та входити до системи стратегічного управління. Це пояснюється тим, що на будь-якому етапі прояву кризових явищ у діяльності сільськогосподарського підприємства необхідно проводити оцінювання їх наслідків та відповідно

до них вносити коригування до прийнятих стратегій розвитку.

Так, залежно від стратегічного бачення, місії підприємства, конкурентної позиції, ресурсів та можливостей для нього можна виділити численну множину стратегічних рішень щодо виходу із кризової ситуації на основі впровадження інвестиційних ресурсів у еколого орієнтовані й інноваційні технології, а також якомога раціональніше узгодити їх із бізнес-стратегією на рівні кожної фази кризи. У цьому випадку нами розглядається компетентність системи менеджменту сільськогосподарських підприємств та здатність її до реалізації технологічної та інноваційної стратегії в ускладнених умовах воєнного стану як важливих складових виходу з кризи, що дозволить визначити реальну позицію організації у створенні ланцюгів доданої вартості.

Вважаємо, що за такого підходу буде забезпечено збалансування інвестицій в ресурси та ринкові можливості шляхом їх консолідації, диференціювання або диверсифікації. У міру проходження фаз кризи менеджмент сільськогосподарського підприємства повинен розробляти адекватні стратегічні програми, що є обов'язковою умовою неперервного процесу удосконалення діяльності підприємства, зорієнтованого на вихід із кризового стану в довгостроковій перспективі. Це положення доводить тісний зв'язок заходів антикризового менеджменту із стратегічним плануванням. Вищезазначене дозволяє зробити висновок про те, що необхідно уточнити базові принципи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами з урахуванням специфічних умов протікання сучасних криз, а також взаємозв'язками із положеннями та закономірностями циклічного розвитку в умовах нового технологічного укладу, який передбачає цифровізацію на основі використання штучного інтелекту, що сприяє прийняттю обґрунтованих та результативних управлінських рішень у межах існуючих або нових бізнес-стратегій. Узагальнений перелік принципів управління сільськогосподарськими підприємствами в кризових умовах наведено на рисунку 1.

Зазначимо, що під принципами антикризового управління розуміють прийняті правила поведінки ведення підприємницької діяльності, яких дотримуються при здійсненні тих чи інших завдань управління, в результаті чого досягається підвищення результативності управління та покращується організація відносин об'єкта управління із середовищем його функціонування.

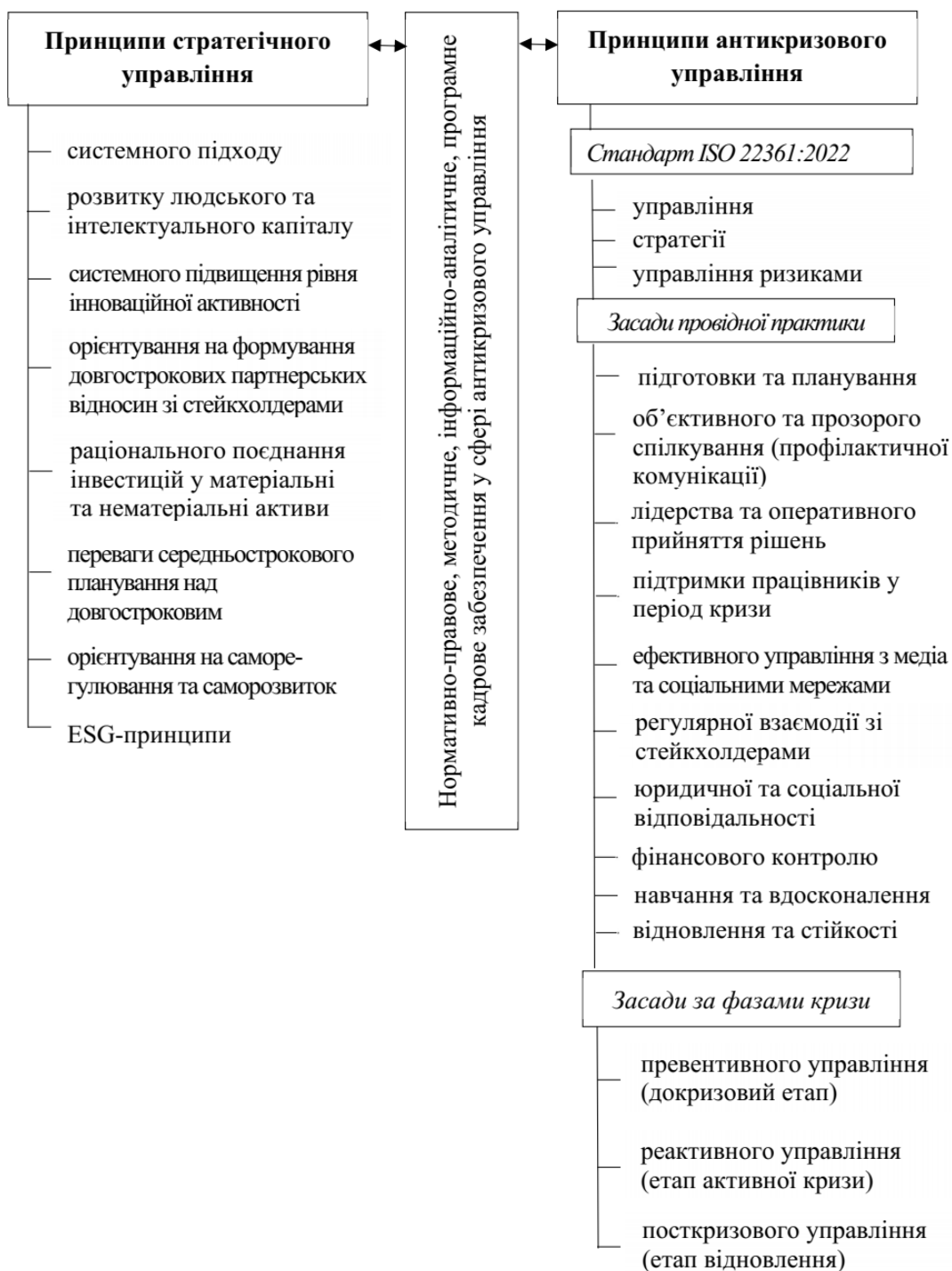


Рис. 1. Принципи управління сільськогосподарськими підприємства в кризових умовах.

