



Фінанси

УДК 338.43:336.64:005.334

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19581913>

**Антикризове управління фінансовою діяльністю та фінансовими
ресурсами аграрних підприємств на засадах проєктного підходу**

Телічко Наталія Александрівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

Одеський державний аграрний університет,

sklnata@ukr.net

м. Одеса, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1571-3364>

Микола Степанов

здобувач освітнього ступеня «доктор філософії»

за спеціальністю «Менеджмент»,

Одеський державний аграрний університет,

м. Одеса, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2908-4541>

Прийнято: 11.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

Анотація: Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних засад антикризового управління фінансовою діяльністю та фінансовими ресурсами аграрних підприємств на основі проєктного підходу в умовах нестабільного економічного середовища. Актуальність дослідження зумовлена посиленням впливу кризових факторів, зокрема воєнних ризиків,



інфляційних процесів, нестабільності фінансових ринків і кліматичних змін, що негативно впливають на результати діяльності підприємств аграрного сектору.

Методи дослідження базуються на системному підході, методах аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення, а також елементах економіко-математичного моделювання. У роботі враховано специфіку фінансової діяльності аграрних підприємств, зокрема сезонність виробництва, нерівномірність грошових потоків і високий рівень ризиків.

У статті систематизовано наукові підходи до антикризового управління фінансовою діяльністю підприємств, визначено особливості його реалізації в аграрному секторі та обґрунтовано доцільність застосування проєктного підходу як інструменту підвищення ефективності управління в кризових умовах.

Результати. У результаті дослідження розроблено модель антикризового управління фінансовою діяльністю та фінансовими ресурсами на засадах проєктного підходу, що передбачає формування портфеля антикризових проєктів. Визначено ключові етапи реалізації: діагностика фінансового стану, оцінка фінансових ресурсів, ідентифікація ризиків, формування антикризових заходів, пошук джерел фінансування, планування та реалізація проєктів, а також контроль ефективності. Доведено, що використання проєктного підходу сприяє підвищенню ефективності фінансової діяльності, оптимізації структури ресурсів і зниженню фінансових ризиків.

Висновки. Антикризове управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств на засадах проєктного підходу є ефективним інструментом забезпечення фінансової стійкості, підвищення результативності діяльності та адаптації підприємств до умов нестабільного середовища.

Ключові слова: антикризове управління, фінансова діяльність, фінансові ресурси, аграрні підприємства, проєкт, проєктний підхід, управління ризиками, джерела фінансування.



**Anti-crisis Management of Financial Activities and Financial Resources in
Agricultural Enterprises Using a Project-Based Approach**

Nataliia Telichko

PhD of Economics Sciences, Associate Professor,

Department of Management

Odesa State Agrarian University,

sklnata@ukr.net

Ukraine, Odesa

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1571-3364>

Mykola Stepanov

PhD Candidate in Management

Odesa State Agrarian University

Odesa, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2908-4541>

Abstract: The purpose of the study is to substantiate the theoretical and applied foundations of anti-crisis management of financial activities and financial resources of agricultural enterprises using a project-based approach under conditions of an unstable economic environment. The relevance of the study is determined by the growing impact of crisis factors, including military risks, inflationary processes, financial market instability, and climate change, which negatively affect the performance of agricultural enterprises.

Methods. The research is based on a systemic approach and includes methods of analysis, synthesis, comparison, and generalization, as well as elements of economic and mathematical modeling. The study takes into account the specific features of financial activities in the agricultural sector, such as production seasonality, uneven cash flows, and a high level of risk exposure.



Results. The study systematizes scientific approaches to anti-crisis management of financial activities and identifies the specific features of its implementation in agricultural enterprises. The feasibility of applying a project-based approach as an effective management tool in crisis conditions is substantiated. A model of anti-crisis management of financial activities and financial resources has been developed, which is based on the formation of a portfolio of anti-crisis projects. The key stages of implementation include financial diagnostics, assessment of financial resources, risk identification, development of anti-crisis measures, selection of financing sources, project planning and implementation, and performance control. The results confirm that the project-based approach improves management efficiency, optimizes the structure of financial resources, and reduces financial risks.

Conclusions. Anti-crisis management of financial activities of agricultural enterprises based on a project-based approach is an effective tool for ensuring financial stability, improving operational performance, and enhancing adaptability to external instability. The proposed approach enables better coordination of resources and supports sustainable development under crisis conditions.

