

УДК 338.43:65.012:005.334:005.52
JEL Classification: Q13; M21; D81; Q01; G32
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-554-562>

ІНТЕГРОВАНІ СТРАТЕГІЇ ПРОАКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ РІВНОВАГОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

© 2025 ЛОЗОВА О. В., ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ Л. М.

УДК 338.43:65.012:005.334:005.52
JEL Classification: Q13; M21; D81; Q01; G32

Лозова О. В., Шимановська-Діанич Л. М. Інтегровані стратегії проактивного антикризового менеджменту для управління економічною рівновагою аграрного підприємства в умовах сталого розвитку та невизначеності

У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування інтегрованих стратегій проактивного антикризового менеджменту, спрямованих на забезпечення економічної рівноваги аграрного підприємства в умовах сталого розвитку та високої невизначеності зовнішнього середовища. Обґрунтовано актуальність переходу від реактивних до проактивних управлінських моделей, здатних забезпечити стійкість аграрного виробництва в умовах системних ризиків, воєнних викликів, кліматичних загроз і трансформації ринкових механізмів. Розкрито сутність економічної рівноваги як динамічного стану, що формується під впливом внутрішніх управлінських рішень, зовнішніх макроекономічних чинників, екологічних обмежень і соціально-психологічних детермінант. Ідентифіковано ключові фактори, що впливають на стабільність аграрного підприємства в кризових умовах, зокрема: якість стратегічного планування, фінансова дисципліна, кадровий потенціал, цінова волатильність, доступ до державної підтримки, кліматичні ризики та рівень соціальної згуртованості. Запропоновано концептуальну модель інтеграції стратегій сталого розвитку, ризик-менеджменту та адаптивного управління (ІМСАУР), яка поєднує аналітичний, операційний, адаптивний та комунікаційний блоки. У межах моделі сформовано систему інтегрованих стратегій, що складається зі стратегічної проактивності, економічної стабілізації, екологічної інтеграції, соціальної згуртованості та гнучкого управління. Обґрунтовано очікувані ефекти впровадження моделі, серед яких – підвищення стійкості до зовнішніх шоків, оптимізація управлінських процесів, формування екологічно та соціально відповідального виробництва. Результати дослідження можуть бути використані для розробки управлінських рішень, стратегічного планування та формування антикризових програм в аграрному секторі України, з урахуванням національних особливостей і міжнародних стандартів сталого розвитку.

Ключові слова: економічна рівновага, аграрне підприємство, проактивний антикризовий менеджмент, управління економічною рівновагою аграрного підприємства, інтегровані управлінські стратегії, сталий розвиток, невизначеність.

Табл.: 3. Бібл.: 18.

Лозова Оксана Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: oksana_lozova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>

Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: ludad584658@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6499-0953>

UDC 338.43:65.012:005.334:005.52
JEL Classification: Q13; M21; D81; Q01; G32

Lozova O. V., Shymanovska-Dianych L. M. Integrated Strategies of Proactive Crisis Management for Managing the Economic Equilibrium of Agrarian Enterprises under Conditions of Sustainable Development and Uncertainty

The article explores the theoretical and methodological foundations for developing integrated strategies of proactive crisis management aimed at ensuring the economic equilibrium of agrarian enterprises under conditions of sustainable development and high external uncertainty. The relevance of transitioning from reactive to proactive management models is substantiated, emphasizing their capacity to maintain the resilience of agrarian production amid systemic risks, wartime challenges, climate threats, and market mechanism transformations. The essence of economic equilibrium is revealed as a dynamic state shaped by internal managerial decisions, external macroeconomic factors, environmental constraints, and socio-psychological determinants. Key factors influencing the stability of agrarian enterprises in crisis conditions are identified, including the quality of strategic planning, financial discipline, human capital, price volatility, access to State support, climate risks, and the level of social cohesion. A conceptual model for integrating strategies of sustainable development, risk management, and adaptive governance (ISDRAG) is proposed, comprising analytical, operational, adaptive, and communication blocks. Within this model, a system of integrated strategies is developed, encompassing strategic proactivity, economic stabilization, ecological integration, social cohesion, and flexible management. The expected effects of implementing the model are substantiated, including increased resilience to external shocks, optimization of managerial processes, and the formation of environmentally and socially responsible production. The research findings can be applied in the development of managerial decisions, strategic planning, and forming crisis response programs in Ukraine's agrarian sector, taking into account national specificities and international standards of sustainable development.