Джерело: узагальнено автором.

Розглянемо більш детально зміст кожного із наведених принципів управління діяльністю сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах невизначеності. Так, загальні принципи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в кризових умовах включають сукупність підходів,

використання яких сприяє досягненню ними стану економічної стійкості. Насамперед, доцільно виділити принцип системного підходу, який дозволяє врахувати вплив кризових явищ на стабільність функціонування і стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств у нових умовах повоєнного

відновлення країни. Водночас слід враховувати системний характер природи кризових явищ не як окремого стану, який має швидше тимчасовий характер і найчастіше розглядається в короткостроковій перспективі на основі класичного уявлення про економічні цикли, а як постійне явище, що визначає діяльність сільськогосподарських підприємств у стратегічній перспективі. Якщо розглядати кризу як перманентне явище, вона характеризується обмеженням державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників, суттєвими погодно-кліматичними змінами, а також високими ризиками втрати та руйнування виробничого потенціалу у період воєнного стану, які повинні враховуватися як при здійсненні операційної діяльності сільськогосподарських підприємств, так із точки зору системи стратегічного планування та управління ресурсним потенціалом підприємницьких структур. За іншого підходу сільськогосподарські підприємства не будуть здатні забезпечити гнучке адаптування до прояву та посилення кризових явищ.

За такого підходу *системний підхід* передбачає проведення оцінювання багатоваріантних кризових ситуацій, тобто, підприємницькі структури повинні бути готовими до прийняття управлінських рішень щодо різних видів кризових явищ, розробляти багатоваріантні сценарії виходу із кризи та відповідно до них планувати потребу фінансових ресурсів, а також порівнювати понесені затрати із декількома варіантами прогнозних величин доходу. Такі розрахунки можна здійснити як шляхом дисконтування грошових потоків в динаміці та використання середньої ставки дисконтування, так і розрахунку одержання мінімального доходу в умовах активної фази розвитку кризової ситуації з відповідно значними затратами на страхування ризику.

Принцип розвитку людського та інтелектуального капіталу сільськогосподарських підприємств, за якого створюються передумови та умови до виходу із кризи. Очевидно, що на сьогодні сільськогосподарські товаровиробники відчують гостру нестачу висококваліфікованих фахівців внаслідок мобілізаційних заходів в країні, що підтверджується статистичними даними. Так, чисельність зайнятого населення у сільському господарстві становить 2,7 млн осіб, серед робітників сільського господарства найбільша кількість пропозицій за вакансіями «робітник догляду за тваринами», «робітник з обслуговування сільгоспвиробництва» та «робітник фермерського господарства». Окрім цього, відчувається

високий попит на водіїв, трактористів, навантажувачів, тобто професії, які традиційно вважались «чоловічими» [13]. Відомо, що нині розглядають можливості навчання жінок для керування складними технічними сільськогосподарськими машинами, хоча такий підхід не може повністю задовольнити існуючу потребу сільськогосподарських підприємств у механізаторах.

Відповідно до положень теорії людського капіталу, в сучасних умовах найбільшого впливу на забезпечення ефективності та величину ринкової вартості підприємства будь-якого виду економічної діяльності та розмірів впливають інвестиції у розвиток персоналу шляхом матеріального та нематеріального стимулювання, розвитку корпоративної освіти, запровадження ESG-принципів у стратегії та операційну діяльність компаній, використання цифрових інструментів та інше. Очевидно, що вищий рівень людського та інтелектуального капіталу у сільськогосподарських підприємствах забезпечує можливість прискореного подолання кризових явищ у короткостроковому періоді. Це пояснюється тим, що в цих умовах забезпечується більш ефективно прийняття управлінських рішень за рахунок високої фаховості персоналу підприємства, зниження витрат на залучення сторонніх експертів, оптимізацію організаційно-управлінської структури, підвищення продуктивності за рахунок освоєння нових компетентностей та навичок. Вважаємо, що найбільш результативним є здійснення вище перелічених управлінських підходів у докризовий період, коли підприємство має вищі можливості для внутрішнього зростання та розвитку внутрішньої системи організаційної поведінки. Саме тому для сільськогосподарських підприємств в умовах нинішніх кризових обставин важливо зберегти людський потенціал, накопичений у докризовий період, та здійснювати інвестиції у розвиток існуючого та нового персоналу.

Принцип системного підвищення загального рівня інноваційної активності сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах є основним фактором, який визначає виробничий потенціал підприємств та впливає на результативність їх господарської діяльності та забезпечення економічної стійкості. Для сільськогосподарських підприємств актуальними напрямками реалізації інновацій є впровадження технологічних інноваційних продуктів, цифрових інструментів, які сприяють підвищенню якості продукції та зниженню її собівартості. Водночас важливо

забезпечити не лише факт впровадження новітніх технологічних інновацій, але прагнути залучити вітчизняні розроблення, що забезпечити зростання доданої вартості в агропродовольчих ланцюгах.