Keywords: crisis management, financial operations, financial assets, agricultural sector, project management, risk management, financing sources, resource allocation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності, зростання фінансових ризиків і невизначеності особливо актуальною є проблема забезпечення фінансової стійкості підприємств, зокрема аграрних. Їх діяльність ускладнюється сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, коливанням цін і обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Традиційні підходи до управління часто не забезпечують своєчасної діагностики кризових явищ і ефективного реагування на ризики.



Водночас недостатньо дослідженим залишається застосування проєктного підходу в антикризовому управлінні, який здатен забезпечити структуризацію управлінських процесів і підвищити адаптивність підприємств.

Таким чином, постає необхідність розробки моделі антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств на засадах проєктного підходу. Це має важливе значення для підвищення фінансової стійкості, ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми антикризового управління фінансовою діяльністю підприємств досліджували Г.М. Запша, М.О. Левченко, А.І. Лівінський, І. О. Бланк, А.А. Верзун, Л.Й. Войнич, Т.А. Васильєва, О.В. Яковенко, О.В. Левкович, О.Т. Євтух, А.Г. Грязнова, А.П. Коваленко, В.В. Лігоненко, О.О. Терещенко та ін. Практика свідчить, що навіть за однакових умов результати підприємств різняться, що зумовлено своєчасністю виявлення кризових факторів і застосуванням відповідних антикризових методів, вибір яких залежить від глибини кризи.

Наукові дослідження мають різні підходи щодо теоретико-методологічних засад антикризового управління фінансовою діяльністю підприємств, зокрема в аграрній сфері. Деякі автори, Пріб К. А., Тюріна Н.М., Кравацька Н.С., Назарчук Т.В. визначають антикризове управління, як інструмент подолання невизначеності в інституційному середовищі [2, 3]. Голяш І., Данилюк І., вважають, що інструментів управління ризиками для агровиробників [4]. На думку Мізік Ю.І., Писаревської Г.І. антикризове управління діяльністю підприємств аграрного сектору базується на фінансовому та кадровому управлінні для забезпечення їх ефективного розвитку [5]. Навпаки, Плєскач М. О. вважає, що антикризове управління в аграрних підприємствах має базуватись на проблемно-орієнтованому підході, що передбачає стійку адаптацію до змін, комплексне впровадження



антикризових заходів і використання сценарного моделювання з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників [6].

Інша група авторів, зокрема А. Д. Борейко, О. І. Мельник, І. Ю. Єпіфанова та Н. О. Оранська, притримуються інтегрованого підходу до формування ефективних антикризових програм, який передбачає системне обґрунтування антикризового управління через визначення його суб'єкта й об'єкта, цілей, завдань, методологічної бази та принципів реалізації, а також поетапну організацію процесу - від діагностики стану підприємства до розробки заходів подолання кризи та формування стратегії стабілізації, відновлення діяльності або ліквідації підприємства [7; 8; 9]. Зокрема Пантелєєв М. С. із співавторами, акцентує увагу на стратегічному підході до антикризового управління, що передбачає застосування комплексу ключових стратегій: попередження та підготовку до кризи, протидію її розвитку і стабілізацію ситуації за рахунок резервів, а також поетапний вихід із кризи й усунення її наслідків із урахуванням обґрунтованого ризику [10, с. 51].

Автори Д. Пилипенко, Н. Шевченко та М. Пилипенко [11] наголошують на необхідності інтегрованого підходу до управління ризиками та формування фінансових резервів, що базується на аналізі економічних ризиків, виявленні загроз фінансовій безпеці аграрних підприємств і розробці заходів мінімізації наслідків кризових явищ. В свою чергу, Л. Лігоненко визначає антикризове управління як діяльність, що здійснюється в умовах обмежених ресурсів і часу, підвищеного ризику та нестабільності, із застосуванням нестандартних управлінських інструментів. При цьому зростає роль інформаційно-аналітичного забезпечення рішень і прогностичних методів, а ключовим орієнтиром виступає мінімізація втрат усіх зацікавлених сторін [12], що відповідає філософії проєктного підходу в управлінні.

