

## СУЧАСНІ МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Завадських Ганна Миколаївна\***, кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки і бізнесу  
**Нехай Вікторія Василівна\*\***, доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування  
**Болтянська Лариса Олексіївна\*\*\***, кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки і бізнесу  
**Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного**

\*ORCID 0000-0002-3240-3870

\*\*ORCID 0000-0003-1184-6776

\*\*\*ORCID 0000-0002-6314-4429

---

*Дата надходження статті: 30.07.2026*

*Дата прийняття статті: 27.08.2026*

*Дата публікації статті: 07.10.2026*

**Вступ.** Сільське господарство є стратегічною галуззю національної економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формування експортного потенціалу та соціально-економічний розвиток сільських територій. Разом із тим сучасний етап функціонування сільськогосподарських підприємств характеризується істотним зростанням рівня невизначеності, що обумовлено комплексним впливом воєнних дій, нестабільності ринкової кон'юнктури, інфляційних процесів, кліматичних змін, логістичних обмежень, дефіциту трудових і фінансових ресурсів. Сукупна дія зазначених чинників істотно підвищує ймовірність виникнення кризових ситуацій та посилює вимоги до забезпечення економічної стійкості аграрних підприємств.

За сучасних умов ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств значною мірою визначається не лише наявністю виробничих, фінансових чи кадрових ресурсів, а й здатністю своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати власні можливості щодо їх нейтралізації та формувати ефективні антикризові управлінські рішення. Саме тому особливого значення набуває оцінювання антикризового потенціалу як інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління підприємством.

Необхідність удосконалення методичного забезпечення оцінювання антикризового потенціалу обумовлена тим, що більшість існуючих підходів сформовано в умовах відносної стабільності економічного середовища. Водночас сучасні умови господарювання потребують застосування комплексних методичних рішень, які поряд із традиційними фінансово-економічними характеристиками враховували б виробничі, кадрові, організаційні, інноваційні, цифрові, екологічні та ризик-орієнтовані чинники розвитку сільськогосподарських підприємств [1-6].

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Проблематика оцінювання антикризового потенціалу підприємств залишається одним із найбільш актуальних напрямів сучасних економічних досліджень. Наукові праці останніх років свідчать про поступовий перехід від використання переважно фінансових методів оцінювання до комплексних підходів, що враховують ризики, адаптивність підприємств, ефективність управління та стійкість їх функціонування в умовах невизначеності. Теоретичні



© Завадських Г. М., Нехай В. В., Болтянська Л. О., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

засади формування антикризового управління аграрними підприємствами, особливості забезпечення їх економічної стійкості та напрями підвищення ефективності функціонування досліджено у працях С. В. Васильєва та О. О. Масляєвої [1], І. І. Вініченка та М. М. Комської [2]. Автори обґрунтовують необхідність формування цілісної системи антикризового управління як складової стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору.

Вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад управління розвитком аграрних підприємств зроблено О. В. Гаврильченком [3], який досліджує механізми ефективного використання внутрішніх ресурсів економічного зростання та їх роль у забезпеченні стійкого функціонування підприємств. Питання формування сучасної системи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами комплексно висвітлено у дослідженнях Р. Х. Григоряна [4], де значну увагу приділено методичним аспектам діагностики кризових процесів та організації антикризового управління.

Проблеми удосконалення фінансового забезпечення антикризового управління розкрито у працях Г. М. Запші, А. І. Лівінського та Н. А. Телічка [5]. Автори доводять, що сучасні механізми фінансового управління аграрними підприємствами потребують посилення стратегічної спрямованості та адаптації до високої динаміки зовнішнього середовища.

Питання забезпечення фінансової стійкості підприємств аграрного сектору в умовах кризових явищ також знайшли відображення у дослідженні Р. Олексенка, В. Нянька, С. Плотніченка [6], які обґрунтовують необхідність удосконалення механізмів фінансування аграрних підприємств в умовах кризових викликів. Особливості управління ризиками в аграрному секторі досліджують Г. В. Євтушенко, Н. Я. Тимків та А. А. Шешеня [7], які систематизують основні ризики функціонування аграрних підприємств та визначають напрями вдосконалення механізмів управління ними.

Вагоме місце серед сучасних досліджень посідають праці М. Савченко та Л. Свінціцької [8], присвячені розвитку методичних підходів до антикризової діагностики агропромислових підприємств. Автори обґрунтовують необхідність своєчасного виявлення кризових явищ, визначення стадій їх розвитку та використання результатів діагностики як інформаційної основи прийняття управлінських рішень.

