

УДК 338.246.87/338.124.4:631.15

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2025-3-14>

Тімченко О.Л.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. професора Й.С. Завадського
Національного університету біоресурсів і природокористування України

Timchenko Olga

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management
named after Professor J. S. Zavadskyi
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В РЕАЛІЯХ ВОЄННОГО СТАНУ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE REALITIES OF MARTIAL LAW

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено труднощі і проблеми з якими у реаліях воєнного стану стикаються аграрні підприємства України і які вагомо впливають на їхню діяльність та економічну стабільність, викрито ключові особливості та підходи, що характерні для антикризового менеджменту у воєнний час, зазначено, що антикризовий менеджмент аграрних підприємств у воєнний час потребує високої гнучкості, швидкої адаптації та здатності до прийняття нестандартних рішень, розглянуто приклади й загальні підходи, які першочергово застосовують успішні аграрні підприємства у реаліях воєнного часу й кризових умовах, обґрунтовано доцільність використання проактивної інноваційної стратегічно гнучкої антикризової стратегії та нових інструментів й методів антикризового менеджменту, орієнтованих на підвищення стійкості, гнучкості та швидкої адаптації до змін.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, аграрні підприємства, реалії воєнного стану, антикризова стратегія, проактивний підхід.

ANNOTATION

The article notes that anti-crisis management of agricultural enterprises in wartime realities is a critically important tool that allows you to quickly respond to challenges, minimize risks and use new opportunities in difficult circumstances to ensure their viability, development and contribution to the recovery of the Ukrainian economy. The difficulties and problems that Ukrainian agricultural enterprises face in the realities of martial law and which significantly affect their activities and economic stability are investigated. The key features and approaches that are characteristic of anti-crisis management in wartime are revealed, it is noted that anti-crisis management of agricultural enterprises in wartime requires high flexibility, rapid adaptation and the ability to make non-standard decisions. The examples and general approaches that are primarily used by successful agricultural enterprises in the realities of wartime and crisis conditions are considered, which confirm that the effective use of anti-crisis management allows agricultural enterprises not only to survive in difficult wartime conditions, but also to maintain and even improve their positions in the market. The feasibility of using a proactive innovative strategically flexible anti-crisis strategy and new tools and methods of anti-crisis management, focused on increasing resilience, flexibility and rapid adaptation to changes, are substantiated. The features of their development and application in the realities of martial law are manifested in the need for preventive response, rapid adaptation of decisions and plans in response to fluctuations and changes in conditions, the importance of flexibility and efficiency in adopting management

measures, taking into account the safety of employees and the protection of assets. The proposed tools and proactive anti-crisis management strategy will allow Ukrainian agricultural enterprises not only to survive in difficult war conditions, but also to preserve and increase their resources, effectively respond to challenges arising in the realities of martial law, increasing their competitiveness in the long term.

Keywords: anti-crisis management, agricultural enterprises, realities of martial law, anti-crisis strategy, proactive approach.

Постановка проблеми. Актуальність та необхідність антикризового менеджменту аграрних підприємств в реаліях воєнного стану України пояснюється наступними обставинами. Війна створює нестабільне середовище, що несе загрозу безперервності виробництва, зниженню врожайності, ускладнює логістику, доступ до ресурсів й захист продукції, а антикризовий менеджмент допомагає швидко реагувати на зміни та мінімізувати втрати. Крім того, в умовах воєнного стану аграрні підприємства стикаються з коливаннями цін, порушеннями ланцюгів постачання та фінансовими труднощами, а ефективний антикризовий менеджмент дозволяє оптимізувати фінансові ресурси та зберегти стабільність. Водночас, в реаліях воєнного стану, безпека працівників та їхня мотивація стають пріоритом, тобто в таких умовах необхідно впроваджувати заходи щодо захисту персоналу, що входять до компетенції антикризового менеджменту. Війна змінює попит і пропозицію на аграрну продукцію, створює нові можливості та виклики, антикризові стратегії забезпечують гнучкість, швидку переорієнтацію діяльності й сприяють формуванню довгострокової стабільності, зменшенню залежності від зовнішніх чинників та зміцненню позицій на ринку.