Keywords: economic equilibrium, agrarian enterprise, proactive crisis management, management of economic equilibrium of agrarian enterprise, integrated management strategies, sustainable development, uncertainty.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 18.

Lozova Oksana V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: oksana_lozova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>

Shymanovska-Dianyach Liudmyla M. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: ludad584658@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6499-0953>

У сучасних умовах глобальної турбулентності, військових конфліктів, кліматичних змін і трансформації ринкових механізмів аграрні підприємства України стикаються з багатовекторними загрозами, що порушують їх економічну рівновагу та підривають потенціал сталого розвитку. Традиційні моделі антикризового управління, орієнтовані на реактивні дії, виявляються недостатніми для ефективного функціонування в умовах високої невизначеності, структурних дисбалансів і нестабільного інституційного середовища. Особливої актуальності набуває розробка інтегрованих стратегій проактивного антикризового менеджменту, які поєднують економічні, екологічні та соціальні аспекти управління, забезпечуючи адаптивність, стійкість і конкурентоспроможність аграрного підприємства. Водночас існує дефіцит науково обґрунтованих підходів до синтезу таких стратегій, які враховують специфіку аграрного сектора, національні особливості ведення господарства та вимоги сталого розвитку.

Таким чином, постає наукова проблема формування системного підходу до управління економічною рівновагою аграрного підприємства на основі інтеграції проактивних антикризових стратегій, що здатні забезпечити його стійкість у довгостроковій перспективі та адаптацію до викликів невизначеного середовища.

Останні наукові дослідження засвідчують зростаючу увагу до проактивного антикризового менеджменту як ключового інструменту забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах невизначеності. Зокрема, у роботі Приба Є. В. [1] розглянуто практичні аспекти антикризового управління в аграрному секторі, акцентовано увагу на необхідності адаптації управлінських рішень до специфіки сільськогосподарського виробництва, що є релевантним для формування інтегрованих стратегій. Миськів Г. В. та Білик В. М. [2] систематизували етапи антикризового управління, запропонувавши алгоритм дій для підприємств у фазі загострення ризиків. Їхній підхід може бути інте-

грований у стратегічний блок моделі проактивного управління. Бардаков В. Г. [3] акцентує увагу на теоретичних основах аграрного бізнесу, обґрунтовуючи його роль у національній економіці, що створює підґрунтя для розробки системних управлінських рішень. У роботах Шимановської-Діаніч Л., Педченко Н. та Лозової О. [4; 5] проаналізовано вплив цифровізації та безпекових викликів на бізнес-процеси, а також розроблено фреймворки проактивного кризового менеджменту в освітніх і виробничих системах. Ці дослідження демонструють можливість трансферу управлінських інновацій до аграрного сектора, зокрема в умовах війни та посткризової адаптації. Лутковська С. та співавтори [6] досліджують менеджмент інноваційно орієнтованих кластерних агроструктур у контексті смарт-економіки, що відкриває перспективи для інтеграції кластерного підходу в антикризові стратегії. У роботі [7] розглянуто формування культури безпекоорієнтованого менеджменту як чинника досягнення цілей сталого розвитку, що є важливим для соціального блоку інтегрованої моделі. Суржиков І. Ф. [8] пропонує концептуальні засади проактивного кризового менеджменту, акцентуючи на інтеграції стратегій сталого розвитку та ризик-менеджменту, що безпосередньо корелює з метою цієї статті – розробкою системи управління економічною рівновагою аграрного підприємства в умовах невизначеності.

Таким чином, аналіз сучасних джерел підтверджує наукову та практичну значущість теми, а також окреслює методологічні орієнтири для побудови інтегрованих стратегій, що поєднують проактивність, адаптивність, екологічну відповідальність та системну стійкість.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка інтегрованих стратегій проактивного антикризового менеджменту, спрямованих на забезпечення економічної рівноваги аграрного підприємства в умовах сталого розвитку та високої невизначеності зовнішнього середовища.

У контексті зростаючої невизначеності та системних викликів, що супроводжують функціонування аграрних підприємств, наукова думка дедалі активніше звертається до концептуалізації проактивного антикризового менеджменту. Аналіз сучасних підходів дозволяє виокремити п'ять ключових напрямів, які формують методологічну основу для розробки інтегрованих стратегій управління (табл. 1).