Вважаємо, що на сьогодні для сільськогосподарських підприємств необхідно забезпечити впровадження еколого орієнтованих технологій виробництва сільськогосподарської продукції, сталих практик у рослинництві та тваринництві, технології Smart Agricultural, що сприятиме підвищенню ефективності виробничої діяльності та диверсифікації продуктового портфелю [14; 15]. Окрім цього, необхідно забезпечити впровадження організаційно-управлінських інновацій, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування систем управління підприємством в аспекті використання цифрових технологій та оптимізації бізнес-процесів на основі штучного інтелекту, що сприятиме підвищенню стійкості діяльності сільсько-господарських структур в умовах інноваційної економіки. Щодо інновацій, які спрямовані на підвищення ефективності саме маркетингової діяльності, то на сьогодні доцільно забезпечити розширення можливостей для збуту продукції за рахунок інноваційних технологій управління ланцюгами постачання агропродовольства, зниження витрат на рекламу за рахунок оптимізації рекламного бюджету, формування лояльності споживачів через здійснення безпосередніх контактів з ними та налагодження доступних каналів зворотного зв'язку з ними.

Принцип орієнтування на формування та розвиток партнерських відносин зі стейкхолдерами підприємства передбачає впровадження провідних практик взаємодії між бізнес-структурами з метою подолання кризових явищ на основі одержання переваг від взаємної співпраці. Серед найбільш поширених форм партнерської співпраці у сучасних умовах є кластерні утворення, учасники яких здійснюють взаємодію у рамках певної території з метою підвищення ефективності діяльності кожного із партнерів; реалізація проєктів на основі принципів державно-приватного партнерства, в межах яких відбувається взаємодія бізнесу та держави з метою реалізації соціальних, інфраструктурних та інших проєктів.

Принцип раціонального поєднання інвестиційних вкладень у матеріальні та нематеріальні активи підприємства, що зумовлено умовами необхідності модернізації виробничого потенціалу сільськогосподарських

підприємств на основі впровадження інноваційних розробок, сучасних ІТ-технологій у виробництво сільськогосподарської продукції. Зазначимо, що в кризових умовах актуальним способом формування новітніх технічних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами є фінансовий лізинг та оренда, особливо для малих та середніх за розмірами господарств. Економічна доцільність такого підходу до формування матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств із високим рівнем фінансово-господарського ризику пояснюється тим, що у них є можливість збалансувати грошові потоки у часі та обсязі. Очевидно, що на сьогодні у сільськогосподарських підприємств існує висока затребуваність у формуванні нематеріальних активів, зокрема інформації та інтелектуальних ресурсів, які є основними чинниками забезпечення ефективної діяльності та підвищення їх ринкової вартості. Зазначимо, що серед найбільш актуальних для сільськогосподарських товаровиробників видів нематеріальних активів слід виділити такі: веб-сайти, ліцензії та дозволи, патенти, авторські права і товарні знаки, особливо для продуктів перероблення сільгоспсировини тощо.

Принцип переваги середньострокового планування над довгостроковим пояснюється тим, що для здійснення планових заходів виходу з кризи підприємства доцільно прийняти термін понад рік, оскільки в короткостроковому періоді не можна успішно реалізувати повний комплекс антикризових стратегій. Водночас збільшення тривалості стратегічного середньострокового планування зумовлює зниження рівня результативності прийнятих управлінських рішень в умовах високого рівня невизначеності. Така ситуація вимагає від менеджменту сільськогосподарських підприємств обґрунтування терміну планування заходів щодо подолання кризи на основі урахування її видів та наслідків впливу на фінансово-економічні результати господарської діяльності тощо.

Принцип орієнтування на саморегулювання та саморозвиток підкреслює важливість функції саморегулювання як похідної від організації та координації рішень менеджменту підприємства, який передбачає орієнтацію на використання власних або залучених від партнерів фінансових ресурсів з метою досягнення економічної стійкості суб'єкту господарювання.

Принципи ESG (Environmental, Social and Governance) характеризує підхід до ведення господарської діяльності на основі

врахування екологічних, соціальних і управлінських аспектів, орієнтованих на сталий розвиток та підвищення відповідальності бізнесових структур, що особливо є актуальним для сільськогосподарських підприємств [16]. Очевидно, що врахування європейської орієнтації країни вимагає додержання вимог так званої «зеленої економіки», які передбачають захист навколишнього середовища, зниження викидів парникових газів, впровадження енерго-, ресурсоощадних та екологічних технологій, безвідходного виробництва та інше. Безперечно, в умовах війни забезпечити реалізацію еколого орієнтованих практик у сільському господарстві складно, особливо в окупованих та прифронтових областях країни. Окрім цього, провести повне оцінювання завданої шкоди навколишньому середовищу та сільськогосподарським угіддям буде можливо лише після звільнення окупованих територій, результати якого в подальшому стануть основою для розроблення комплексу заходів щодо їх повоєнного відновлення. Отже, сільськогосподарським підприємствам у період повоєнного відновлення країни важливо забезпечити поступову системну екологізацію не лише виробничо-господарської діяльності, а й сприяти впровадженню систем екологічного менеджменту та маркетингу, а також формуванню управлінських екосистем на основі впровадження інноваційних технологій та впровадження інвестиційних ресурсів у екологічну трансформацію організації.

На сьогодні важливу роль у забезпеченні сталого розвитку сільськогосподарських підприємств відіграють також соціальні аспекти, які характеризують умови праці для працівників, соціальну відповідальність перед сільською громадою, якість та безпечність продукції, прозорість та справедливий розподіл доходів, доброзичливі партнерські відносини зі стейкхолдерами. Водночас щодо управлінських факторів у системі ESG-принципів, то вони зорієнтовані на відповідну організацію корпоративного управління щодо забезпечення прозорості діяльності та достовірності звітності, створення системи управління ризиками, додержання етичних вимог у веденні бізнесу. Зазначимо, що на сьогодні принципи ESG для сільськогосподарських підприємств є актуальними, оскільки інвестори та потенційні споживачі значну увагу приділяють питанням сталого розвитку та соціальної відповідальності, що сприятиме підвищенню їх репутації, залученню інвесторів, а також зниженню та нейтралізації ризиків.