Узагальнення наукових підходів до антикризового управління фінансовою діяльністю підприємств, зокрема в аграрній сфері, свідчить про відсутність єдиного трактування цього поняття. Зокрема, К. А. Пріб, Н. М.



Тюріна, Н. С. Кравацька та Т. В. Назарчук розглядають його як інструмент подолання невизначеності, тоді як І. Голяш і І. Данилюк — як систему управління ризиками. Ю. І. Мізік та Г. І. Писаревська акцентують на поєднанні фінансового і кадрового управління, тоді як М. О. Плєскач обґрунтовує проблемно-орієнтований підхід. Водночас А. Д. Борейко, О. І. Мельник, І. Ю. Єпіфанова та Н. О. Оранська дотримуються інтегрованого підходу, доповненого стратегічним баченням М. С. Пантелєєв, а Д. Пилипенко, Н. Шевченко та М. Пилипенко підкреслюють значення управління ризиками і фінансовими резервами. У свою чергу, Л. Лігоненко акцентує на умовах обмеженості ресурсів, часу та підвищеного ризику. Таким чином, множинність підходів підтверджує багатогранність сутності антикризового управління та свідчить про відсутність єдиного усталеного підходу до його визначення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Таким чином, проведений аналіз наукових підходів свідчить про наявність суттєвих невирішених аспектів у дослідженні антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств. Зокрема, відсутній єдиний узгоджений підхід до трактування сутності антикризового управління, недостатньо інтегровано підходи до управління ризиками, фінансовими ресурсами та кадровим потенціалом, а також обмежено враховується специфіка функціонування аграрного сектору в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Водночас недостатньо дослідженим залишається застосування проектного підходу в антикризовому управлінні, зокрема його роль у структуризації антикризових заходів, координації ресурсів і забезпеченні гнучкості управлінських рішень. У зв'язку з цим актуалізується необхідність розробки моделі антикризового управління фінансовою діяльністю та фінансовими ресурсами аграрних підприємств на засадах проектного підходу, що поєднуватиме інструменти оцінки фінансової стійкості, системи моніторингу ризиків, адаптивні управлінські рішення та принципи проектного управління і сприятиме підвищенню ефективності діяльності та забезпеченню їх стійкого розвитку.



Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в тому, щоб обґрунтувати та розробити модель антикризового управління фінансовою діяльністю та фінансовими ресурсами аграрних підприємств на засадах проєктного підходу, з урахуванням сучасних ризиків, інституційних викликів і потреб забезпечення фінансової стійкості та сталого розвитку.

У процесі дослідження використано комплекс методів, що забезпечили системність і глибину наукового аналізу. Метод системного підходу застосовано для узагальнення теоретичних засад антикризового управління та визначення взаємозв'язків між його ключовими елементами у фінансовій діяльності підприємств. Метод структурно-функціонального аналізу дав змогу дослідити складові антикризового управління, їх функції та роль у забезпеченні фінансової стабільності аграрних підприємств. Метод порівняльного аналізу використано для зіставлення існуючих наукових підходів до антикризового управління, що дозволило виявити їх переваги, обмеження та напрями вдосконалення. Метод ризик-орієнтованого аналізу забезпечив ідентифікацію ключових фінансових ризиків та чинників нестабільності діяльності аграрних підприємств. Для обґрунтування доцільності застосування проєктного підходу використано метод логічного узагальнення та абстрагування.

Моделювання застосовано для розробки моделі антикризового управління фінансовою діяльністю та фінансовими ресурсами аграрних підприємств на засадах проєктного підходу. Комплексне використання зазначених методів дозволило сформулювати науково обґрунтовані результати та підтвердити доцільність впровадження проєктного підходу як ефективного інструменту підвищення фінансової стійкості та адаптивності аграрних підприємств у кризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова діяльність аграрних підприємств у кризових умовах характеризується залежністю від зовнішніх чинників, сезонністю виробництва та обмеженим доступом до



фінансових ресурсів, що зумовлює нестабільність грошових потоків і ризик касових розривів. Посилюються цінові коливання, зростають витрати, ускладнюється кредитування та порушуються логістичні зв'язки, що негативно впливає на ліквідність і платоспроможність. За таких умов зростає значення фінансового планування, управління ризиками та оптимізації витрат, а також впровадження адаптивних підходів, зокрема проєктного управління. Це сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємств. Основними проявами кризових явищ є зниження ліквідності, зростання кредитного навантаження та обмежений доступ до ресурсів. Відповідно, ключовим завданням антикризового управління є забезпечення фінансової стабільності через ефективне використання ресурсів і диверсифікацію фінансування. Важливим є також своєчасна діагностика криз із використанням фінансового аналізу та прогнозування. Особливої актуальності набуває проєктний підхід, який забезпечує структурування антикризових заходів, контроль ресурсів і гнучкість управлінських рішень.