Зазначені підходи демонструють багатомірність сучасного антикризового менеджменту, де проактивність проявляється не лише у випереджувальному реагуванні, а й у стратегічному передбаченні, інтеграції екологічних і соціальних чинників, а також у формуванні партнерських моделей взаємодії з державою. Така систематизація створює основу для подальшого розроблення адаптивних управлінських стратегій, здатних забезпечити

Таблиця 1

Підходи до проактивного антикризового управління в аграрному секторі

№	Підхід	Ключові характеристики
1	Фазовий підхід	– виокремлює превентивні, реакційні та посткризові механізми управління; – превентивні заходи включають моніторинг ризиків, ранню діагностику та стратегічне планування, що дозволяє мінімізувати вплив кризових явищ на економічну стабільність підприємства
2	Суб'єктно-об'єктний підхід	– розглядає кризу як результат взаємодії внутрішніх суб'єктів (менеджмент, персонал) із зовнішніми чинниками (ринкове середовище, державна політика, екологічні умови); – особлива увага приділяється адаптації управлінських рішень до типу кризи та її джерела
3	Інтегративний стратегічний підхід	– передбачає поєднання стратегічного планування, фінансової стабілізації, екологічної відповідальності та соціальної стійкості; – застосування прогнозування, сценарного моделювання та управління змінами забезпечує довгострокову життєздатність аграрного підприємства
4	Кластерний аналіз кризових явищ	– орієнтований на виявлення специфічних чинників дестабілізації в аграрному секторі, зокрема: низька капіталізація, ціновий диспаритет, слабкий експортний потенціал; – обґрунтовується необхідність диференційованих стратегій для різних типів аграрних підприємств

Джерело: складено авторами на основі [1–4].

ти економічну рівновагу аграрного підприємства в умовах сталого розвитку.

У умовах багатовекторної нестабільності, спричиненої як глобальними економічними трансформаціями, так і локальними ризиками (зокрема, воєнними діями, кліматичними змінами, дисбалансом ринкових механізмів), питання забезпечення економічної рівноваги аграрного підприємства набуває особливої актуальності.

Економічна рівновага в цьому контексті розглядається як динамічний стан, що характеризується здатністю підприємства підтримувати стабільність фінансових, виробничих і соціальних параметрів у межах допустимих коливань зовнішнього середовища.

На основі системного аналізу наукових джерел та практичних кейсів [1–7] можна виокремити такі ключові фактори, що детермінують економічну рівновагу аграрного підприємства в умовах кризи:

1. Внутрішні управлінські фактори;
 - ✦ якість стратегічного планування – наявність адаптивної стратегії, здатної враховувати сценарні ризики та забезпечувати гнучкість управлінських рішень;
 - ✦ фінансова дисципліна та ліквідність – здатність підприємства підтримувати позитивний грошовий потік, оптимізувати витрати та забезпечувати доступ до резервного капіталу;
 - ✦ кадровий потенціал – рівень кваліфікації управлінського персоналу, мотивація працівників, наявність кризових компетенцій.
2. Зовнішні макроекономічні та інституційні фактори:
 - ✦ цінова волатильність на аграрних ринках – коливання цін на сировину, добрива, паливо та продукцію, що безпосередньо впливають на маржинальність виробництва;
 - ✦ доступ до державної підтримки: ефективність механізмів субсидування, кредиту-

вання, податкових пільг і компенсаційних програм;

- ✦ регуляторне середовище: стабільність нормативно-правової бази, прозорість процедур, наявність антикризових регуляторних інструментів.

3. Екологічні та кліматичні фактори:

- ✦ кліматичні ризики – посухи, повені, нестабільність сезонних циклів, що впливають на урожайність та виробничі цикли;
- ✦ екологічна відповідність: здатність підприємства адаптуватися до вимог сталого землекористування, зменшення вуглецевого сліду, впровадження екологічних технологій.

4. Соціально-психологічні фактори:

- ✦ рівень соціальної згуртованості – взаємодія з місцевими громадами, підтримка внутрішньої корпоративної культури, стійкість до соціальних потрясінь;
- ✦ психологічна готовність до змін: наявність проактивного мислення у керівництва, здатність до швидкої адаптації та прийняття нестандартних рішень.