Вважаємо, що повне виконання перелічених загальних принципів стратегічного управління підприємством у кризових умовах буде залежати від численних чинників, таких як його розміру, спеціалізації – рослинництво та тваринництво, наявності переробних потужностей, природи та стадії кризи, оскільки реалізація програми виходу із кризи вимагає виділення значних обсягів фінансових ресурсів, оскільки умови невизначеності зумовлюють порушення ритмічності та синхронності обсягу вхідних та вихідних грошових потоків у часі. Водночас окремі з них залежать від розвитку підприємницької діяльності, досвіду та фахових компетентностей власників бізнесу або найманого менеджменту, які сприяють формуванню довгострокових партнерських відносин зі стейкхолдерами на рівні територіальної громади та регіону із урахуванням сформованої виробничо-комерційної практики, обґрунтованих прогностичних сценаріїв розвитку підприємства на коротко- та середньострокову перспективу, а також попереднього проведення оцінювання впливу кризи на фінансово-економічні показники діяльності сільськогосподарського підприємства. Очевидно, що найбільш ускладненою для малих та середніх сільськогосподарських підприємств є реалізація принципу щодо збільшення інвестиційних вкладень у нематеріальні активи та людський капітал, що пояснюється низькими можливостями формування власних та позикових фінансових ресурсів.

Реалізація перелічених вище принципів буде залежати також від кон'юнктури товарного та фінансового ринків, а також фази кризи підприємства, яке перебуває в умовах організаційних змін. Наприклад, незважаючи на важливість ESG-принципів, зокрема, екологізації як основного вектору стратегічного розвитку агробізнесу, сільськогосподарські підприємства повинні вибрати між затратами на реалізацію сталих проєктів та вирішення нагальних проблем в операційній діяльності в умовах кризи. Отже, сільськогосподарські товаровиробники будуть поставати перед вибором альтернативних варіантів економічної поведінки в найближчому майбутньому.

Розглянемо наступну групу принципів антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств, які якісно доповнюють перелічені вище засади стратегічного менеджменту в забезпеченні дієвості управлінських рішень з виходу з кризи. Очевидно, що важливою складовою антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами є діюче нормативно-

правове, методичне, інформаційно-аналітичне, кадрове забезпечення, зокрема законодавство про банкрутство, а також окремі нормативні акти, які регулюють зовнішні та внутрішні фінансові відносини суб'єктів господарювання [17], які створюють умови до виявлення та попередження загроз банкрутства, розроблення заходів з фінансового оздоровлення.

Вивчення наукової літератури дозволило виокремити фундаментальні принципи антикризового управління, представлених у стандарті ISO 22361:2022 [18]. Так, цей документ висвітлює наступні принципи антикризового управління: управління – чітке делегування повноважень та відповідальності менеджменту на рівні кожного підрозділу сільськогосподарського підприємства, що забезпечить дієве їх реагування на кризову ситуацію; стратегія, яка вимагає від менеджменту організації розроблення плану виходу з кризи з чіткими виділенням цілей та ресурсів для його реалізації; управління ризиками передбачає систематичний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовищ, ідентифікацію та оцінювання ризиків, які дозволяють виявляти потенційні кризи та оперативно реагувати на них; прийняття управлінських рішень повинно базуватися на відповідному інформаційно-аналітичному забезпеченні з урахуванням стратегічних цілей та цінностей підприємства; комунікація з усіма внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, що забезпечить донесення достовірної інформації для дієвого реагування на кризу та захист репутації підприємства; етичні принципи є пріоритетними в реагуванні на кризовий стан. Очевидно, що додержання засад цього стандарту підприємством забезпечить створення дієвої системи управління кризовими ситуаціями, яка сприятиме підвищенню його економічної стійкості та готовності до непередбачуваних подій.

На основі аналізу наукових джерел виділено десять ключових принципів антикризового управління [19; 20], додержання яких у практичній діяльності сільськогосподарських підприємств забезпечить розроблення обґрунтованої дорожньої карти виходу із кризи. Розглянемо більш детально виділені засади антикризового менеджменту. Так, *принцип підготовки та планування* передбачає розроблення чіткого плану антикризового менеджменту та сценаріїв можливих криз, визначення відповідальних осіб, проведення регулярних тренувань та симуляцій кризових ситуацій, що підвищує оперативне реагування на кризу та ефективне управління нею.

Принцип об'єктивного та прозорого спілкування (профілактичної комунікації) передбачає налагодження прозорої та чесної комунікації з усіма стейкхолдерами підприємства з метою оперативного накопичення підтвердженої інформації, що дозволяє зберегти довіру та уникати поширення неправдивої інформації.

Принцип лідерства та оперативного прийняття рішень означає визначення лідерами ролей у координуванні практичних дій та заходів, залученні основних заінтересованих сторін, що знижує ризик допущення помилок.

Принцип підтримки працівників у період кризи орієнтується на забезпечення безпеки, добробуту та психологічної підтримки працівників, що є важливим для забезпечення внутрішньої стабільності організації.

Принцип ефективного управління взаємодією з медіа та соціальними мережами надає можливість впливати на громадську думку та підтримувати репутацію підприємства, оскільки оперативна та об'єктивна відповідь на медіа-запити зменшує ризик негативного висвітлення інформації про реальний фінансово-економічний стан організації.

Принцип регулярної взаємодії зі стейкхолдерами забезпечує довіру до організації у період кризи, що сприяє підтримці розвитку партнерських відносин у кризовий період.

Принцип юридичної та етичної відповідальності означає дотримання законів, етичних стандартів і захист юридичних інтересів організації, що дозволяє уникнути додаткових ризиків та посилити довіру до підприємства.

Принцип фінансового контролю передбачає проведення моніторингу фінансових наслідків кризи та забезпечення прозорої підготовки звітів про фінансово-економічну діяльність підприємства, що сприяє збереженню фінансової стабільності та підтримці довіри інвесторів і партнерів.

