



Фінанси

УДК 631.115:338.24:330.341.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457>

Механізм антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій

Запша Галина Миколаївна

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри менеджменту,

Одеський державний аграрний університет,

galina.zapsha@gmail.com

м. Одеса, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2657-9367>

Лівінський Анатолій Іванович

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту,

Одеський державний аграрний університет,

Livinski_69@ukr.net

м. Одеса, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2337-3884>

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>



Прийнято: 20.11.2025 | Опубліковано: 05.12.2025

Анотація: Мета статті полягає в тому, щоб обґрунтувати та систематизувати нормативно-правові засади механізму антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій, здійснивши комплексний аналіз регуляторних інструментів Європейського Союзу у сфері фінансової стійкості, підтримки аграрного сектору та управління ризиками.

Методи. У процесі дослідження було використано комплекс методів, що забезпечили всебічність і глибину наукового аналізу: метод системного підходу; метод структурно-функціонального аналізу; метод порівняльно-правового аналізу; метод контент-аналізу нормативно-правових документів; метод інституційного аналізу; метод ризик-орієнтованого аналізу; метод узагальнення та абстрагування.

Результати. Актуальність дослідження зумовлена стійким впливом кризових явищ на аграрний сектор України, що посилюються економічною турбулентністю, невизначеністю регуляторного середовища, волатильністю глобальних ринків і наслідками війни. У таких умовах підвищуються вимоги до фінансової стійкості аграрних підприємств, їх здатності адаптуватися до зовнішніх викликів та забезпечувати безперервність господарської діяльності. Це зумовлює потребу у формуванні комплексного антикризового механізму, який поєднує сучасні інструменти фінансового менеджменту, аналітичні методи, системи ризик-менеджменту та положення нормативно-правових актів Європейського Союзу.

У статті систематизовано регламенти та директиви ЄС, релевантні для підвищення фінансової стійкості аграрних підприємств, зокрема документи Спільної аграрної політики (CAP), директиви щодо фінансової звітності та прозорості, регламенти щодо управління ризиками, інвестиційної підтримки, страхових механізмів і цифрового контролю. Визначено ключові положення



Regulation (EU) No 1305/2013, 1306/2013, 1308/2013, Regulation (EU) 2021/2115 і 2021/2116, а також Directive 2013/34/EU, Directive 2009/138/EC (Solvency II), Regulation (EU) 2017/2395 та інших нормативних актів, що створюють інституційну основу забезпечення антикризової стійкості аграрного сектору. Показано їх потенціал для адаптації до українських умов з огляду на актуальні виклики фінансової та економічної безпеки.

Висновки. імплементация європейських підходів до фінансової стабілізації, прозорості, контролю та управління ризиками є перспективним напрямом підвищення фінансової стійкості аграрних підприємств України. Сформовані теоретичні висновки та аналітичні узагальнення можуть бути покладені в основу подальшого розвитку інституційних механізмів антикризового управління, стратегічного планування та державної підтримки аграрного сектору.

Ключові слова: антикризове управління, фінансова діяльність, аграрні підприємства, інституційні трансформації, фінансова стійкість, ризик-менеджмент, нормативно-правове регулювання ЄС, Спільна аграрна політика, фінансова безпека.

Mechanism of anti-crisis management of financial activities of agricultural enterprises under institutional transformations

Halyna Zapsha

Dr. Sc. (Ekon), Professor,

Head of the Department of Management, Professor,

Odessa State Agrarian University,

galina.zapsha@gmail.com

Ukraine, Odessa

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2657-9367>



Anatolii Livinskyi

Dr. Sc. (Ekon), Professor,

Department of Management,

Odessa State Agrarian University,

Livinski_69@ukr.net

Ukraine, Odessa

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2337-3884>

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>

Abstract: Purpose. The purpose of the article is to substantiate and systematize the regulatory foundations of the mechanism of anti-crisis management of the financial activities of agricultural enterprises under conditions of institutional transformations, by conducting a comprehensive analysis of the regulatory instruments of the European Union in the fields of financial stability, agricultural sector support, and risk management.