Таким чином, економічна рівновага аграрного підприємства в умовах кризи є результатом складної взаємодії багаторівневих факторів, що охоплюють управлінську, фінансову, екологічну та соціальну площини. Її забезпечення потребує не лише технічної оптимізації ресурсів, а й формування стійкої організаційної культури, здатної до адаптації, інновацій та стратегічного передбачення.

Управління економічною рівновагою аграрного підприємства в умовах сталого розвитку та невизначеності є складним багатовимірним процесом, що потребує переосмислення традиційних управлінських парадигм. У сучасному аграрному секторі України, який функціонує в умовах воєнного конфлікту, кліматичних викликів, нестабільної макроекономічної ситуації та трансформації ринкових механізмів, економічна рівновага перестає бути лише фінансовим показником. Вона набуває системного характеру, охоплюючи ресурсну, соціальну, екологічну та інституційну стабільність підприємства.

Оцінка економічної рівноваги в таких умовах має базуватися на інтегрованих підходах, що поєднують кількісні та якісні показники. Зокрема, важливо враховувати не лише рівень прибутковості чи ліквідності, а й здатність підприємства адаптуватися до змін, зберігати кадровий потенціал, підтримувати екологічну відповідність виробництва, за-

безпечувати соціальну згуртованість колективу та громади. У цьому контексті особливого значення набуває проактивне управління, яке передбачає не просто реагування на кризові явища, а їхнє передбачення, моделювання сценаріїв розвитку та формування стратегічних контурів стійкості [8].

Сталий розвиток як концепція управління вимагає від аграрного підприємства балансу між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю. В умовах невизначеності цей баланс досягається не через консервативне планування, а через гнучке стратегічне мислення, інтеграцію ризик-менеджменту, цифровізацію управлінських процесів та формування культури адаптивності. Оцінка економічної рівноваги має включати аналіз внутрішніх управлінських рішень, зовнішніх ризиків, рівня інституційної підтримки, а також здатності підприємства до самоорганізації та інноваційної трансформації [5].

Важливо також враховувати, що в аграрному секторі економічна рівновага тісно пов'язана з сезонністю, природними циклами, доступом до ресурсів і логістичною інфраструктурою. Тому оцінка має бути контекстуалізованою, з урахуванням регіональних особливостей, типу виробництва, масштабу підприємства та його інтеграції в локальні та глобальні ланцюги доданої вартості. У цьому сенсі проактивні антикризові стратегії мають не лише стабілізувати підприємство, а й створити умови для його довгострокового розвитку, інституційного зміцнення та екологічної модернізації.

Управління економічною рівновагою аграрного підприємства в умовах сталого розвитку та невизначеності потребує системного, міждисциплінарного підходу, що поєднує економічну аналітику, стратегічне управління, психологію організаційної поведінки та екологічну відповідальність. Це не лише управлінська функція, а й індикатор здатності підприємства бути життєздатним, гнучким і соціально значущим у складних умовах сучасного світу.

У контексті багатовимірних викликів, що постають перед аграрними підприємствами, зокрема, екологічної деградації, економічної нестабільності, соціальних трансформацій та воєнних ризиків, актуалізується потреба у формуванні інтегрованих управлінських моделей, здатних забезпечити довгострокову стійкість та адаптивність. Відповіддю на ці виклики є розробка концептуальної моделі, яка поєднує принципи сталого розвитку, інструменти ризик-менеджменту та механізми адаптивного управління.

Концептуальна модель базується на синтезі трьох взаємопов'язаних управлінських парадигм:

Сталий розвиток – як стратегічна рамка, що передбачає баланс між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю. Повномасштабна війна в Україні стала потужним дестабілізуючим чинником для реалізації Цілей Сталого Розвитку ООН, оголивши їхню глибоку взаємозалежність і системну вразливість. Уже протягом першого року конфлікту спостерігається суттєвий регрес у досягненні таких цілей, як подолання бідності, забезпечення продовольчої безпеки, доступ до якісної освіти та медичних послуг, а також збереження екологічної рівноваги [9]. Зростання соціальної нерівності, внутрішнє переміщення мільйонів громадян, руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів постачання та деградація природного середовища – усе це створює багатовимірні ризики, які виходять далеко за межі національного контексту.

Війна впливає не лише на гуманітарну сферу, а й на економічну стабільність, кліматичну політику, стан морських – наземних екосистем, а також на функціонування інституцій, що мають забезпечувати мир, справедливість і ефективне врядування [10; 11]. Такий комплексний вплив вимагає переосмислення глобальних стратегій сталого розвитку, інтеграції кризових сценаріїв у політики адаптації та посилення міжнародної солідарності задля збереження досягнень і запобігання подальшому регресу.