Проєктний підхід передбачає організацію діяльності як сукупності взаємопов'язаних проєктів із чіткими цілями, строками та обмеженими ресурсами, орієнтованих на ефективний результат. У кризових умовах він забезпечує структурування антикризових заходів, визначення відповідальних і ресурсів, контроль виконання та підвищення ефективності управлінських рішень. Такий підхід дозволяє не лише своєчасно виявляти кризові явища, але й формувати ефективні механізми їх подолання. Застосування проєктного підходу сприяє формуванню гнучкої системи управління, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та мінімізувати ризики [13].

Антикризове управління фінансовою діяльністю підприємства є складною багаторівневою системою, що включає процеси діагностики, планування, реалізації та контролю управлінських рішень. Його основною метою є забезпечення фінансової стійкості підприємства та запобігання банкрутству. Фінансова криза підприємства виникає через дисбаланс між



ресурсами та зобов'язаннями, що призводить до втрати ліквідності й платоспроможності, тому ключовим завданням антикризового управління є своєчасна діагностика та подолання кризових явищ [14]. В аграрній сфері цей процес ускладнюється сезонністю, залежністю від природних умов і нестабільністю грошових потоків [15], що зумовлює необхідність застосування гнучких управлінських інструментів.

У цьому контексті проєктний підхід виступає як ефективний інструмент антикризового управління. Його сутність полягає в організації діяльності підприємства у вигляді сукупності взаємопов'язаних проєктів, спрямованих на досягнення конкретних цілей у визначені строки. Проєктна діяльність, на відміну від операційної, спрямована на виконання унікальних завдань із чітко визначеними строками, бюджетом і цілями. Вона не є циклічною, потребує гнучкості, креативності та здатності адаптуватися до змін та є спрямованою на створення унікального результату [16, 17]. Застосування проєктного підходу в антикризовому управлінні дозволяє структурувати управлінські процеси, визначити відповідальність за виконання завдань та забезпечити контроль за досягненням результатів. Як показують дослідження, проєктно-орієнтовані організації демонструють вищий рівень ефективності управління [18].

Важливим елементом проєктного підходу є формування портфеля антикризових проєктів, який включає заходи щодо оптимізації витрат, реструктуризації боргу, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження інновацій. Оцінка ефективності таких проєктів здійснюється за допомогою фінансових показників, зокрема чистої приведеної вартості (NPV) та внутрішньої норми дохідності (IRR) [19]. Запровадження проєктного підходу в антикризовому управлінні передбачає: діагностику кризових явищ, формування антикризових проєктів, планування ресурсів, їх реалізацію та подальший моніторинг і контроль результатів. Такий підхід підвищує ефективність управління й забезпечує досягнення стратегічних цілей у кризових умовах. Для посилення результативності доцільно впроваджувати



бюджетування і фінансовий контроль, використовувати цифрові технології, формувати портфель антикризових проєктів, підвищувати кваліфікацію персоналу та застосовувати сучасні методи оцінки ризиків, орієнтуючись на інноваційний розвиток підприємства. Інтеграція проєктного підходу передбачає формування портфеля антикризових проєктів, що забезпечує структурування управління, оптимізацію ресурсів і зниження ризиків. Фінансова ефективність при цьому оцінюється за показниками NPV та IRR. Саме тому, з метою підвищення ефективності антикризового управління фінансовою діяльністю та фінансовими ресурсами аграрних підприємств доцільним є застосування проєктного підходу, який забезпечує системність, гнучкість і цільову орієнтацію управлінських рішень.