Методичні аспекти інтеграції діагностичних інструментів і контролінгу в систему управління аграрними підприємствами висвітлено у дослідженні В. Ткаченка [9], який доводить, що комплексне використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів сприяє підвищенню якості управлінських рішень та конкурентоспроможності підприємств.

Важливе значення для розвитку методичного забезпечення антикризового управління мають також дослідження Р. І. Жовновача, Д. Г. Ковальова та В. В. Бурлаки [10], присвячені удосконаленню обліково-аналітичного забезпечення системи антикризового управління на засадах бюджетування.

Серед сучасних зарубіжних учених значний внесок у розвиток концепції організаційної стійкості, кризового менеджменту та оцінювання адаптивності підприємств зробили С. Ненонен і К. Сторбакка [11], Д. Ольссон [12], С. С. Левін, М. Дж. Пріетула та А. Майхжак [13], Т. Н. Сака, Е. Орміга та Ж. Валлс-Пасола [14], Т. Бюйл, Т. Геріг, Й. Шрейогг та А. Віланд [15]. Їхні дослідження спрямовані на розвиток методичних підходів до оцінювання організаційної стійкості, адаптивності, цифрової трансформації, управління ризиками та формування систем раннього виявлення кризових явищ.

Водночас аналіз наукової літератури свідчить, що більшість існуючих методичних підходів орієнтована переважно на оцінювання окремих складових антикризового потенціалу або сформована для умов відносно стабільного функціонування підприємств. Недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного оцінювання антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств з урахуванням воєнних ризиків, кліматичних змін, цифрової трансформації, логістичних обмежень та адаптивності підприємств до сучасних викликів, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

**Метою статті** є дослідження сучасних теоретико-методичних підходів до оцінювання антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств, здійснення їх порівняльного аналізу, систематизація методів оцінювання та обґрунтування напрямів удосконалення методичного забезпечення оцінювання з урахуванням сучасних викликів функціонування аграрного сектору.

**Основний матеріал і результати.** Ефективність антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами значною мірою визначається якістю інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває оцінювання антикризового потенціалу підприємства, яке дозволяє своєчасно виявити наявні та потенційні загрози,

визначити рівень готовності підприємства до їх подолання та сформувані обґрунтовані напрями забезпечення його стійкого розвитку.

У сучасній економічній літературі оцінювання трактується як систематичний процес визначення якісних та кількісних характеристик об'єкта дослідження шляхом використання відповідної системи критеріїв, показників і методів аналізу. Його основною метою є формування об'єктивної інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень, прогнозування можливих змін та своєчасного реагування на негативні тенденції розвитку підприємства [3; 5]. У наукових працях підкреслюється, що оцінювання виконує низку взаємопов'язаних функцій, серед яких ключове значення мають інформаційна, аналітична, діагностична, контрольна, прогностична та управлінська [8; 9]. Особливого значення оцінювання набуває в системі антикризового управління, оскільки саме результати оцінювання визначають можливість своєчасного виявлення кризових процесів, визначення рівня антикризового потенціалу підприємства та розроблення превентивних заходів щодо мінімізації негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. На цьому акцентують увагу М. Савченко та Л. Свінціцька, які розглядають антикризову діагностику як основу формування ефективної системи антикризового управління [8].

Водночас оцінювання антикризового потенціалу тісно пов'язане із забезпеченням економічної безпеки підприємства. Його результати дозволяють визначити рівень фінансової стійкості, виробничої спроможності, кадрового забезпечення, ресурсної достатності та організаційної готовності підприємства до функціонування в умовах підвищеного ризику. Таким чином, оцінювання виступає одним із ключових інструментів підтримання економічної безпеки та забезпечення довгострокової життєздатності підприємства [5; 10].

Не менш важливим є взаємозв'язок оцінювання зі стратегічним управлінням. Результати оцінювання антикризового потенціалу використовуються під час формування стратегічних цілей розвитку підприємства, вибору пріоритетних напрямів інвестування, удосконалення організаційної структури, розвитку кадрового потенціалу та підвищення рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища. Саме тому оцінювання виконує не лише контрольну, а й стратегічну функцію, забезпечуючи інформаційне підґрунтя для довгострокового розвитку підприємства [4; 9].

Важливою передумовою достовірності результатів оцінювання є належне інформаційне забезпечення. Його основу становлять дані фінансової, статистичної та управлінської звітності, результати моніторингу виробничої діяльності, маркетингових досліджень, інформація про стан ринкового середовища, логістичних процесів, кадрового забезпечення, а також дані щодо рівня ризиків і факторів зовнішнього впливу. В умовах цифрової трансформації аграрного сектору дедалі більшого значення набуває використання цифрових платформ, інформаційно-аналітичних систем та сучасних технологій обробки даних, що забезпечують оперативність і достовірність оцінювання [6; 9].