Ризик-менеджмент – як інструментальна система ідентифікації, оцінки, моніторингу та нейтралізації ризиків, що загрожують стабільності підприємства. Кожна компанія чи організація регулярно взаємодіє з різними доступними ресурсами, а отже, ризик пов'язаний із можливістю їх втрати. Ризик як концепція характеризується можливістю потрапити в ситуацію непередбачуваних подій чи обставин. Загалом ризик можна описати як існу-

вання можливості виникнення втрат або не принесення прибутку [12].

Ефективне управління ризиками дозволяє не лише мінімізувати потенційні втрати, а й забезпечити адаптивність бізнес-моделі до змінних обставин, зберегти конкурентоспроможність і підтримати довгострокову стійкість організації. Впровадження ризик-орієнтованого підходу сприяє формуванню культури превентивного мислення, де кожне управлінське рішення базується на аналізі можливих сценаріїв та їхніх наслідків [13].

Адаптивне управління – як динамічна управлінська логіка, що забезпечує гнучкість, навчання на основі зворотного зв'язку та швидке реагування на зміну зовнішніх умов.

Адаптивне управління передбачає постійне оновлення управлінських рішень на основі актуальних даних, аналізу ризиків і прогнозування сценаріїв розвитку. Такий підхід дозволяє організаціям ефективно функціонувати в умовах невизначеності, зокрема в кризових або воєнних ситуаціях, коли традиційні моделі управління втрачають свою ефективність. Гнучкість у прийнятті рішень, відкритість до змін і здатність до швидкої реорганізації ресурсів стають ключовими чинниками стійкості системи управління [14].

Крім того, адаптивне управління інтегрує механізми зворотного зв'язку, що дозволяють не лише коригувати поточні дії, а й формувати культуру організаційного навчання. Це сприяє накопиченню управлінського досвіду, підвищенню компетентності персоналу та формуванню стратегічного бачення, яке враховує як внутрішні, так і зовнішні виклики [15]. У результаті організація здатна не просто реагувати на зміни, а й проактивно формувати власну траєкторію розвитку в умовах турбулентного середовища.

Модель передбачає інтеграцію таких ключових компонентів (табл. 2).

Таблиця 2

Модель стратегічної синергії сталого розвитку, ризик-менеджменту та адаптивного управління (ІМСАУР)

Компонент	Функціональне призначення
Аналітичний блок	ідентифікація ризиків, оцінка екологічних та соціальних впливів, стратегічне прогнозування
Операційний блок	реалізація управлінських рішень, впровадження екологічних технологій, оптимізація ресурсів
Адаптивний механізм	зворотний зв'язок, коригування стратегій, навчання організації, сценарне моделювання
Комунікаційна платформа	взаємодія з зацікавленими сторонами, прозорість управління, соціальна відповідальність

Джерело: авторська розробка.

Інтеграція стратегій здійснюється за принципом системної взаємодії, де кожен компонент моделі виконує не лише автономну функцію, а й забезпечує синергію з іншими елементами. Наприклад, результати ризик-аналізу безпосередньо впливають на адаптивні управлінські рішення, а екологічні індикатори – на стратегічні пріоритети сталого розвитку.

На нашу думку, очікуваними результатами впровадження моделі стратегічної синергії сталого розвитку, ризик-менеджменту та адаптивного управління має стати таке:

- ✦ підвищення стійкості аграрного підприємства до зовнішніх шоків;
- ✦ формування екологічно та соціально відповідального виробництва;
- ✦ оптимізація управлінських процесів через гнучке реагування;
- ✦ зміцнення довіри з боку громад, партнерів та державних інституцій.

Таким чином, запропонована концептуальна модель є інструментом трансформації традиційного управління в напрямі системної, проактивної та

стійкої організаційної практики. Її впровадження дозволяє не лише знизити ризики, а й сформувати нову парадигму розвитку аграрного сектора, орієнтовану на довгострокову життєздатність в умовах невизначеності та посткризового відновлення.