Принцип навчання та вдосконалення означає проведення у післякризовому періоді аналізу, за результатами якого є можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити результативність дій менеджменту щодо реагування на кризу, що сприяє вдосконаленню стратегічних планів його розвитку та формуванню портфеля провідних практик антикризового управління.

Принцип відновлення та стійкості зорієнтований на відновлення бізнес-процесів і посилення економічної стійкості організації у довгостроковому періоді шляхом

впровадження нових стратегій для запобігання повторним кризам, що забезпечує здатність підприємства адаптуватися до нових умов функціонування.

Поділяємо підхід до виділення принципів антикризового управління з урахуванням основних етапів протікання кризи підприємства [21-23]. Цей підхід розглядає антикризове управління як комплексну систему управлінських заходів, спрямованих на діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ, а також мінімізацію їх негативних наслідків і використання нових можливостей, які виникають в результаті цілеспрямованого впливу на кризову ситуацію. Зазначимо, що сучасна концепція антикризового управління базується на ідеї, що криза є не лише загрозою, але й точкою біфуркації, що може призвести як до руйнації системи, так і до її оновлення та переходу на новий, більш стійкий рівень функціонування.

Так, *група принципів превентивного управління* (докризовий етап) зорієнтована на вчасне виявлення та запобігання кризі, включає такі її види:

принцип ранньої діагностики передбачає створення ефективної системи моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності підприємства для виявлення слабких сигналів та ранніх симптомів потенційної кризи. Реалізація цього принципу базується на проведенні фінансового аналізу, моніторингу ринку, аналізі конкурентів, оцінюванні репутаційних ризиків;

принцип постійної готовності (превентивності) означає, що підприємство повинно бути готовим до можливих загроз. Даний принцип вимагає від менеджменту підприємства розроблення сценаріїв потенційних криз, створення резервних фондів (фінансових, матеріальних), підготовки антикризової команди та розроблення стратегічних планів дій;

принцип системного підходу означає, що організація є складною відкритою системою, де криза в одному елементі може спричинити ланцюгову реакцію. Підхід вимагає аналізу впливу численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та взаємозв'язків між ними;

принцип об'єктивного оцінювання передбачає проведення комплексного аналізу фінансово-економічного стану підприємства з метою виявлення кризових ознак доцільно здійснити незалежним аудитом та із залученням зовнішніх експертів.

Друга група включає *принципи реактивного управління* (етап активної кризи), які є ключовими, коли криза вже настала і вимагає дієвих управлінських дій та заходів:

принцип адекватного реагування вимагає від менеджменту вжиття заходів, які мають бути відповідними масштабу та характеру кризи, оскільки неадекватна реакція (як надмірна, так і недостатня) може лише погіршити ситуацію;

принцип терміновості та оперативності означає, що у кризовій ситуації час є критичним ресурсом. Очевидно, що зволікання менеджментом підприємства щодо прийняття обґрунтованих управлінських рішень призводить до втрати контролю та посилення негативних наслідків;

принцип централізації та відповідальності передбачає, що в умовах кризи необхідно створити єдиний центр прийняття рішень – антикризову команду, у якій повноваження повинні бути чітко розподіленими, а відповідальність – персоналізованою, щоб уникнути неузгодженості дій;

принцип прозорості та правдивої комунікації є одним із найважливіших, оскільки спроби приховати інформацію або ввести в оману громадськість, інвесторів чи співробітників неминуче призводять до репутаційної катастрофи. Водночас відкритість, визнання проблеми та активна комунікація є основою для відновлення довіри;

принцип пріоритету людського життя та безпеки означає, що у будь-якій кризі (техногенній, екологічній, військовій) найвищим пріоритетом є безпека та здоров'я людей – як співробітників, так і населення. Цей принцип є не лише етичною вимогою, але й запорукою збереження соціального визнання бізнесу.

Третя група засад посткризового антикризового управління (етап відновлення) зорієнтована на мінімізацію та нейтралізацію довгострокових втрат та використання кризової ситуації для пошуку нових ринкових можливостей на основі удосконалення складових господарської діяльності підприємства, включає:

принцип мінімізації наслідків та відновлення передбачає реалізацію заходів щодо відновлення виробничих процесів, фінансової стабільності, ділових зв'язків та репутації підприємства на основі таких інструментів: реструктуризації, ребрендингу або зміни бізнес-моделі;

принцип «навчання на помилках» означає, що криза є джерелом набуття унікального досвіду. З цією метою необхідно провести

детальний аналіз причин виникнення кризи, здійснити оцінювання ефективності вжитих заходів та коригування стратегій і процедур для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому;

принцип посткризової адаптації та розвитку підприємства свідчить про те, що вихід з кризи передбачає не просто повернення до попереднього стану, а досягнення фундаментальних змін у господарській діяльності на основі впровадження інновацій, диверсифікації виробничої діяльності, оптимізації бізнес-процесів та виходу на нові ринки.

Безперечно, що реалізація принципів антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами має свою специфіку, зумовлену, зокрема, галузевими особливостями, повномасштабною війною. Упродовж більш ніж трьох років воєнного стану багато українських компаній продемонстрували надзвичайну стійкість на основі використання засад антикризового управління у своїй практичній діяльності. Так, вітчизняні компанії продемонстрували гнучкість та високий рівень адаптації до умов воєнного стану на основі додержання принципу терміновості та адекватності при прийнятті рішень щодо релокації виробництва у безпечніші регіони, перебудови логістичних ланцюгів внутрішніх та зовнішніх постачання, оперативної переорієнтації на нові ринки збуту.