Methods. The study employed a set of research methods that ensured the comprehensiveness and depth of the scientific analysis: the systemic approach; structural-functional analysis; comparative legal analysis; content analysis of regulatory documents; institutional analysis; risk-oriented analysis; generalization and abstraction.



Results. The relevance of the study is determined by the persistent impact of crisis phenomena on Ukraine's agricultural sector, intensified by economic turbulence, uncertainty in the regulatory environment, global market volatility, and the consequences of war. Under such conditions, higher demands are placed on the financial resilience of agricultural enterprises, their ability to adapt to external challenges, and their capacity to ensure continuity of economic activity. This necessitates the formation of a comprehensive anti-crisis mechanism that integrates modern financial management tools, analytical methods, risk-management systems, and the provisions of the European Union's regulatory framework.

The article systematizes EU regulations and directives relevant to strengthening the financial stability of agricultural enterprises, including documents of the Common Agricultural Policy (CAP), directives on financial reporting and transparency, regulations on risk management, investment support, insurance mechanisms, and digital control. Key provisions of Regulation (EU) No 1305/2013, 1306/2013, 1308/2013, Regulation (EU) 2021/2115 and 2021/2116, as well as Directive 2013/34/EU, Directive 2009/138/EC (Solvency II), Regulation (EU) 2017/2395 and other regulatory acts establishing the institutional framework for ensuring the anti-crisis resilience of the agricultural sector, are identified. Their potential for adaptation to Ukrainian conditions is demonstrated, taking into account current challenges to financial and economic security.

Conclusions. The implementation of European approaches to financial stabilization, transparency, control, and risk management represents a promising direction for enhancing the financial resilience of Ukrainian agricultural enterprises. The theoretical conclusions and analytical generalizations developed in the study can serve as a basis for further advancement of institutional mechanisms of anti-crisis management, strategic planning, and state support for the agricultural sector.

Keywords: anti-crisis management, financial activity, agricultural enterprises, institutional transformations, financial resilience, risk management, EU regulatory framework, Common Agricultural Policy, financial security.



Постановка проблеми. У сучасних умовах аграрний сектор України функціонує під впливом глибоких інституційних трансформацій, що охоплюють зміни регуляторної політики, механізмів державної підтримки, податкового середовища, форм організації агробізнесу та системи фінансового контролю. Військові дії, високий рівень волатильності глобальних ринків, порушення логістичних ланцюгів, обмежений доступ до зовнішнього фінансування та стрімка зміна правил міжнародної торгівлі суттєво посилюють нестабільність функціонування аграрних підприємств. Водночас вимоги до їх фінансової стійкості, прозорості та відповідальності зростають, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління фінансовою діяльністю на засадах антикризового менеджменту.

Наявна система фінансового управління аграрних підприємств залишається фрагментарною та недостатньо адаптованою до динаміки зовнішнього середовища. Існуючі моделі реагування на ризики орієнтовані переважно на оперативні заходи, тоді як стратегічний вимір антикризового управління часто залишається недооціненим. Поглиблюється дисбаланс між потребою підприємств у фінансовій гнучкості та жорсткістю регуляторних вимог, що ускладнює доступ до фінансових ресурсів і стримує інвестиційну активність. Крім того, інституційна невизначеність та неоднорідність нормативно-правового поля ускладнюють формування ефективних механізмів мінімізації фінансових ризиків.

Особливої актуальності набуває проблема побудови комплексного механізму антикризового управління фінансовою діяльністю, здатного забезпечити адаптивність аграрних підприємств, підвищення їх фінансової стійкості та здатність до відновлення в умовах турбулентності. Відсутність систематизованих підходів до інтеграції аналітичних інструментів, фінансових рішень, методів прогнозування і моделей ризик-менеджменту обмежує ефективність управлінських рішень. Недостатня координація між інституційними регуляторами, фінансовими установами та аграрним бізнесом



створює додаткові бар'єри для впровадження інноваційних фінансових інструментів і технологій, необхідних для оперативного реагування на кризові явища.