У межах запропонованої концептуальної моделі (ІМСАУР), проактивний антикризовий менеджмент розглядається як системна управлінська діяльність, спрямована на:

- ✦ попередження кризових явищ через ранню ідентифікацію ризиків, стратегічне прогнозування та сценарне моделювання;
- ✦ забезпечення економічної рівноваги шляхом оптимізації ресурсного потенціалу, підтримки фінансової стабільності та збереження виробничої безперервності;
- ✦ інституціоналізацію стійких практик через інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських стандартів у корпоративну політику підприємства.

Інтегровані стратегії в межах моделі ІМСАУР формуються за такими ключовими напрямками (табл. 3):

Таблиця 3

Інтегровані стратегії в межах моделі ІМСАУР

Напрямок стратегій	Зміст та інструменти реалізації
Стратегічна проактивність	Сценарне планування, SWOT-аналіз, розробка антикризових протоколів, стратегічна гнучкість
Економічна стабілізація	Управління ліквідністю, диверсифікація джерел доходу, фінансове резервування
Екологічна інтеграція	Впровадження сталих технологій, зменшення екологічного сліду, адаптація до кліматичних ризиків
Соціальна згуртованість	Підтримка персоналу, комунікація з громадами, розвиток корпоративної культури
Адаптивне управління	Зворотний зв'язок, організаційне навчання, гнучке коригування управлінських рішень

Джерело: авторська розробка.

Реалізація інтегрованих стратегій у межах моделі ІМСАУР дозволяє досягти таких цільових ефектів [16–18]:

Формування стійкої економічної рівноваги в умовах багатовекторної невизначеності передбачає здатність підприємства підтримувати функціональну стабільність навіть за умов турбулентного зовнішнього середовища. Це досягається шляхом балансування між короткостроковими операційними цілями та довгостроковими стратегічними орієнтирами, а також через інтеграцію антикризових механізмів, що дозволяють оперативно реагувати на зміни кон'юнктури, політичні ризики та інституційні виклики.

Зниження чутливості підприємства до зовнішніх шоків через диверсифікацію ризиків реа-

лізується шляхом розширення спектру ресурсних, фінансових та партнерських зв'язків, що зменшує залежність від окремих джерел або ринків. Такий підхід дозволяє підприємству не лише уникати критичних втрат у разі несподіваних змін, а й формувати резерви стійкості, які можуть бути мобілізовані у відповідь на нові виклики.

Підвищення організаційної адаптивності та здатності до трансформації є ключовим чинником виживання в умовах швидкоплинних змін. Це включає розвиток внутрішньої гнучкості, здатності до реорганізації бізнес-процесів, впровадження інноваційних управлінських практик та формування культури безперервного навчання. Адаптивні організації здатні не

лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати нові можливості для зростання.

Інституціоналізація принципів сталого розвитку як основи стратегічного управління означає інтеграцію екологічних, соціальних та етичних критеріїв у процес прийняття рішень. Це забезпечує довгострокову легітимність діяльності підприємства, зміцнює його репутацію та сприяє формуванню довіри з боку стейкхолдерів. Сталий розвиток у межах ІМСАУР не є декларативним елементом, а виступає як системна управлінська парадигма, що визначає стратегічні пріоритети організації.

Таким чином, інтегровані стратегії проактивного антикризового менеджменту, реалізовані в межах моделі сталого адаптивного управління, створюють основу для трансформації аграрного підприємства в стійку, гнучку та соціально відповідальну організацію. Їх впровадження є не лише реакцією на кризу, а й стратегічним кроком до формування нової парадигми аграрного розвитку в Україні.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність переходу аграрних підприємств від реактивних до проактивних моделей антикризового управління, здатних забезпечити економічну рівновагу в умовах сталого розвитку та багатовекторної невизначеності. Економічна рівновага розглядається як динамічний стан, що формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, включаючи стратегічне планування, фінансову дисципліну, кадрову стабільність, екологічну відповідність і соціальну згуртованість.

Запропонована концептуальна модель ІМСАУР (інтеграція стратегій сталого розвитку, ризик-менеджменту та адаптивного управління) дозволяє системно поєднати аналітичні, операційні, адаптивні та комунікаційні блоки управління, створюючи основу для формування інтегрованих стратегій, орієнтованих на стійкість, гнучкість та соціальну відповідальність аграрного виробництва. Очікувані ефекти впровадження моделі включають підвищення здатності підприємства до протидії зовнішнім шокам, оптимізацію управлінських процесів, зниження рівня ризиків та формування екологічно збалансованої системи господарювання.