Отже, антикризовий менеджмент аграрних підприємств у воєнних реаліях вважаємо критично важливим інструментом що дозволяє швидко реагувати на виклики, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості у складних обставинах для забезпечення їхньої

життєздатності, розвитку та внеску у відновлення економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Військовий стан формує певну специфіку діяльності аграрних підприємств у кризовому економічному просторі, науковці намагаються з'ясувати які ж механізми й технології є ефективними у таких реаліях невизначеності. Цікаві дослідження і пропозиції знаходимо у публікаціях таких учених, як: Гудзь О.Є. [1], Спіфанова І.М. [2], Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. [3], Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. [4], Побережний О.М. [5], Сисоліна Н., Савеленко Г., Сисоліна І. [6], Тітов Д., Олексієнко В. [8], Фе-дишин І.Б. [9], Шарапов В. [10], Crick J. M., Crick D. [11] та інших. Проте, незважаючи на багаточисельні спроби викрити ключові особливості та підходи, що характерні для антикризового менеджменту у воєнний час, його ефективні методи й успішні стратегії для аграрних підприємств, все ще малодослідженими залишається багато питань цієї важливої проблематики.

Постановка завдання. Метою статті є викриття ключових особливостей та підходів, що характерні для антикризового менеджменту у воєнний час та обґрунтування доцільності використання аграрними підприємствами проактивної інноваційної стратегічно гнучкої антикризової стратегії й нових інструментів і методів антикризового менеджменту, орієнтованих на підвищення стійкості, гнучкості та швидкої адаптації до змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Активізація дослідження проблематики антикризового менеджменту «для стабільного розвитку бізнесу в умовах нестабільності зовнішнього середовища спричинена наслідками пандемії COVID-19» [11] та агресивною повномасштабною війною. Так, «у до воєнний період темпи зростання підприємств аграрної сфери вважалися одними з найвищих (щорічне зростання 5–6%), а частка аграрного виробництва у ВВП становила 10,9%, і до 2021 р. досягла 17% внутрішньої зайнятості та 45% експортних надходжень» [8], але «значні інфраструктурні, демографічні та економічні втрати внаслідок проведення бойових дій і поширення вимушеної міграції населення зумовлюють необхідність пошуку адекватних та своєчасних відповідей на виклики, що поставлені перед нашою державою, її громадянами та суб'єктами господарської діяльності» [10].

У реаліях воєнного стану аграрні підприємства України стикаються з низкою серйозних труднощів, які впливають на їхню діяльність та економічну стабільність. Серед них відмітимо:

- зруйновані та пошкоджені елеватори, склади, транспортна, енергетична інфраструктура, а «руйнування аграрної інфраструктури має довгострокові наслідки, які впливають на всі аспекти виробництва та постачання

продукції. Відновлення цих об'єктів потребує значних інвестицій та часу, що є викликом для державного управління та планування в умовах війни» [4, с. 9];

- великі загрози безпеці працівників через військові дії, обстріли, мінування територій;

- перешкоди у транспортуванні сільськогосподарської продукції до портів, залізниць та внутрішніх ринків, так «через повномасштабну війну внутрішні продажі української органічної продукції скоротилися на 36% за обсягом (6 280 т) та на 48% за вартістю (близько 17 млн дол США) у 2022 році порівняно з 2021 роком» [12];

- обмеження або заборони на рух залізничного та автомобільного транспорту;

- знищення або захоплення земельних ділянок окупантами, що унеможливорює сільськогосподарську діяльність (понад 8 млн га сільгоспугідь забруднено вибухівкою);

- втрата посівного матеріалу, добрив та техніки;