Отже, в умовах високої невизначеності особливого значення набуває інтеграція управління фінансовою діяльністю, ресурсами та ризиками в єдину систему. Це дозволяє своєчасно виявляти кризові явища та формувати ефективні механізми їх подолання. Запропонована модель антикризового управління поєднує функціональний і проєктний підходи та передбачає поетапну реалізацію рішень — від діагностики фінансового стану до оцінки результатів. Особливу увагу приділено формуванню портфеля антикризових проєктів і визначенню джерел їх фінансування. Загальну логіку процесу відображено на рис. 1.

Фінансове забезпечення антикризових проєктів є ключовим чинником їх реалізації та передбачає узгодження обсягів, строків і напрямів використання ресурсів у межах проєктного підходу. Воно формується на основі поєднання внутрішніх джерел (прибуток, амортизація, оптимізація витрат, реалізація активів), що забезпечують фінансову автономію, та зовнішніх (кредити, державна підтримка, гранти, інвестиції, лізинг), які розширюють фінансові можливості. Вибір оптимальної структури фінансування здійснюється через оцінку потреб у ресурсах, доступності джерел, вартості капіталу та рівня фінансових ризиків з метою забезпечення стійкості підприємства.

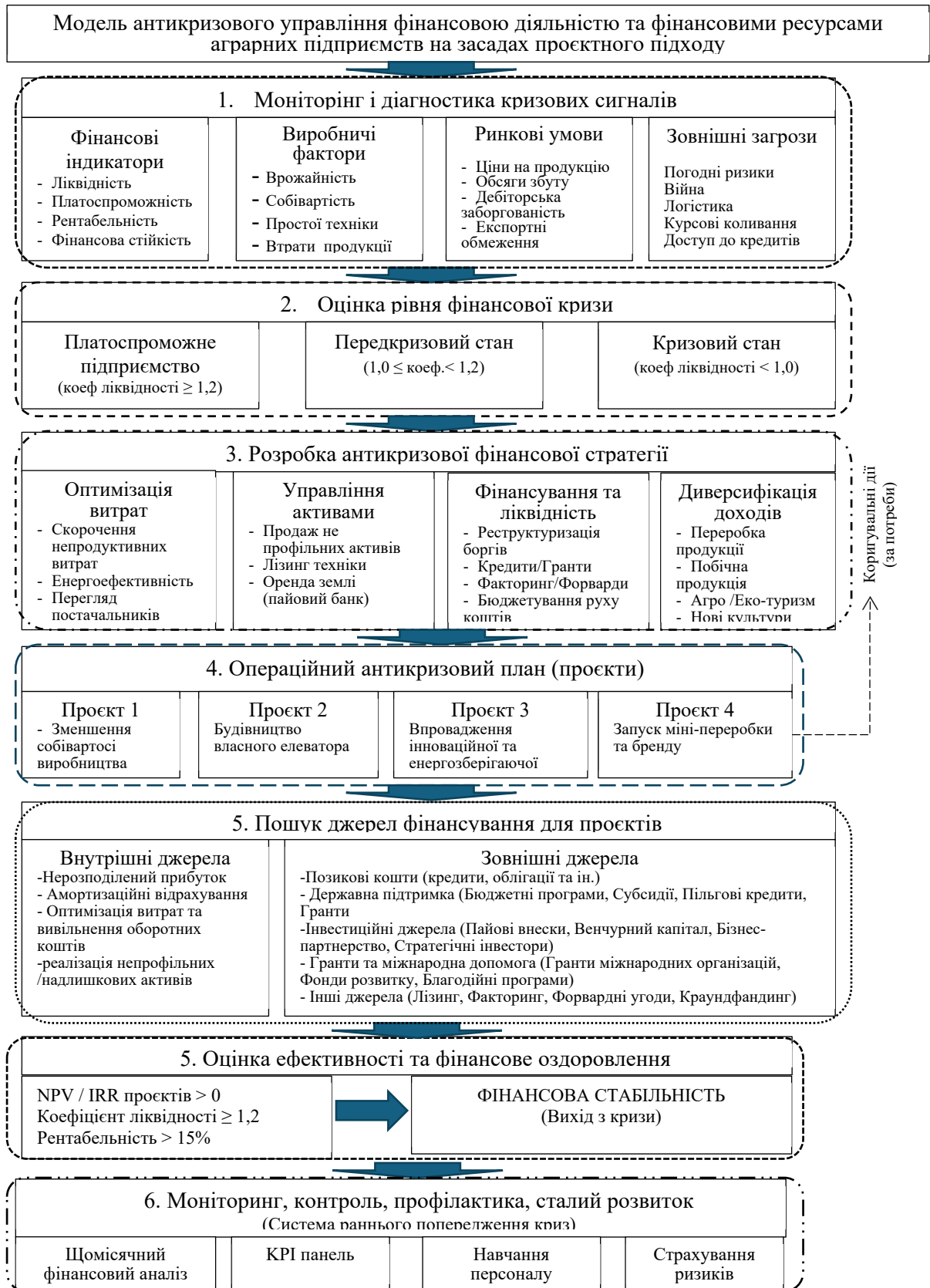


Рис. 1. Модель антикризового управління фінансовою діяльністю та фінансовими ресурсами аграрних підприємств на засадах проектного підходу

Джерело: авторська розробка



Характеристику джерел фінансування антикризових проєктів аграрних підприємств наведено в табл.1.

Таким чином, формування та пошук джерел фінансування антикризових проєктів є складним багатокомпонентним процесом, що потребує стратегічного підходу та врахування специфіки аграрного виробництва. Використання проєктного підходу дозволяє забезпечити цільове використання фінансових ресурсів, підвищити прозорість фінансових потоків і ефективність управлінських рішень, що в кінцевому підсумку сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 1

Характеристика джерел фінансування антикризових проєктів аграрних підприємств

Джерело	Економічна сутність	Переваги	Недоліки
Власні кошти	Самофінансування	Незалежність	Обмеженість
Банківські кредити	Позиковий капітал	Оперативність	Висока вартість
Державна підтримка	Бюджетне фінансування	Пільгові умови	Складність отримання