Результати дослідження мають прикладне значення для розробки стратегічних управлінських рішень, формування антикризових програм, удосконалення системи ризик-менеджменту та адаптації аграрного сектору України до викликів сучасного середовища. Водночас, враховуючи складність

і багатовимірність проблеми, перспективним напрямом подальших досліджень є розробка інструментів кількісної оцінки економічної рівноваги, моделювання сценаріїв проактивного управління в умовах воєнної економіки, а також вивчення психологічних аспектів організаційної стійкості в аграрному виробництві. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Пріб Є. В. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2019. Т. 26. № 10. С. 51–59.
DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201910051>
2. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. Т. 6. № 1. С. 19–27.
DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
3. Бардаков В. Г. Теоретичні основи аграрного бізнесу та об'єктивна необхідність його розвитку. *Науковий вісник ОНЕУ*. № 12. С. 69–76.
DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-12-325-69-76>
4. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 2 (112). С. 109–116.
DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>
5. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Коломієць Б. С., Щербак Я. І. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в закладах освіти в контексті інноваційно трансформаційного та безпекоорієнтованого підходу як чинник проактивного кризового менеджменту в умовах невизначеності. *«Наукові інновації та передові технології». Серія «Економіка»*. 2025. № 7 (47). С. 505–517.
DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-505-516](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-505-516)
6. Лутковська С., Коваль Н., Лозова О., Охріменко І., Шацька З., Витриховський Є. Менеджмент проєктів інноваційно орієнтованих кластерних бізнес-агроструктур у смарт-економічній моделі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2024. № 6 (59). С. 613–632.
DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.59.2024.4631>
7. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Коломієць Б. С. Формування культури безпекоорієнтованого менеджменту в системі управління закладом освіти як умова досягнення цілей сталого

- розвитку: напрями, заходи та фреймворк. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 82. С. 28–35.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-048>
8. Суржиков І. Ф. Проактивний кризовий та антикризовий менеджмент: інтегровані стратегії для забезпечення стійкого розвитку підприємств. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія Економіка*. 2024. Вип. 28. С. 44–52.
DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-44-52>
 9. Уланова С. П. Сталий розвиток на тлі війни в Україні // *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung* : матеріали Міжнар. наук. конф. Березень, 2023. С. 250–252.
DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-31.03.2023.71>
 10. Нагара М. Б. Сталий розвиток: трансформація парадигми в умовах екологізації економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5–6. С. 36–42. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/816/892>
 11. Ханова О. В., Скібіна С. О. Сталий розвиток країн ЄС: методика й індикатори оцінювання. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 20–32.
 12. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. № 3. С. 155–162.
DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>
 13. Герасименко О. Аналітичний огляд міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, орієнтованих на підприємства різних галузей господарства. *European journal of economics and management*. 2018. Vol. 4. Issue 4. P. 10–29.
 14. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-435_440.pdf
 15. Коритько Т. Ю. Економічний механізм адаптації підприємства. *Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства*. 2013. Т. XIV. С. 90–97.
 16. Іщейкін Т. Є., Павлій О. В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 340–346.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-340-346>
 17. Гасій О. В., Луцишін О. Ю., Кашкалда В. В. Теоретичні засади сталого розвитку в контексті управління на муніципальному рівні. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4024/4059>
 18. Гасій О. В., Луцишін О. Ю., Кашкалда В. В. Стале фінансування в контексті сталого розвитку // *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: IX Міжнар.

наук.-практ. конф. (м. Одеса, 22–23 верес. 2023 р.). Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 70–71. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16872/1/36ірник%20матеріалів%20конференції%20ОНЕУ%202023.pdf>