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що оцінювання антикризового потенціалу здійснюється із застосуванням різних методичних підходів, які відрізняються концептуальною основою, складом показників, методами аналізу та сферою практичного використання. Вибір конкретного підходу визначається метою оцінювання, особливостями діяльності підприємства, доступністю інформації та рівнем деталізації аналізу. З метою узагальнення існуючих підходів, визначення їхніх переваг, обмежень та можливостей практичного використання здійснено їх порівняльну характеристику (табл. 1).

Поряд із різноманітністю методичних підходів у науковій літературі сформувався широкий спектр методів, що використовуються для практичного оцінювання антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Вибір конкретного методу залежить від мети дослідження, інформаційного забезпечення, рівня деталізації аналізу, а також особливостей функціонування підприємства.

Кожна група методів має власне функціональне призначення та забезпечує отримання різних за змістом результатів оцінювання. З метою систематизації існуючого інструментарію методи оцінювання антикризового потенціалу доцільно згрупувати за їх методологічною основою та сферою практичного застосування (табл. 2).

Проведена систематизація свідчить, що жодна група методів не є універсальною, оскільки кожна орієнтована на розв'язання окремих завдань оцінювання антикризового потенціалу підприємства. Це обумовлює необхідність їх комплексного використання залежно від цілей оцінювання та особливостей функціонування підприємства. Найбільш поширеними залишаються фінансові методи, які базуються на аналізі показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та прибутковості.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика сучасних методичних підходів до оцінювання антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств**

| Методичний підхід  | Сутність                              | Основні переваги      | Основні обмеження                   | Сфера найбільш ефективного застосування |
|--------------------|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|
| Ресурсний          | Оцінка ресурсного забезпечення        | Простота, доступність | Не враховує зовнішні чинники        | Аналіз ресурсів                         |
| Функціональний     | Аналіз функціональних підсистем       | Виявляє слабкі місця  | Фрагментарність                     | Оцінка окремих напрямів                 |
| Системний          | Комплексна оцінка діяльності          | Цілісність            | Складність реалізації               | Стратегічне управління                  |
| Процесний          | Оцінка бізнес-процесів                | Оптимізація процесів  | Високі інформаційні потреби         | Управління процесами                    |
| Комплексний        | Інтегральна оцінка показників         | Всебічність           | Трудомісткість                      | Комплексна оцінка потенціалу            |
| Ризик-орієнтований | Оцінка внутрішніх і зовнішніх ризиків | Враховує ризики       | Складність оцінювання               | Антикризове управління                  |
| Адаптивний         | Оцінка здатності до адаптації         | Орієнтація на зміни   | Потребує постійного оновлення даних | Оцінка стійкості                        |

*Джерело: узагальнено авторами на основі [1, 3, 5, 7, 8, 9]*

Таблиця 2

**Класифікація методів оцінювання антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств**

| Група методів         | Методи                                                                                                                 | Основне призначення                               |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Фінансові             | Коефіцієнтний аналіз; аналіз ліквідності; аналіз платоспроможності; аналіз фінансової стійкості; аналіз рентабельності | Оцінювання фінансового стану та платоспроможності |
| Аналітичні            | SWOT; PEST; SPACE; GAP-аналіз                                                                                          | Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища |
| Статистичні           | Інтегральна оцінка; рейтинговий аналіз; таксономічний аналіз; кластерний аналіз                                        | Комплексна кількісна оцінка потенціалу            |
| Економіко-математичні | Дискримінантні моделі; багатофакторний аналіз; моделі прогнозування; нечіткі множини; нейромережеве моделювання        | Прогнозування кризових явищ                       |
| Експертні             | Метод Delphi; бальна оцінка; анкетування; метод вагових коефіцієнтів                                                   | Оцінювання за умов невизначеності                 |

*Джерело: узагальнено авторами на основі [1, 4, 8, 10]*

Їх основною перевагою є доступність інформації, простота розрахунків та можливість оперативної оцінки фінансового стану підприємства. Водночас орієнтація виключно на фінансові результати не дозволяє врахувати виробничі, кадрові, організаційні та інноваційні характеристики, що істотно обмежує можливість комплексного оцінювання антикризового потенціалу [5; 10].

Важливу роль відіграють аналітичні методи, зокрема SWOT-, PEST-, SPACE- та GAP-аналіз. Вони дозволяють дослідити взаємодію внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем, визначити сильні й слабкі сторони, можливості та загрози розвитку. Саме ці методи є основою стратегічного аналізу та широко використовуються під час формування програм антикризового розвитку підприємств [2; 4].