У такій ситуації актуальним є наукове обґрунтування модернізованого механізму антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств, що враховує інституційні зміни та забезпечує узгодженість елементів системи фінансового менеджменту. Формування дієвих інструментів і моделей реагування на кризові фактори є передумовою підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, зміцнення його фінансової безпеки та забезпечення стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З огляду на специфіку аграрного сектору, що характеризується високою залежністю від погодних умов, сезонності виробництва, коливань цін та інших макроекономічних чинників, ефективне управління фінансовими ресурсами набуває особливої актуальності для виживання та розвитку підприємств. У цьому контексті, дослідження теоретико-методологічних основ управління фінансовими ресурсами та їх впливу на економічну безпеку аграрних підприємств є першочерговим завданням для розробки адекватних антикризових стратегій. Особливо гостро постає проблема обмеженості власних фінансових ресурсів у вітчизняних підприємств, що підкреслює необхідність оптимізації управління грошовими потоками як ключового чинника зростання їхньої ділової активності (Гудзь О., Стецюк П.) [1]. Додатково, постійна нестабільність економічного середовища, на думку Вдовенка Л., вимагає від аграрних підприємств високої гнучкості та мобільності у реагуванні на зміни, що робить акцент на фінансовій стійкості та здатності швидко адаптуватися до нових викликів [2]. Враховуючи багатогранність ризиків, що супроводжують фінансово-господарську діяльність аграрних підприємств, дослідження Grzelczak M., Soliwoda M., Kurdyś-Kujawska A. їх природи та класифікації є фундаментальним етапом для розробки дієвих антикризових механізмів. Зокрема, вивчення фінансової стійкості та



здатності до відновлення (фінансової резильєнтності) аграрних суб'єктів господарювання є важливим напрямком для подолання наслідків кризових явищ [3]. До того ж, існуючі методичні підходи (Рачинський О.) до оцінки фінансової стійкості мають свої переваги та недоліки, що вимагає подальшого вдосконалення управлінських підходів у мінливих умовах ведення бізнесу [4]. Саме тому аналіз фінансової стійкості агропродовольчих підприємств є ключовим для розуміння їх здатності функціонувати в умовах невизначеності та реагувати на виклики зовнішнього середовища. Ефективність цих підходів значною мірою залежить від здатності підприємств ідентифікувати та оцінювати підприємницькі ризики, враховуючи їх вплив на фінансові результати. Таким чином, розробка комплексного механізму антикризового управління вимагає не лише аналізу ризиків, але й глибокого розуміння фінансових механізмів, які сприяють регуляторному розвитку підприємницької діяльності аграрних суб'єктів.

У наукових дослідженнях, присвячених антикризовому розвитку аграрних підприємств, простежувалося послідовне поглиблення теоретико-методологічних засад управління фінансово-економічною безпекою та підвищення стійкості суб'єктів господарювання. О. Г. Кубай та О. А. Заставнюк охарактеризували напрями удосконалення фінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління аграрного підприємства, зосередившись на інструментах запобігання деструктивним впливам зовнішнього середовища [16]. У працях І. В. Колодія, В. М. Коваліва та А. В. Колодія було досліджено специфіку антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, що дозволило систематизувати підходи до забезпечення їх адаптивності у нестабільних умовах [17].

Подальший розвиток концептуальних підходів до формування конкурентних переваг у межах антикризового менеджменту здійснили І. Колодій, А. Колодій та Л. Войнич, які визначили ключові фактори підвищення стійкості аграрних підприємств у періоди кризових коливань [18]. А. Верзун і Л.



Войничача окреслила антикризове управління як невід'ємний елемент системи менеджменту сільськогосподарських підприємств, приділивши увагу інтеграції управлінських рішень у загальну стратегію розвитку [19].