- обмежений доступ до ресурсів, недостатність фінансування та кредитних можливостей через економічну нестабільність, а «фінансові труднощі обмежують можливості сільськогосподарських підприємств у забезпеченні необхідними матеріалами та обладнанням» [6];

- відсутність палива, добрив, засобів захисту рослин;

- постійна загроза обстрілів та бойових дій, що ускладнює планування та виконання аграрних робіт;

- втрата техніки, худоби, врожаю через військові дії, «тільки у 2022 році українські агро-виробники втратили 37,4% (32 млн т урожаю зерна) зрівняно 2021 роком» [8];

- міграція працівників чи їх евакуація через безпекові ризики, «найбільш критичною проблемою, яка, ймовірно, збережеться і в довгостроковій перспективі, є зростаючий дефіцит робочої сили в аграрному секторі» [6];

- відсутність робітників через мобілізацію та евакуацію населення «багато сільськогосподарських підприємств втратили значну частину своїх працівників, які були змушені залишити свої домівки і переїхати в безпечніші регіони або навіть за кордон» [7, с. 206];

- непередбачувані зміни у законодавстві, що ускладнюють ведення господарської діяльності;

- необхідність врахування особливих режимів роботи та обмежень;

- втрата ринків збуту через зменшення експортних можливостей, блокування морських шляхів та торговельні обмеження;

- втрата традиційних партнерів.

Таким чином, воєнний стан створив складну та непередбачувану ситуацію для аграрних підприємств України, вимагаючи швидкої адаптації, пошуку нових ринків та підтримки з боку держави й міжнародних партнерів. «Виведення підприємства з кризи має бути належним чином організованим і скоординованим, а

не відбуватись хаотично та безсистемно» [1], тому, «метою антикризових перетворень й одночасно умовою стійкого розвитку економіки підприємства є врегулювання взаємозв'язків елементів економічної системи підприємства в напрямку забезпечення їхньої синхронізації й збалансованості» [2]. Наголосимо, що взагалі, антикризовий менеджмент «має певні особливості в процесах і технологіях, його характеристиками є: мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, втіленні інноваційних програм; здійсненні програмно-цільових підходів у технологіях розроблення та реалізації управлінських рішень; підвищення уваги до попереднього й наступного оцінювання управлінських рішень, вибору альтернатив поведінки; формування й використання антикризового алгоритму дій тощо» [3]. Тим паче, особливості антикризового менеджменту аграрних підприємств у реаліях воєнного стану, мають ряд важливих аспектів, що зумовлені збройним воєнним протистоянням, економічною нестабільністю і обмеженнями, які виникають у цей період. Нижче наведемо ключові особливості та підходи, що характерні для антикризового менеджменту аграрних підприємств у воєнний час:

- адаптація до непередбачуваних умов, що вимагає постійний моніторинг безпеки, логістичних ланцюгів й зовнішніх ризиків та передбачає гнучкість у плануванні й швидко реагування на зміни ситуації;
- зниження ризиків та забезпечення безпеки персоналу, вжиття додаткових заходів щодо захисту об'єктів господарювання;
- диверсифікація джерел постачання ресурсів і збуту продукції;
- внутрішня організаційна мобілізація, що передбачає перерозподіл ресурсів й працівників для виконання найважливіших завдань та впровадження заходів щодо підвищення мотивації та підтримки працівників у кризових умовах;
- використання цифрових технологій і дистанційного управління, активне застосування сучасних IT-рішень для продовження роботи та комунікації, віддалене управління бізнес-процесами й логістикою;
- оптимізація витрат, пошук додаткових джерел фінансування й державних програм підтримки, врахування особливостей валютного курсу й інфляційних ризиків для фінансової стабілізації та підтримки ліквідності;
- активна участь у програмах державної підтримки та аграрних ініціативах, розширення міжнародної співпраці для забезпечення ресурсами та експорту;
- підвищення соціальної відповідальності та підтримка громади, участь у волонтерських та благодійних ініціативах.