Для комплексного кількісного оцінювання дедалі ширше застосовуються статистичні методи, серед яких особливе місце займають інтегральні показники, рейтингові та таксономічні моделі. Їх використання забезпечує можливість порівняння підприємств між собою, визначення рівня їх антикризового потенціалу та ранжування за ступенем стійкості. Разом із тим достовірність результатів значною мірою залежить від правильності добору системи показників та методики їх агрегування [3; 8].

Найбільш перспективними з позицій прогнозування кризових процесів є економіко-математичні методи. Використання дискримінантного аналізу, багатофакторних моделей, методів нечітких множин і нейромережевого моделювання дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й прогнозу-

вати ймовірність виникнення кризових ситуацій. Проте застосування таких методів потребує значного масиву достовірної інформації, спеціального програмного забезпечення та високої кваліфікації фахівців [11-15].

В умовах високої невизначеності, характерної для сучасного аграрного сектору України, істотно зростає роль експертних методів, які використовуються за недостатності статистичної інформації або неможливості кількісного вимірювання окремих факторів. Найбільш поширеними серед них є метод Delphi, анкетування, бальна оцінка та метод вагових коефіцієнтів. Незважаючи на певну суб'єктивність, їх застосування дозволяє врахувати якісні характеристики діяльності підприємства та сформувати більш повне уявлення про рівень його антикризового потенціалу [7; 14].

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що сучасні умови функціонування сільськогосподарських підприємств не дають змоги отримати об'єктивні результати шляхом використання лише однієї групи методів. Високий рівень невизначеності, посилення впливу воєнних, кліматичних, логістичних та фінансових ризиків потребують комплексного поєднання фінансових, аналітичних, статистичних, економіко-математичних та експертних методів. Лише інтегроване використання зазначеного інструментарію забезпечує всебічне оцінювання антикризового потенціалу, своєчасне виявлення кризових тенденцій та підвищує обґрунтованість стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Проведений аналіз сучасних методичних підходів і методів оцінювання свідчить, що, незважаючи на значний науковий доробок у сфері антикризового управління, існуюче методичне забезпечення оцінювання антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств не повною мірою відповідає сучасним умовам господарювання. Більшість методик була сформована в умовах відносної стабільності економічного середовища та орієнтована переважно на оцінювання фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Водночас сучасний розвиток аграрного сектору характеризується суттєвим зростанням рівня невизначеності, що обумовлено воєнними діями, кліматичними змінами, цифровою трансформацією, порушенням логістичних ланцюгів та посиленням глобальних економічних ризиків. За таких умов традиційні підходи потребують істотного методичного оновлення [4; 5; 7; 14].

Суттєвим недоліком більшості існуючих методик є домінування фінансових показників у системі оцінювання. Такий підхід дозволяє визначити поточний фінансовий стан підприємства, однак не відображає його реальної спроможності протидіяти кризовим явищам, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову економічну стійкість. Внаслідок цього антикризовий потенціал отожднюється із фінансовою стійкістю, тоді як його зміст є значно ширшим і охоплює виробничі, кадрові, інноваційні, організаційні та інформаційні складові [5; 10]. Не менш важливою проблемою є недостатнє врахування виробничого потенціалу підприємства. У більшості методик оцінювання виробничі ресурси розглядаються лише через систему окремих економічних показників, без комплексної оцінки їх технічного стану, ефективності використання, рівня технологічного розвитку та здатності забезпечувати стабільність виробничих процесів. Це особливо актуально для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від ефективності використання земельних, матеріально-технічних та біологічних ресурсів [3; 4].

Окремої уваги потребує проблема недостатнього врахування кадрового потенціалу та управлінських компетентностей. Сучасні методики практично не оцінюють рівень професійної підготовки персоналу, якість управлінських рішень, здатність керівництва діяти в умовах кризових ситуацій, рівень корпоративної культури та ефективність внутрішніх комунікацій. Водночас саме людський капітал дедалі більше визначає здатність підприємства швидко адаптуватися до нових викликів і реалізовувати ефективні антикризові заходи [1; 2; 13].

Суттєвим недоліком існуючих методичних підходів є також відсутність оцінювання цифрової зрілості підприємства. Цифровізація бізнес-процесів, використання інформаційно-аналітичних систем, технологій точного землеробства, цифрових платформ управління ресурсами та сучасних систем підтримки прийняття рішень істотно впливають на рівень ефективності діяльності аграрних підприємств. Проте більшість методик практично не враховує ці чинники, що знижує достовірність оцінювання в сучасних умовах [6; 9; 14].