Гранти	Безповоротне фінансування	Відсутність повернення	Жорсткі вимоги
Інвестиції	Залучення капіталу	Значні ресурси	Втрата контролю

Джерело: авторська розробка

Формування оптимальної структури фінансування є важливим елементом антикризового управління, оскільки від раціонального поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел залежить ліквідність, фінансова стійкість і вартість капіталу. У межах проєктного підходу це здійснюється через оцінку потреб у ресурсах, доступності джерел, вартості капіталу та ризиків, що дозволяє обґрунтувати їх оптимальне співвідношення. Відповідний методичний підхід узагальнено в таблиці 2.

Як видно з таблиці 2, процес формування оптимальної структури фінансування антикризових проєктів має поетапний характер і передбачає комплексну оцінку фінансових параметрів діяльності підприємства. На початковому етапі визначається потреба у фінансових ресурсах, що дозволяє обґрунтувати обсяг необхідного фінансування з урахуванням специфіки проєкту.



Таблиця 2

Формування оптимальної структури фінансування антикризових проєктів
аграрних підприємств

Етап	Зміст етапу	Показники оцінки	Очікуваний результат
1. Оцінка потреб у фінансуванні	Визначення необхідного обсягу фінансових ресурсів для реалізації проєктів	Загальний обсяг інвестицій, потреба у фінансуванні, строки реалізації	Обґрунтований обсяг необхідних ресурсів
2. Визначення можливих джерел	Ідентифікація внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування	Частка власних і залучених коштів, доступність джерел	Перелік потенційних джерел фінансування
3. Оцінка вартості капіталу	Аналіз вартості кожного джерела фінансування	Відсоткова ставка, WACC, альтернативна вартість	Визначення економічно доцільних джерел
4. Аналіз фінансових ризиків	Оцінка ризиків залучення ресурсів	Кредитний ризик, валютний ризик, ризик ліквідності	Мінімізація фінансових ризиків
5. Формування структури фінансування	Визначення оптимального співвідношення джерел	Частка власного та позикового капіталу, коефіцієнт фінансової стійкості	Збалансована структура фінансування
6. Оцінка ефективності структури	Перевірка впливу структури фінансування на результати діяльності	NPV, IRR, ROI, коефіцієнти ліквідності	Підтвердження ефективності обраної структури