Тобто, антикризовий менеджмент аграрних підприємств у воєнний час потребує високої гнучкості, швидкої адаптації та здатності до

прийняття нестандартних рішень, а «підходи до антикризового менеджменту мають бути орієнтовані не лише на подолання наслідків кризи, але, в першу чергу, – на забезпечення балансу отримуваного підприємством результату діяльності та витрачених на це ресурсів» [2]. Ефективне управління цим періодом можливо лише за умови активної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами та застосування сучасних підходів до управління ризиками.

В реаліях воєнного стану багато аграрних підприємств у різних країнах застосовують антикризовий менеджмент для збереження своїх активів, мінімізації ризиків та забезпечення стабільності. Розглянемо кілька успішних прикладів. Так, агрохолдинги України (зокрема, «Kernel», «Миронівський хлібопродукт», «Астарта») в умовах війни адаптували логістичні ланцюги, забезпечили безпеку працівників та інфраструктури, диверсифікували ринки збуту та активи. Вони також інвестували у безпеку зберігання зерна і модернізували системи управління ризиками, щоб зменшити вплив воєнних дій на виробництво. Усі вони застосовували антикризові заходи для збереження виробництва та виходу на нові ринки, зменшуючи залежність від однієї країни та регіону, проводили внутрішню диверсифікацію та оптимізацію виробничих процесів, що дозволило мінімізувати втрати. А, малі та середні аграрні підприємства в Україні, під час воєнного стану, намагались застосовувати антикризові стратегії: диверсифікацію культур, збереження запасів та ризик-менеджмент через страхування та об'єднувалися й кооперувалися для спільної логістики, збору урожаю тощо.

Цікаво, що й аграрні підприємства Польщі та країн Балтії активно використовували антикризове управління для збереження виробничих потужностей, швидко реагували на зміни логістичних ланцюгів та забезпечували безпеку працівників, багато підприємств переорієнтували збутову стратегію, щоб підтримувати експортну діяльність.

Підсумовуючи, відмітимо, що «традиційні управлінські та маркетингові зусилля, сьогодні, для виробників виявляються набагато менш ефективними, ніж у минулому. Більшість виробників покладаються на застарілі системи безпеки, нездатні вирішити кількість та складність загроз сьогодні, залишаючись уразливими до атак» [9], а загальними підходами, які першочергово застосовують успішні аграрні підприємства у реаліях воєнного часу й кризових умовах є: диверсифікація ринків збуту та постачальників; оптимізація логістичних маршрутів; зміцнення фінансової стійкості (зменшення боргового навантаження, пошук додаткових джерел фінансування); забезпечення безпеки працівників та збереження інфраструктури; широке впровадження цифрових технологій для моніторингу та управління ризиками.

Розглянуті приклади підтверджують, що ефективно використання антикризового менеджменту дозволяє аграрним підприємствам не лише вижити у складних воєнних умовах, а й зберегти та навіть покращити свої позиції на ринку. Таким чином, опираючись на існуючий досвід антикризових заходів, переконуємось, що використання проактивного підходу для розробки антикризової стратегії аграрними підприємствами України в реаліях воєнного стану є як можливим, так і доцільним, попри складність та ризики. Тобто, «формування стратегії антикризового управління має відбуватися у контексті проактивної поведінки на відміну від домінуючої реактивної позиції, що дає можливість керівництву подолати обмеження управлінської раціональності» [5]. Саме, проактивна інноваційна стратегічно гнучка антикризова стратегія дозволяє прогнозувати можливі негативні сценарії та вчасно вжити заходів для їх запобігання чи мінімізації наслідків за допомогою формування гнучких стратегічних блоків, які можна швидко адаптувати до змін ситуації та створення внутрішніх R&D-центрів для пошуку альтернативних технологій. Модульне планування і підготовка до потенційних труднощів допомагає зберігати фінансові, людські й матеріальні ресурси, що особливо актуально у воєнних реаліях через постійні зміни ситуації. Проактивна інноваційна стратегічно гнучка антикризова стратегія сприяє зміцненню здатності аграрного підприємства швидко адаптуватися до нових викликів, зменшуючи ймовірність руйнування бізнес-процесів, оскільки в реаліях воєнного стану, важливо не лише реагувати на кризові ситуації, а й передбачати можливий їх розвиток (наприклад, перебої з логістикою, дефіцит палива або насіння).