На нашу думку, недостатньо дослідженою залишається й адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Переважна більшість методик орієнтована на фіксацію поточного стану підприємства, тоді як сучасне антикризове управління потребує оцінювання його здатності оперативно реагувати на нові виклики, трансформувати бізнес-процеси, диверсифікувати виробництво, змінювати

логістичні маршрути та швидко відновлювати діяльність після кризових ситуацій [11; 12; 15].

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває проблема неповного врахування воєнних ризиків. Воєнний стан суттєво змінив умови функціонування аграрних підприємств, обумовивши втрату виробничих потужностей, мінування сільськогосподарських угідь, руйнування інфраструктури, дефіцит трудових ресурсів, порушення експортної логістики та зростання фінансових ризиків. Незважаючи на це, більшість існуючих методик не містить системи показників, які дозволяли б кількісно оцінити вплив зазначених факторів на антикризовий потенціал підприємства [4;7]. Використання великої кількості окремих показників ускладнює комплексну інтерпретацію результатів, порівняння підприємств між собою, визначення рівня їх стійкості та прогнозування розвитку кризових процесів. Саме тому перспективним напрямом розвитку методичного забезпечення є формування інтегральної системи оцінювання, яка поєднуватиме фінансові, виробничі, кадрові, організаційні, цифрові, екологічні та ризик-орієнтовані показники в єдину інформаційно-аналітичну модель [8; 9; 15].

Проведений аналіз підтверджує, що подальший розвиток методичного забезпечення оцінювання антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств має бути спрямований на формування інтегрованої методики, яка поєднуватиме переваги існуючих методичних підходів і сучасного аналітичного інструментарію. Така методика повинна базуватися на системному врахуванні фінансових, виробничих, кадрових, організаційних, цифрових та ризик-орієнтованих характеристик підприємства, забезпечувати комплексне оцінювання рівня його стійкості, адаптивності та готовності до функціонування в умовах високої невизначеності.

Таблиця 3

**Основні недоліки сучасного методичного забезпечення оцінювання антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств**

| Недолік                                                              | Прояв у сучасних методиках                             | Наслідки для управління                            |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Домінування фінансових показників                                    | Переважаюча орієнтація на фінансову звітність          | Неповне оцінювання антикризового потенціалу        |
| Недостатня комплексність                                             | Аналіз окремих складових без урахування взаємозв'язків | Зниження обґрунтованості управлінських рішень      |
| Недостатній облік виробничого, кадрового та інноваційного потенціалу | Відсутність якісних характеристик розвитку             | Неврахування внутрішніх резервів підприємства      |
| Ігнорування цифрової зрілості                                        | Не оцінюється рівень цифрової трансформації            | Обмеження можливостей сучасного управління         |
| Недостатній облік адаптивності                                       | Не оцінюється здатність швидко реагувати на зміни      | Зниження ефективності антикризового управління     |
| Неповне врахування воєнних, кліматичних і логістичних ризиків        | Відсутність спеціалізованих показників ризику          | Недостатня достовірність оцінювання                |
| Відсутність інтегрального показника                                  | Використання розрізнених показників                    | Ускладнення порівняння підприємств і прогнозування |

Джерело: узагальнено авторами на основі [1,2,4,5,7,8,9].

З урахуванням результатів аналізу сучасних методичних підходів до оцінювання антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств доцільно розглядати його як комплексну систему взаємопов'язаних складових, що забезпечують здатність підприємства своєчасно виявляти кризові явища, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати ефективні управлінські рішення. Запропонована схема відображає логіку інтегрального оцінювання антикризового потенціалу, яка поєднує традиційні складові діяльності підприємства із сучасними характеристиками його розвитку (рис. 1).

Запропонована схема демонструє, що основу антикризового потенціалу формують п'ять взаємопов'язаних складових: фінансова, виробнича, кадрова, організаційна та інноваційна. Водночас сучасні умови функціонування аграрних підприємств вимагають доповнення традиційної системи оцінювання такими характеристиками, як цифрова зрілість, адаптивність до змін зовнішнього середовища та ефективність управління ризиками. Інтеграція зазначених елементів забезпечує більш повне відображення реальних можливостей підприємства щодо запобігання кризовим явищам, підвищення стійкості та збереження конкурентоспроможності. Результатом комплексного оцінювання є формування обґрунтованих антикризових управлінських рішень, спрямованих на своєчасне реагування на внутрішні й зовнішні загрози та забезпечення сталого розвитку підприємства.



**Рис. 1. Складові комплексного оцінювання антикризового потенціалу сільськогосподарського підприємства**

*Джерело: розроблено авторами*

Результати узагальнення сучасних методичних підходів свідчать про поступову трансформацію концепції оцінювання антикризового потенціалу від вузько фінансової моделі до комплексного багатокомпонентного оцінювання. Якщо ранні методики були орієнтовані переважно на аналіз фінансової стійкості та прогнозування банкрутства підприємств, то сучасні дослідження дедалі більше враховують виробничі, кадрові, організаційні, інформаційні, інноваційні та ризик-орієнтовані складові функціонування підприємства [5; 8; 9].