Очевидно, вітчизняні підприємства в умовах воєнного стану зберегли соціальну відповідальність, а, отже, додержувалися принципу безпеки та принципу прозорості комунікації, які стали ключовими для збереження працівників та системи менеджменту. Вітчизняні компанії, зокрема, й сільськогосподарські підприємства у прифронтових регіонах організовували евакуацію співробітників, надавали фінансову та психологічну підтримку, підтримували постійний зв'язок з тими, хто опинився на тимчасово окупованих територіях або вступив до лав ЗСУ. В умовах воєнного стану на макрорівні *принцип централізації* проявився у створенні координаційних штабів, а *принцип адекватності* – у застосуванні специфічних економічних механізмів (податкові пільги, програми кредитування) для підтримки бізнесу. Водночас викликами для сільськогосподарських підприємств залишаються ускладнення логістика на зовнішні ринки сільгосппродукції, ризики руйнування та пошкодження майна, вирощеного урожаю, техніки, обмеженість фінансових ресурсів та інші, що ускладнює повноцінну реалізацію, особливо превентивних принципів антикризового управління.

Висновки. Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок про те, що для системи менеджменту сільськогосподарських підприємств у кризових умовах доцільно здійснювати обґрунтування та прийняття управлінських рішень на основі раціонального поєднання принципів стратегічного та антикризового управління, дієвість яких буде визначатися з урахуванням специфіки та фази кризової ситуації, а також величини фінансово-економічних втрат та часу відновлення економічної стійкості. Економічна криза є складною структурованою та багатофакторною системою, яка передбачає не лише наявність різноманітних і завжди доступних для виявлення взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, але й багатокомпонентну внутрішню структуру, що вимагає уточнення базових принципів антикризового управління підприємствами із урахуванням специфічних сучасних ризиків.

У результаті проведеного дослідження узагальнено принципи стратегічного та антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств, які є універсальною системою, що дозволяє їх власникам та менеджменту не лише оперативно реагувати на прояви кризи, але й проактивно управляти ними. Систематизація принципів на превентивні, реактивні та посткризові дозволяє структурувати антикризову діяльність за фазами протікання кризи та розробити комплексний, послідовний план дій з їх подолання.

Результати проведеного дослідження доводять, що результативність антикризового управління залежить не стільки від наявності оперативних, тактичних, стратегічних планів, скільки від глибокого розуміння цих фундаментальних принципів та готовності менеджменту сільськогосподарського підприємства їх додержуватися у прийнятті та реалізації управлінських рішень. Очевидно, що прозорість, оперативність реакції, відповідальність, системний підхід та пріоритет людської безпеки є основними засадами, додержання яких сприяє досягненню стійкості та довгострокової життєздатності будь-якої підприємницької структури в сучасних турбулентних умовах. Вважаємо, що для вітчизняних сільськогосподарських підприємств інтеграція принципів стратегічного та антикризового управління у практичній діяльності є безальтернативним шляхом до виживання, відновлення та подальшого зростання. Ця думка підтверджується тим, якщо в минулому кризова ситуація розглядалася лише з позиції негативних наслідків для економічних

суб'єктів господарювання, то в сучасних реаліях використання виділених принципів може стати певним імпульсом для майбутнього системного зростання в умовах інноваційної економіки.

Отже, незважаючи на значимість кожного із виділених принципів стратегічного та антикризового управління підприємницькими структурами в сучасних умовах, кожне сільськогосподарське підприємство повинно формувати та розвивати власну адаптивну систему засад менеджменту, яка забезпечить йому високий рівень економічної стійкості в умовах нестабільного середовища функціонування та появи нових загроз та форм прояву кризової ситуації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Україна: частка АПК в структурі ВВП України – думка прем'єр міністра. URL: <https://pis.com.ua/uk/ukraina-dolya-apk-v-strukture-vvp-ukrainy-mnenie-premer-ministra/>
2. Агросектор України після трьох років війни: втрати і виклики. URL: <https://superagronom.com/articles/771-agrosector-ukrayini-pislya-trokh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki>
3. Шабельніков А. Агросектор в умовах війни: як зменшити ризики для інвестор. URL: <https://unba.org.ua/publications/10114-agrosector-v-umovah-viyni-yak-zmenshiti-riziki-dlya-investoriv.html>
4. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryny-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
5. Вплив війни на прибутковість сільськогосподарського виробництва», проведене Міністерством аграрної політики та продовольства України за підтримки Глобального фонду зі зменшення ризиків катастроф і відновлення (GFDRR), який адмініструється Світовим банком, та у співпраці з Українським клубом аграрного бізнесу (УКАБ). URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/viyni-na-prib...>
6. Матукова Г., Багашова Н., & Матукова-Ярига Д. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-89>
7. Савчук О. (2021). Концептуальні засади антикризового менеджменту інноваційного розвитку агропромислових підприємств в умовах цифровізації економіки. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 2021. (3 (89)). С.17-23. <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.3.3>
8. Колодій І. В. Організаційно-економічні засади антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. URL: <http://repository.lnup.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/259/1/dis.pdf>
9. Марценюк Л. В., Чаркіна Т. Ю. Комплексний підхід до антикризового управління з урахуванням інструментів діджитал менеджменту. *Агросвіт*, 2025. №8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23>
10. Волкова А. Концептуальні основи формування систем антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*, 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.89>
11. Богуславська С., Білоус С., & Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2023. (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
12. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Крепкий П. В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір*, 2025. №200. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.179-183>
13. Маковей Ю. Посівна без трактористів — як мине сезон 2024 і де шукати працівників. 26 лютого 2024 р. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1558-posivna-bez-traktoristiv--yak-mine-sezon-2024-i-de-shukati-pratsivnikov>
14. Ibatullin I. I., Varchenko O. M., Krysanov D. F., Varchenko O. O., Havryk O. Y., Kachan L. M., Lastovska I. O., & Ibatullin M. I. Current development aspects in Ukraine's animal breeding with the consideration of the impact of agrarian crises. *Agricultural Science and Practice*, 2024. Vol. 11(1). Pp. 39-55. URL: <https://doi.org/10.15407/agrisp11.01.039>
15. Shust O. A., Varchenko O. M., Krysanov D. F., Dragan O. O., Tkachenko K. V., & Varchenko O. O. Modern trends in the development of plant production under agrarian crises. *Agricultural Science and Practice*, 2024. Vol. 10(3), Pp. 16-34. URL: <https://doi.org/10.15407/agrisp10.03.016>
16. Мірзоева Т., & Герасимчук Н. Щодо оцінки ризиків агробізнесу в контексті esg-стратегії розвитку. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип.(58). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-22>
17. Назаренко С. А., Носань Н. С. Санація підприємства як комплексна процедура його оздоровлення: сутність та підходи до трактування. *Економічний форум*. 2018. No. 2. С. 238-242.
18. ISO 22361:2022. Security and resilience - Crisis management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:22361:ed-1:v1:en>
19. The Book of Crisis Management, ng During, and Recovering After Crises. Vol. 10. URL: https://www.prnewsonline.com/wp-content/uploads/2020/05/prnews_crisis-management-vol-10-guidebook_final.pdf