Джерело: складено авторами

Наступним етапом є визначення джерел фінансування, оцінка їх доступності та вартості капіталу (зокрема WACC) для обґрунтування доцільності залучення ресурсів. Важливим є аналіз фінансових ризиків, що дозволяє уникнути надмірного боргового навантаження. Завершально формується оптимальна структура фінансування з балансом власних і залучених коштів та оцінюється її ефективність за показниками NPV, IRR і ROI. Таким чином, запропонований підхід до формування оптимальної структури фінансування дозволяє підвищити ефективність антикризового управління фінансовою діяльністю та ресурсами аграрних підприємств, забезпечити раціональне використання фінансових ресурсів і сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретичні підходи до антикризового управління фінансовою діяльністю підприємств та визначено особливості його реалізації в аграрному секторі. Встановлено, що



фінансова діяльність аграрних підприємств у кризових умовах характеризується підвищеною ризикованістю, нестабільністю грошових потоків і обмеженим доступом до фінансових ресурсів, що потребує впровадження адаптивних управлінських механізмів.

Досягнуто поставленої мети дослідження — обґрунтовано та розроблено модель антикризового управління фінансовою діяльністю і фінансовими ресурсами аграрних підприємств на засадах проєктного підходу. Запропонована модель забезпечує поєднання процесів діагностики, планування, реалізації та контролю антикризових заходів, а також передбачає формування портфеля проєктів і визначення джерел їх фінансування.

Отримані результати підтверджують, що застосування проєктного підходу сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації структури фінансових ресурсів і зниженню рівня фінансових ризиків. Це дозволяє забезпечити фінансову стійкість підприємств і підвищити їх адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Разом із тим, подальших досліджень потребують питання цифровізації антикризового управління, удосконалення інструментів оцінки ризиків і формування інтегрованих систем підтримки управлінських рішень. Перспективним є застосування системного, ризик-орієнтованого та проєктного підходів у поєднанні з сучасними інформаційними технологіями для підвищення результативності управління в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776> DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.76](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.76)



2. Приб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019, № 10, С.51-59. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201910051>
3. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С., Назарчук Т.В., Бацура К.О. Технології та інструменти антикризового управління організацією. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2. Т. 2. С. 100–107
4. Голяш І., Данилюк І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. № 10, Ч. 4, С. 59–62
5. Мізік Ю.І., Писаревська Г.І. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №7. С. 365–372
6. Плєскач М. О Удосконалення механізмів антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/udoskonalennya-mehanizmvantikrizovogo-upravlinnya-diyalnistyusilskogospodarskihpriemstv.html>
7. Борейко А. Д Антикризовий менеджмент на сільськогосподарських підприємствах. URL : <http://repository.vsau.org/getfile.php/2633.pdf>
8. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265 – 269
9. Мельник О. І., Молчанова Т. В., Врабіє Н. В. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 146-151
10. Пантелєєв М. С., Геращенко І. О., Бережна О. В. Антикризове управління підприємствами агропромислового комплексу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2014. № 3 (27). С. 48–56
11. Pylypenko D., Shevchenko N., Pylypenko M. Economic risks of agricultural enterprises in Ukraine: Analysis of threats and mitigation strategies to ensure



- financial security. *Economic Forum*. 2025. Vol. 15, No. 1. P. 58–73. URL: https://econstor.eu/bitstream/10419/318706/1/EF_15_1_2025_058-073.pdf
12. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25
13. Соціально-економічні проблеми управління бізнесом: монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. А.С. Панчук, к.е.н., доц. Н.С. Ляліної. Харків : Вид-во ФОП Федорко, 2021. 303 с.
14. Погріщук Г.Б., Присяжнюк С.В. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві. *Економіка і суспільство*, 2016. №3. С.463-469
15. Правдюк Н.Л. Аналітичне забезпечення антикризового управління агроформувань. *Економіка АПК*, 2020. №2 т. 27, С. 33-44. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202002033>
16. Григорович І.П., Романович С.В. Мотиваційний контроль у проектному менеджменті: особливості, завдання, етапи та підходи. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 2025. №1(15). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0110>
17. Project Management Institute, Inc. Siome vydannia nastanovy do zvodu znan z upravlinnia proiektamy (Nastanova PMBOK) ta standart z upravlinnia proiektamy. Project Management Institute. 2021. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7> (in Ukrainian)
18. Левченко, М. Антикризіві підходи до управління проектними ризиками в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*, 2025. №82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-53>
19. Мисяк І.М., Діжак В.В., Степась М.В. Оцінка ефективності реальних інвестиційних проектів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023, №37. С.277-283