Проведений аналіз дозволяє виділити кілька характерних тенденцій розвитку методичного забезпечення оцінювання антикризового потенціалу.

По-перше, відбувається перехід від використання окремих фінансових коефіцієнтів до інтегрованих систем показників, які забезпечують більш комплексну характеристику діяльності підприємства [10]. По-друге, сучасні методики дедалі частіше поєднують кількісні та якісні методи оцінювання, що дає можливість враховувати не лише результати діяльності підприємства, а й рівень його організаційної готовності до кризових ситуацій [13; 15]. Крім того, суттєво посилюється роль ризик-орієнтованого підходу, який передбачає інтеграцію оцінювання внутрішніх і зовнішніх загроз у систему стратегічного управління підприємством [7; 14].

Водночас аналіз наукових публікацій засвідчує, що більшість існуючих методичних підходів розроблялася без урахування сучасних умов функціонування аграрного сектору України, насамперед воєнних ризиків, цифрової трансформації та кліматичних змін. Це обмежує можливість їх безпосереднього використання для оцінювання антикризового потенціалу сучасних сільськогосподарських підприємств. Аналіз сучасних методичних підходів засвідчив, що жоден із них окремо не забезпечує комплексного оцінювання антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження узагальнено сучасні теоретико-методичні підходи до оцінювання антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств та встановлено, що в сучасних умовах господарювання оцінювання виступає одним із ключових інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення системи антикризового управління. Обґрунтовано, що ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від своєчасності виявлення кризових явищ, комплексності оцінювання внутрішніх можливостей підприємства та врахування впливу зовнішніх факторів.

Узагальнення сучасних методичних підходів дозволило визначити їх переваги, обмеження та сфери практичного застосування. Встановлено, що ресурсний, функціональний, системний, процесний, комплексний, ризик-орієнтований та адаптивний підходи характеризуються різною методологічною основою, однак жоден із них окремо не забезпечує всебічного оцінювання антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Проведена систематизація методів оцінювання показала доцільність комплексного використання фінансових, аналітичних, статистичних, економіко-математичних та

експертних методів, що дозволяє підвищити об'єктивність результатів оцінювання та достовірність інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.

Проведений аналіз сучасного методичного забезпечення дав змогу виявити його основні недоліки, серед яких домінування фінансових показників, недостатній облік виробничого, кадрового, цифрового та адаптивного потенціалу підприємств, неповне врахування воєнних, кліматичних і логістичних ризиків, а також відсутність єдиного інтегрального підходу до оцінювання антикризового потенціалу. Встановлено, що зазначені обмеження істотно знижують достовірність результатів оцінювання та ефективність антикризового управління в сучасних умовах функціонування аграрного сектору.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Васильєв С. В., Масляєва О. О. Теоретичні засади формування антикризової діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 5–6. С. 103–108. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.5-6.103>
2. Вініченко І. І., Комська М. М. Теоретичні аспекти формування антикризової стійкості сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 12. С. 3–8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.12.3>
3. Гаврильченко О. В. *Управління внутрішніми ресурсами економічного зростання аграрних підприємств: механізми, інструментарій, стратегії: монографія*. Харків: Смуґаста типографія, 2021. 302 с.
4. Григорян Р. Х. Науково-прикладні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка та управління АПК*. 2025. № 1. С. 152–165. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2025-197-1-152-165>
5. Запша Г. М., Лівінський А. І., Телічко Н. А. Механізм антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457>
6. Oleksenko R., Nianko V., Plotnichenko S., Andrieieva L., Zavadskykh H. The Problem of Financing Agricultural Enterprises in the Context of the COVID-19 Pandemic. In: Beskopylny A., Shamtsyan M., Artiukh V. (Eds.). *XV International Scientific Conference "INTERAGROMASH 2022". Lecture Notes in Networks and Systems*. Cham: Springer, 2023. Vol. 575. P. 1507–1513. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-21432-5\\_161](https://doi.org/10.1007/978-3-031-21432-5_161)
7. Євтушенко Г. В., Тимків Н. Я., Шешеня А. А. Особливості управління ризиками в аграрному секторі економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 17. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/17-2016/12.pdf> (дата звернення: 28.07.2026).
8. Савченко М., Свінціцька Л. Удосконалення антикризової діагностики агропромислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 15 (30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-14)
9. Ткаченко В. Аналіз ефективності інтеграції діагностичних інструментів та систем контролінгу в управлінські процеси аграрних підприємств: досвід та перспективи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Vol. 332, № 4. P. 310–315. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-47>
10. Жовновач Р. І., Ковальов Д. Г., Бурлака В. В. Обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами на засадах бюджетування. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 26–33.
11. Nenonen S., Storbacka K. Don't Adapt, Shape! Use the Crisis to Shape Your Minimum Viable System – And the Wider Market. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 88. P. 265–271. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.022>
12. Olsson D. The Transformative Potential of Resilience Thinking: How It Could Transform Unsustainable Economic Rationalities. *Capital & Class*. 2021. Vol. 45, No. 2. P. 289–309. DOI: <https://doi.org/10.1177/0304375420938284>
13. Levine S. S., Prietula M. J., Majchrzak A. Advice in Crisis: Principles of Organizational and Entrepreneurial Resilience. *Journal of Organization Design*. 2022. Vol. 11. Article 8. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00128-4>
14. Saka T. N., Hormiga E., Valls-Pasola J. Crisis Response Strategies: A Digital Reluctance Perspective. *Review of Managerial Science*. 2025. Vol. 19. P. 2569–2607. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00822-5>
15. Buyl T., Gehrig T., Schreyögg J., Wieland A. Resilience: A Critical Appraisal of the State of Research for Business and Society. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2022. Vol. 74, No. 4. P. 453–463. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00151-x>