20. The Essential Guide to Crisis Management. URL: https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide?srsId=AfmBOooNJRjgkCv7yZp2GXiQ4gaD0xZK_cbjk1GaeQ_oZDrutIXusDEC

21. Augustine N. R. Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*. 1995. Vol. 73, № 6. Pp. 147–158.

22. Hensgen T., Desouza K. C., Kraft G. D. Games, signal detection, and processing in the context of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2003. Vol. 11, № 2. Pp. 67–77. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.1102003>

23. Колодій І. В. Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2023. 228 с. URL: <https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1806/1/%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1%.pdf>

REFERENCES

1. Ukraina: chastka APK v strukturi VVP Ukrainy – dumka premier ministra [Ukraine: the share of the agricultural sector in the structure of Ukraine's GDP - the opinion of the Prime Minister]. Available at: <https://pis.com.ua/uk/ukraina-dolya-apk-v-strukture-vvp-ukrainy-mnenie-premer-ministra/>

2. Ahrosetor Ukrainy pislia trokh rokiv viiny: vtraty i vyklyky [The agricultural sector of Ukraine after three years of war: losses and challenges]. Available at: <https://superagronom.com/articles/771-agro-sektor-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-viklyki>

3. Shabelnikov, A. Ahrosetor v umovakh viiny: yak zmenshyty ryzyky dlia investor [The agricultural sector in wartime: how to reduce risks for investors]. Available at: <https://unba.org.ua/publications/10114-agrosetor-v-umovah-viyni-yak-zmenshiti-rizyki-dlya-investoriv.html>

4. Ahrarnyi sektor Ukrainy u 2023 rotsi: skladovi stiikosti, problemy ta perspektyvni zavdannia [The agricultural sector of Ukraine in 2023: components of sustainability, problems and future tasks]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryi-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiikosti-problemy-ta>

5. Vplyv viiny na prybutkovist silskohospodarskoho vyrobnytstva», provedene Ministerstvom ahraryoi polityky ta prodovolstva Ukrainy za pidtrymky Hlobalnoho fondu zi zmenshennia ryzykiv katastrof i vidnovlennia (GFDRR), yakyi administruetsia Svi-tovym bankom, ta u spivpratsi z Ukrainyskym klubom ahraryoho biznesu (UKAB) [The impact of war on the profitability of agricultural production», conducted by the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine with the support of the Global Fund for Disaster Risk Reduction and Recovery (GFDRR), administered by the World Bank, and in cooperation with the Ukrainian Agrarian Business Club (UKAB)]. Available at: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/viyni-na-prib...>

6. Matukova, H., Bahashova, N., Matukova-Yaryha, D. (2021). Antykryzovyi menedzhment: al-horytm pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Anti-crisis management: an algorithm for increasing the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. Vol. (32). Available at : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-89>

7. Savchuk, O. (2021). Kontseptualni zasady antykryzovoho menedzhmentu innovatsiinoho roz-vytku ahropromyslovykh pidpryiemstv v umovakh tsyfrovyzatsii ekonomiky [Conceptual principles of anti-crisis management of innovative development of agro-industrial enterprises in the context of digitalization of the economy]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University* [Bulletin of Sumy National Agrarian University]. Vol. (89). 17-23 pp. Available at: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.3.3>

8. Kolodii, I. V. Orhanizatsiino-ekonomichni zasady antykryzovoho upravlinnia u silskohospodarskykh pidpryiemstvakh. – Kvalifikatsiina naukova pratsia na pravakh rukopysu [Organizational and economic principles of anti-crisis management in agricultural enterprises. – Qualification scientific work in the form of a manuscript]. Available at: <http://repository.lnup.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/259/1/dis.pdf>

9. Martseniuk, L. V., Charkina, T. Yu. (2025). Kompleksnyi pidkhid do antykryzovoho upravlinnia z urakhuvanniam instrumentiv didzhytal menedzhmentu [A comprehensive approach to anti-crisis management taking into account digital management tools]. *Ahrosvit* [Agrosvit]. No. 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23>

10. Volkova, A. (2025). Kontseptualni osnovy formuvannia system antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom [Conceptual Fundamentals of forming anti-crisis management systems for an enterprise]. *Investysii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience]. No. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.89>

11. Bohuslavska, S., Bilous, S., Diak, V. (2023). Stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom [Strategies of anti-crisis management of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society]. Vol. (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>

12. Karachyna, N. P., Smetaniuk, O. A., Krepkyi, P. V. (2025). Konkurentni stratehii ta zakhody antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvamy u dovoiennyi ta povoiennnyi periody [Competitive strategies and measures of anti-crisis management of enterprises in the pre-war and post-war periods]. *Ekonomichniy prostir* [Economic Space]. No. 200. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.179-183>