Особливості розробки й застосування проактивної інноваційної стратегічно гнучкої антикризової стратегії в реаліях воєнного стану проявляються у необхідності превентивного реагування, швидкої адаптації рішень і планів у відповідь на коливання й зміну умов, важливості гнучкості й оперативності щодо ухвалення управлінських заходів, врахування безпеки працівників і захисту активів. Таким чином, проактивний підхід для розробки антикризової стратегії аграрними підприємствами України в реаліях воєнного стану є цілком можливим і доцільним, оскільки його застосування допомагає використати сильні сторони підприємства для генерування конкурентних переваг навіть у кризі, зменшити негативний вплив зовнішніх ризиків, підтримати стабільність і забезпечити довгострокову життєздатність бізнесу в складних умовах. Однак він вимагає додаткових ресурсів, гнучкості та постійного моніторингу ситуації для корекції стратегій у реальному часі.

Окрім того, у контексті воєнного стану та складних умов функціонування аграрних підприємств України, доцільно впроваджувати

нові інструменти та методи антикризового менеджменту, орієнтовані на підвищення стійкості, гнучкості та швидкої адаптації до змін, а саме:

- діджиталізація та автоматизація менеджменту, впровадження систем раннього попередження (GIS + супутникові дані), цифрових платформ управління ризиками, ERP з кризовими модулями для моніторингу ресурсів, логістики та фінансів у реальному часі, використання мобільних додатків для швидкого збору даних з полів та виробництва, інтеграція систем дистанційного контролю техніки та виробничих процесів;

- використання геоаналітики для релокації, впровадження нових технологій AgTech, IoT, блокчейн для ланцюгів постачання, розвиток альтернативних каналів збуту та логістики за допомогою формування онлайн-платформ для продажу та комунікації з покупцями, платформи кооперації (зокрема, Prozorro Market), впровадження мобільних логістичних рішень, зокрема, мобільних складів або локальних пунктів прийому продукції;

- використання стрес-тестування бюджету, моделі cash-flow з воєнними сценаріями, страхових інструментів для захисту від ризиків втрати врожаю чи пошкодження майна, впровадження швидких кредитних схем та грантових програм для підтримки оборотного капіталу, планування резервних обсягів фінансових ресурсів та активів;

- використання дронів для моніторингу полів щодо гнучкого планування, розробка кількох сценаріїв розвитку подій і відповідних заходів, регулярне оновлення прогнозів з урахуванням актуальної ситуації;

- впровадження цифрових паспортів полів, інтелектуального моніторингу, підвищення стійкості виробничих ланцюгів на основі диверсифікації постачальників та збутових ринків, створення мобільних виробничих блоків (міні-цеги, теплиці на колесах), розробка локальних альтернативних схем логістики та зберігання;

- регулярне сканування внутрішніх та зовнішніх ризиків з використанням SWOT+PEST+WAR-аналітики, впровадження систем управління ризиками та створення систем безпеки працівників та об'єктів, моніторинг та швидке реагування на інформаційні та фізичні загрози;

- розробка моделей адаптивного кадрового розподілу, матеріальна, інформаційна та психологічна підтримка персоналу, онлайн-навчання та дистанційне підвищення кваліфікації працівників, запровадження мотиваційних програм для збереження кадрового потенціалу;

- активне залучення грантів, субсидій та програм підтримки й допомоги від міжнародних організацій з використанням грантових платформ (USAID, ЄБПП, UAFunds) та уряду України, об'єднання малих аграрних підприємств у кооперативи для спільного доступу до ресурсів,

логістики та збуту, формування регіональних агрокластерів з підтримкою місцевої влади.