### REFERENCES:

1. Vasyliiev S. V. & Masliaieva O. O. (2021). Teoretychni zasady formuvannia antykrizovoi diialnosti ahropromyslovykh pidpryemstv [Theoretical foundations of anti-crisis activity formation of agro-industrial enterprises]. *Ahrosvit*, no. 5–6, pp. 103–108. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.5-6.103>
2. Vinichenko I. I. & Komska M. M. (2021). Teoretychni aspekty formuvannia antykrizovoi stiikosti silskohospodarskykh pidpryemstv [Theoretical aspects of formation of anti-crisis sustainability of agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, no. 12, pp. 3–8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.12.3>
3. Havrylchenko, O. V. (2021). *Upravlinnia vnutrishnimy resursamy ekonomichnoho zrostantia ahrarnykh pidpryemstv: mekhanizmy, instrumentarii, stratehii* [Management of internal resources of economic growth of agricultural enterprises: Mechanisms, tools, strategies]. Smuhasta Typohrafiia.

4. Hryhorian R. Kh. (2025). Naukovo-prykladni zasady antykrizovoho upravlinnia silskohospodarskymy pidpriemstvamy [Scientific and applied foundations of anti-crisis management of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia APK*, no. 1, pp. 152–165. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2025-197-1-152-165>
5. Zapsha H. M., Livinskyi A. I. & Telichko N. A. (2025). Mekhanizm antykrizovoho upravlinnia finansovoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv v umovakh instytutsiinykh transformatsii [The mechanism of anti-crisis management of financial activity of agricultural enterprises under conditions of institutional transformations]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457>
6. Oleksenko R., Nianko V., Plotnichenko S., Andrieieva L. & Zavadskykh H. (2023). The problem of financing agricultural enterprises in the context of the COVID-19 pandemic. In A. Beskopylny, M. Shamtsyan, & V. Artiukh (Eds.), *XV International Scientific Conference "INTERAGROMASH 2022"* (Lecture Notes in Networks and Systems, Vol. 575, pp. 1507–1513). Springer. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-21432-5\\_161](https://doi.org/10.1007/978-3-031-21432-5_161)
7. Yevtushenko H. V., Tymkiv N. Ya., & Sheshenia A. A. (2016). Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v ahrarnomu sektori ekonomiky [Peculiarities of risk management in the agricultural sector of the economy]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, no. 17. Available at: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/17-2016/12.pdf>
8. Savchenko M. & Svintsitska L. (2023). Udoskonalennia antykrizovoi diahnostyky ahropromyslovykh pidpriemstv [Improvement of anti-crisis diagnostics of agro-industrial enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya "Ekonomika"*, vol. 15, no. 30. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-14)
9. Tkachenko V. (2024). Analiz efektyvnosti intehtratsii diahnostychnykh instrumentiv ta system kontrolinhu v upravlinski protsesy ahrarnykh pidpriemstv: dosvid ta perspektyvy [Analysis of the effectiveness of integration of diagnostic tools and controlling systems into management processes of agricultural enterprises: Experience and prospects]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 332, no. 4, pp. 310–315. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-47>
10. Zhovnovach R. I., Kovalov D. H. & Burlaka V. V. (2023). Oblikovo-analitychne zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia silskohospodarskymy pidpriemstvamy na zasadakh biudzhetuvannia [Accounting and analytical support of anti-crisis management of agricultural enterprises based on budgeting]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 2 (72), pp. 26–33.
11. Nenonen S. & Storbacka K. (2020). Don't adapt, shape! Use the crisis to shape your minimum viable system – and the wider market. *Industrial Marketing Management*, vol. 88, pp. 265–271. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.022>
12. Olsson D. (2021). The transformative potential of resilience thinking: How it could transform unsustainable economic rationalities. *Capital & Class*, vol. 45, no. 2, pp. 289–309. DOI: <https://doi.org/10.1177/0304375420938284>
13. Levine S. S., Prietula M. J. & Majchrzak A. (2022). Advice in crisis: Principles of organizational and entrepreneurial resilience. *Journal of Organization Design*, vol. 11, Article 8. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00128-4>
14. Saka T. N., Hormiga E. & Valls-Pasola J. (2025). Crisis response strategies: A digital reluctance perspective. *Review of Managerial Science*, vol. 19, pp. 2569–2607. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00822-5>
15. Buyl T., Gehrig T., Schreyögg J. & Wieland A. (2022). Resilience: A critical appraisal of the state of research for business and society. *Schmalenbach Journal of Business Research*, vol. 74, no. 4, pp. 453–463. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00151-x>