13. Makovei, Yu. (2024). Posivna bez traktorys-tiv — yak myne sezon 2024 i de shukaty pratsivnykiv [Sowing without tractor drivers - how will the 2024

season pass and where to look for workers]. Available at: <https://kurkul.com/spetsproekty/1558-posivna-bez-traktoristiv--yak-mine-sezon-2024-i-de-shukati-pratsivnikiv>

14. Ibatullin, I. I., Varchenko, O. M., Krysanov, D. F., Varchenko, O. O., Havryk, O. Y., Kachan, L. M., Lastovska, I. O., Ibatullin, M. I. (2024). Current development aspects in Ukrainian animal breeding with the consideration of the impact of agrarian crises. *Agricultural Science and Practice*. Vol. 11(1). 39-55 pp. Available at: <https://doi.org/10.15407/agrisp11.01.039>

15. Shust, O. A., Varchenko, O. M., Krysanov, D. F., Dragan, O. O., Tkachenko, K. V., Varchenko, O. O. (2024). Modern trends in the development of plant production under agrarian crises. *Agricultural Science and Practice*. Vol. 10(3), 16-34 pp. Available at: <https://doi.org/10.15407/agrisp10.03.016>

16. Mirzoieva, T., Herasymchuk, N. (2023). Shchodo otsinky ryzykiv ahrobiznesu v konteksti esg-stratehii rozvytku [On the assessment of agribusiness risks in the context of esg-development strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society]. Vol.(58). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-22>

17. Nazarenko, S. A., Nosan, N. S. (2018). Sanatsiia pidpriemstva yak kompleksna protsedura yoho ozdorovlennia: sutnist ta pidkhody do traktuvannia [Enterprise rehabilitation as a comprehensive procedure for its recovery: essence and approaches to interpretation]. *Ekonomichnyi forum* [Economic Forum]. No. 2. 238-242 pp.

18. ISO 22361:2022. Security and resilience - Crisis management – Guidelines. Available at : <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:22361:ed-1:v1:en>

19. The Book of Crisis Management, ng During, and Recovering After Crises. Vol. 10. Available at: https://www.prnewsonline.com/wp-content/uploads/2020/05/prnews_crisis-management-vol-10-guidebook_final.pdf.

20. The Essential Guide to Crisis Management. Available at: https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide?srltid=AfmBOooNJR-jgkCv7yZp2GXlQ4gaD0xZK_cbjk1GaeQ_oZDru-tIXusdEC

21. Augustine, N. R. (1995). Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*. Vol. 73, No. 6. 147–158 pp.

22. Hensgen, T., Desouza, K. C., Kraft, G. D. (2003). Games, signal detection, and processing in the context of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol. 11, No. 2. 67–77 pp. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.1102003>

23. Kolodiy, I. V. (2023). Antykrizove upravlinnia v silskohospodarskykh pidpriemstvakh: monohrafiia [Anti-crisis management in agricultural enterprises: monograph]. Lviv: SPOLOM. 228 p. URL: <https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1806/1/%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1.pdf>

Scientific and applied principles of anti-crisis management of agricultural enterprises

Hryhorian R.

The article substantiates the scientific and applied principles of anti-crisis management of agricultural enterprises and substantiates a universal system of rational combination of the strategic principles and anti-crisis management as the basis for ensuring their flexible adaptation to crisis conditions and proactive management of them. It is proved that ensuring the economic stability of agricultural enterprises under crisis conditions is possible provided that anti-crisis management is improved, which should acquire the features of the continuous management process and be included in the strategic management system.

The author's definition of the concept of "anti-crisis management principles" considers it as accepted rules of conduct for conducting entrepreneurial activity, which are observed when implementing certain management tasks, as a result of which management effectiveness is increased and the organization of relations between the management object and the environment of its functioning is improved.

The principles of strategic management are generalized, among which the following principles are highlighted: a systemic approach; development of human and intellectual capital; systematic increase in the general level of innovative activity; formation and development of partnership relations with stakeholders; rational combination of investments in tangible and intangible assets; preference for medium-term planning over long-term; orientation towards self-regulation and self-development; ESG principles; orientation towards balance, not towards economic growth.

The fundamental principles of anti-crisis management of the ISO 22361:2022 standard are highlighted, namely: clear delegation of authority and management responsibility; risk management; making managerial decisions. It is concluded that adherence to these principles by agricultural enterprises will ensure the creation of an effective crisis management system, which will contribute to increasing its economic stability and high readiness for unforeseen events.

Ten key principles of anti-crisis management are highlighted, the observance of which in the practical activities of agricultural enterprises will ensure the substantiated roadmap development for overcoming the crisis. It is argued that the key principles of enterprise anti-crisis management are: the principle of preparation and planning; the principle of objective and transparent communication; the principle of leadership and operational decision-making; the principle of supporting employees during a crisis; the principle of interaction effective management with the media and social networks; the principle of regular interaction with stakehold-

ers; the principle of legal and ethical responsibility; the principle of financial control; the principle of learning and improvement; the recovery and resilience principle.

The principles of anti-crisis management of agricultural enterprises activities are systematized in terms of preventive, reactive and post-crisis, which allows structuring anti-crisis management decisions and measures by phases of the crisis and developing a comprehensive, consistent action plan to overcome

them. A system of strategic principles and anti-crisis management of agricultural enterprises activities is prohibited, which is universal and allows their owners and management not only to promptly respond to manifestations of the crisis, but also to proactively manage them.

Key words: anti-crisis management, strategic management, agricultural enterprise, preventive management, reactive management, post-crisis management.



Copyright: Григорян Р.Х. © This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.



ORCID iD:

Григорян Р.Х.

<https://orcid.org/0009-0004-5119-1748>