REFERENCES

- Bardakov, V. H. (2024). Teoretychni osnovy aharnoho biznesu ta obiektyvna neobkhidnist yoho rozvytku. *Naukovyi visnyk ONEU*, 12, 69–76. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-12-325-69-76>
- Hasii, O. V., Lutsyshin, O. Yu., & Kashkalda, V. V. (2023). Stale finansuvannia v konteksti staloho rozvytku. *Ekononiko-pravovi aspekty hospodariuvannia: suchasnyi stan, efektyvnist ta perspektyvy: IX Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 70–71). Odesa: ONEU. Retrieved from <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16872/1/Zbirnyk%20materialiv%20konferentsii%20ONEU%202023.pdf>
- Hasii, O. V., Lutsyshin, O. Yu., & Kashkalda, V. V. (2024). Teoretychni zasady staloho rozvytku v konteksti upravlinnia na munitsypalnomu rivni. *Efektyvna ekonomika*, 6. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4024/4059>
- Herasymenko, O. (2018). Analitichniy ohliad mizhnarodnykh standartiv z ryzyk-menedzhmentu, oriientovanykh na pidpriemstva riznykh haluzei hospodarstva. *European journal of economics and management*, 4(4), 10–29.
- Ishcheikin, T. Ye., & Pavlii, O. V. (2023). Mekhanizm upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriemstva. *Biznes Inform*, 10, 340–346. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-340-346>
- Khanova, O. V., & Skibina, S. O. (2017). Stalyi rozvytok krain YeS: metodyka y indykatory otsiniuvannia. *Problemy ekonomiky*, 3, 20–32.
- Korytko, T. Yu. (2013). Ekonomichnyi mekhanizm adaptatsii pidpriemstva. *Rozvytok ekonomichnykh metodiv upravlinnia natsionalnoi ekonomikoii ta ekonomikoii pidpriemstva*, XIV, 90–97.
- Lutkovska, S., Koval, N., Lozova, O., Okhrimenko, I., Shatska, Z., & Vytrykhovskiy, Ye. (2024). Menedzhment proektiv innovatsiino oriientovanykh klasternykh biznes-ahrostruktur u smart-ekonomichnii modeli. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 613–632. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4631>
- Myskiv, H. V., & Bilyk, V. M. (2024). Etapy ta zakhody antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 6(1), 19–27. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
- Nahara, M. B. (2021). Stalyi rozvytok: transformatsiia paradyhmy v umovakh ekolohizatsii ekonomiky [Sustainable development: transformation of the paradigm in the context of greening the economy]. *Innovatsiina ekonomika*, 5–6, 36–42. Retrieved from

- <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/816/892>
- Piletska, S. T., & Korytko, T. Yu. (2018). Systema adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh minlyvoho zovnishnoho seredovyscha. *Biznes Inform*, 12, 435–440. Retrieved from https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-435_440.pdf
- Prib, Ye. V. (2019). Praktyka antykryzovoho upravlinnia v silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Practice of anti-crisis management in agricultural enterprises]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, 26(10), 51–59. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201910051>
- Rudenko, S., Hirzheva, O., Ryzhykova, N., & Nakisko, O. (2023). Ryzhik-menedzhment u systemi antykryzovoho stratehichnoho upravlinnia ahrarnykh pidpriemstv. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*, 3, 155–162. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>
- Shymanovska-Dianych, L. M., Lozova, O. V., & Kolomiets, B. S. (2025). Formuvannia kultury bezpekooriento-vanoho menedzhmentu v systemi upravlinnia zak-ladom osvity yak umova dosiahnennia tsilei staloho rozvytku: napriamy, zakhody ta freimork. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, 82, 28–35. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-04>
- Shymanovska-Dianych, L. M., Lozova, O. V., Kolo-miets, B. S., & Shcherbak, Ya. I. (2025). Udoskonalen-
nia systemy pryiniattia upravlinskykh rishen v zakladakh osvity v konteksti innovatsiino transfor-matsiinoho ta bezpekooriento-vanoho pidkhopu yak chynnyk proaktyvnoho kryzovoho menedzh-mentu v umovakh nevyznachenosti. *«Naukovi in-novatsii ta peredovi tekhnolohii». Seriiia «Ekonomika»*, 7(47), 505–517. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-505-516](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-505-516)
- Shymanovska-Dianych, L., Pedchenko, N., & Lo-zova, O. (2024). Proaktyvnist v umovakh did-zhytalizatsii ekonomiky: udoskonalennia biznes-protsesiv vitchyznianskykh pidpriemstv pid chas viiny. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 2(112), 109–116. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>
- Surzhykov, I. F. (2024). Proaktyvnyi kryzovyi ta antyk-ryzovyi menedzhment: intehrovani stratehii dlia zabezpechennia stiikoho rozvytku pidpriem-stv. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho univer-sytetu. Seriiia Ekonomika*, 28, 44–52. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-44-52>
- Ulanova, S. P. (2023). Stalyi rozvytok na tli viiny v Ukraini [Sustainable development against the background of the war in Ukraine]. *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung*, 250–252. <https://doi.org/10.36074/logos-31.03.2023.71>