УДК 631.1:005.334

JEL Q13, Q55

**Завадських Ганна Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і бізнесу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. **Нехай Вікторія Василівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. **Болтянська Лариса Олексіївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і бізнесу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. **Сучасні методичні підходи до оцінювання антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств.**

У статті досліджено сучасні методичні підходи до оцінювання антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах посилення впливу воєнних, економічних та інших дестабілізуючих чинників. Розкрито сутність оцінювання як важливого елемента системи антикризового управління та інформаційної основи прийняття управлінських рішень. Проведено аналіз сучасного методичного забезпечення, що дозволило виявити його ключові недоліки, пов'язані з переважною орієнтацією на фінансові показники, недостатнім урахуванням виробничих, кадрових, цифрових та адаптивних характеристик підприємств. Обґрунтовано необхідність удосконалення методичного забезпечення оцінювання антикризового потенціалу на основі комплексного підходу, який поєднує кількісні та якісні показники, враховує специфіку функціонування сільськогосподарських підприємств

**Ключові слова:** антикризовий потенціал; сільськогосподарські підприємства; оцінювання; антикризове управління; методичні підходи; економічна стійкість; ризики.

UDC 631.1:005.334

JEL Q13, Q55

**Hanna Zavadskykh**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor Department of Economics and Business Dmytro Motorny Tavriya State Agrotechnological University. **Victoria Nekhai**, Doctor of Economics, Professor, Professor Department of Management and Public Administration Dmytro Motorny Tavriya State Agrotechnological University. **Larysa Boltianska**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor Department of Economics and Business Dmytro Motorny Tavrichesky State Agro-Technological University. **Modern methodological approaches to assessing the anti-crisis potential of agricultural enterprises.**

The growing uncertainty of the external environment, caused by military actions, climate change, market instability, inflationary processes, and disruptions in logistics, significantly increases the vulnerability of agricultural enterprises and necessitates the improvement of crisis management mechanisms. Under such conditions, the assessment of anti-crisis potential becomes an essential analytical tool for identifying threats, determining the enterprise's resilience, and supporting informed managerial decision-making. The purpose of this study is to investigate contemporary methodological approaches to assessing the anti-crisis potential of agricultural enterprises, to compare their theoretical and practical characteristics, and to substantiate directions for improving methodological support in accordance with current challenges facing the agricultural sector. The study is based on general scientific and special research methods, including analysis, synthesis, comparison, systematization, generalization, and critical evaluation of scientific approaches presented in Ukrainian and international literature. The theoretical foundations of assessment within the anti-crisis management system are examined, its relationship with economic security and strategic management is clarified, and the role of information support in ensuring reliable assessment results is substantiated. The paper systematizes the main methodological approaches to assessing anti-crisis potential, including resource-based, functional, system, process, integrated, risk-oriented, and adaptive approaches. Their advantages, limitations, and practical applicability under current conditions are identified. Furthermore, the existing assessment methods are classified into financial, analytical, statistical, economic-mathematical, and expert groups, which enables a comprehensive understanding of the available methodological toolkit. The scientific contribution of the study lies in substantiating conceptual directions for improving the methodological support for assessing anti-crisis potential through the integration of financial, production, organizational, personnel, digital, and risk-oriented indicators into a comprehensive assessment framework.

**Key words:** anti-crisis potential; agricultural enterprises; assessment; anti-crisis management; methodological approaches; economic resilience; risk management; strategic management.