Означені інструменти та методи допоможуть аграрним підприємствам не лише вижити у складних умовах війни, а й зберегти та примножити свої ресурси, підвищуючи їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Запропонований інструментарій та проактивність стратегії антикризового менеджменту дозволять аграрним підприємствам України ефективно реагувати на виклики, що виникають у реаліях воєнного стану. Основні проблеми, які вони допоможуть вирішити, включають:

- забезпечення стабільності виробництва та постачання продукції, виявлення альтернативних каналів збуту та логістики, оптимізація внутрішніх процесів для зменшення витрат і ризиків;

- збереження фінансової стабільності, розробка планів фінансового резервування та реструктуризації боргів, відновлення та підтримка ліквідності підприємства;

- оцінка та управління ризиками, пов'язаними з військовими діями (знищення майна, пошкодження інфраструктури), захист активів і мінімізація ризиків, вжиття заходів щодо безпеки працівників і майна;

- аналіз ситуації на ринку та швидке реагування на зміни, адаптація до нових умов зовнішнього середовища, коригування стратегічних цілей відповідно до сучасних реалій;

- реалізація заходів щодо мотивації працівників та запобігання їхньому виїзду з регіону, збереження кадрового потенціалу, пошук резервів для підсилення команд у кризових умовах;

- своєчасна комунікація та взаємодія з державними структурами та партнерами, ефективне інформування про потреби та проблеми підприємства, взаємодія з урядом для отримання підтримки та пільг.

Загалом, антикризовий менеджмент допомагає аграрним підприємствам не лише вижити у складних умовах воєнного стану, а й зберегти свою конкурентоспроможність, адаптуватися до нових реалій і швидко відновлювати діяльність після завершення активних бойових дій.

Висновки з проведеного дослідження. У статті відмічено, що антикризовий менеджмент аграрних підприємств у воєнних реаліях є критично важливим інструментом, що дозволяє швидко реагувати на виклики, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості у складних обставинах для забезпечення їхньої життєздатності, розвитку та внеску у відновлення економіки України. Досліджено труднощі і проблеми з якими у реаліях воєнного стану стикаються аграрні підприємства України і які вагомо впливають на їхню діяльність та економічну стабільність. Викрито ключові особливості та підходи, що характерні для антикризового менеджменту у воєнний час, зазначено, що антикризовий менеджмент аграрних підприємств у воєнний час потребує високої гнучкості, швидкої адаптації

та здатності до прийняття нестандартних рішень. Розглянуто приклади й загальні підходи, які першочергово застосовують успішні аграрні підприємства у реаліях воєнного часу й кризових умовах, які підтверджують, що ефективне використання антикризового менеджменту дозволяє аграрним підприємствам не лише вижити у складних воєнних умовах, а й зберегти та навіть покращити свої позиції на ринку. Обґрунтовано доцільність використання проактивної інноваційної стратегічно гнучкої антикризової стратегії та нових інструментів й методів антикризового менеджменту, орієнтованих на підвищення стійкості, гнучкості та швидкої адаптації до змін. Запропонований інструментарій та проактивність стратегії антикризового менеджменту дозволять аграрним підприємствам України не лише вижити у складних умовах війни, а й зберегти та примножити свої ресурси, ефективно реагувати на виклики, що виникають у реаліях воєнного стану підвищуючи їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. №2 (28). С. 12–19. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.020410
2. Єпіфанова І.М. Антикризовий менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2021. Вип. 31. С. 12–19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5735025>
3. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-89>
4. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>
5. Побережний О.М. Необхідність розробки стратегії антикризового управління на БАТ «УМАНЬПІВО» Черкаської області. 2019. URL: <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1178>
6. Сисоліна Н., Савеленко Г., Сисоліна І. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>
7. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (28 вересня 2023 р.) Полтава. ПДАУ. 2023. 450 с. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnyk2809233001.pdf>
8. Тітов Д., Олексієнко В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>
9. Федішин І.Б. Антикризовий менеджмент в загальній проблемі виробничих систем. *Соціальні та економічні вектори інноваційного розвитку бізнес-структур: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції*

(Тернопіль, 23 квітня 2020 р.). Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя. 2020. С. 73–74.

10. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities studies*. 2023. 14 (91). P. 196–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>
 11. Crick J. M., Crick D. Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 88. P. 206–213.
 12. Global Organic Farmland and Market Continued to Grow in 2022. URL: <https://www.ifoam.bio/news/global-organic-farmland-and-market-continued-grow-2022#:~:text=In%202021%2C%20organic%20retail%20sales,of%20the%20end%20of%202021>
-
- REFERENCES:**
1. Hudz O.Ie. (2019) Formuvannia strategii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv [Formation of an anti-crisis management strategy for enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2 (28), pp. 12–19. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.020410 (in Ukrainian)
 2. Yepifanova I.M. (2021) Antykrizovyi menedzhment yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Anti-crisis management as a tool for increasing the efficiency of an enterprise]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna*, vol. 31, pp. 12–19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5735025> (in Ukrainian)
 3. Matukova H.I., Bahashova N.V. Matukova-Yaryha D.H. (2021) Antykrizovyi menedzhment: alhorytm pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Anti-crisis management: an algorithm for increasing the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-89> (in Ukrainian)
 4. Nehrei M. V., Taranenko A. A., Kostenko I. S. (2022) Ahrarnyi sektor Ukrainy v umovakh viiny: problemy ta perspektyvy [Ukraine's agricultural sector in wartime: problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38> (in Ukrainian)
 5. Poberezhnyi O.M. (2019) Neobkhidnist rozrobky strategii antykrizovoho upravlinnia na VAT "UMANPYVO" Cherkaskoi oblasti [The need to develop an anti-crisis management strategy at OJSC "UMANPYVO" of Cherkasy region]. Available at: <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1178> (in Ukrainian)
 6. Sysolina N., Savelenko H., Sysolina I. (2024) Ekonomichna bezpeka ahropidpriemstv v umovakh viiny: mozhlyvosti ta zahrozy [Economic security of agricultural enterprises in wartime: opportunities and threats]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19> (in Ukrainian)
 7. Stratehichniy menedzhment ahroprodovolchoi sfery v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: bezpeka, innovatsii, liderstvo (2023) [Strategic management of the agri-food sector in the context of economic globalization: security, innovation, leadership]. materialy I Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii (September 28, 2023) Poltava: PDau, 450 p. Available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnyk2809233001.pdf> (in Ukrainian)
 8. Titov D., Oleksiienko V. (2024) Finansove zabezpechennia ahrahnohosektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Financial support for the agricultural sector of Ukraine under martial-law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125> (in Ukrainian)
 9. Fedyshyn I.B. (2020) Antykrizovyi menedzhment v zahalnyi problemi vyrobnychkykh system [Anti-crisis management in the general problem of production systems]. *Sotsialni ta ekonomichni vektory innovatsiinoho rozvytku biznes-struktur*. Materialy I Kh Vseukrainskoi naukovopraktychnoi konferentsii (Ternopil, April 23, 2020). Ternopil : TNTU imeni Ivana Puliuia, pp. 73 – 74. (in Ukrainian)
 10. Sharapov V. (2023) Formuvannia kontseptsii antykrizovoho menedzhmentu v umovakh voiennoho chasu [Formation of the concept of anti-crisis management in wartime conditions]. *Humanities studies*, no. 14 (91), pp. 196–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22> (in Ukrainian)
 11. Crick J. M., Crick D. (2020) Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, vol. 88, pp. 206–213.
 12. Global Organic Farmland and Market Continued to Grow in 2022. Available at: <https://www.ifoam.bio/news/global-organic-farmland-and-market-continued-grow-2022#:~:text=In%202021%2C%20organic%20retail%20sales,of%20the%20end%20of%202021>