Суттєвий внесок у розуміння ролі фінансового інжинірингу зробили С. М. Халатур, С. С. Клименко та А. І. Дербєда, які дослідили можливості формування ресурсного забезпечення як складової антикризового управління аграрних підприємств [20]. Проблематику ризиків у господарській діяльності в умовах активних бойових дій охарактеризували О. В. Гривківська та Є. О. Гейжа, запропонувавши підходи до їх нейтралізації в екстремальних середовищах функціонування [21].

Г. Є. Павлова, С. В. Качула, Л. О. Сітало та С. М. Халатур висвітлили антикризове управління малим бізнесом як чинник забезпечення фінансової стратегії та результативності агровиробництва, що посилює акценти на необхідності адаптаційних управлінських практик [22]. У роботі О. М. Саковської та М. О. Пентюк було досліджено шляхи підвищення економічної ефективності аграрних підприємств в умовах невизначеності, що надало змогу конкретизувати інструменти стабілізації їх фінансових результатів [23].

У дослідженні М. С. Письменної, Б. П. Кошового та В. В. Баранова адміністративний менеджмент розглянуто як інструмент модернізації фінансової діяльності аграрних підприємств за умов ринкових турбулентностей, що дало підстави посилити організаційну складову антикризового розвитку [24].

Узагальнення наукових підходів до управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств засвідчує, що ефективність антикризового менеджменту безпосередньо залежить від здатності суб'єктів господарювання формувати стійкі фінансові моделі, адаптовані до специфіки аграрного виробництва та високої волатильності зовнішнього середовища. Дослідження підтверджують, що сезонність, залежність від погодних умов, нестабільність цінової кон'юнктури та макроекономічні шоки значно ускладнюють формування



стабільних фінансових потоків і потребують застосування гнучких інструментів управління.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Таким чином, огляд літератури демонструє нагальну потребу у формуванні системного підходу до антикризового управління, який би враховував комплексність ризиків, специфіку фінансових процесів, наявні методичні обмеження та інституційні виклики. Розробка механізму антикризового управління фінансовою діяльністю вимагає інтеграції сучасних підходів до оцінювання фінансової стійкості, методів моніторингу ризиків та інструментів адаптивного фінансового менеджменту, що забезпечить підвищення рівня економічної безпеки й створить підґрунтя для стійкого розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в тому, щоб обґрунтувати та систематизувати нормативно-правові засади механізму антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій, здійснивши комплексний аналіз регуляторних інструментів Європейського Союзу у сфері фінансової стійкості, підтримки аграрного сектору та управління ризиками.

У процесі дослідження було використано комплекс методів, що забезпечили всебічність і глибину наукового аналізу. Метод системного підходу застосовано для узагальнення теоретичних і нормативних аспектів антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств та визначення взаємозв'язків між його елементами в умовах інституційних трансформацій. Метод структурно-функціонального аналізу дав змогу дослідити функції та призначення інструментів фінансової стабілізації, передбачених регламентами та директивами Європейського Союзу, а також оцінити потенціал їх адаптації до українського аграрного сектору.

Метод порівняльно-правового аналізу було використано для зіставлення положень нормативно-правових актів ЄС зі вітчизняними підходами, що



дозволило виявити спільні та відмінні риси, визначити прогалини та перспективні напрями імплементації європейських механізмів. Для оцінювання змісту регуляторних актів і формування цілісної картини їх впливу на фінансову стійкість підприємств застосовано метод контент-аналізу нормативно-правових документів. Метод інституційного аналізу забезпечив можливість дослідити особливості функціонування системи антикризового управління у контексті змін регуляторної та інституційної архітектури.

З метою поглибленого вивчення ризиків, що впливають на фінансову діяльність аграрних підприємств, використано метод ризик-орієнтованого аналізу, який дав змогу визначити критичні чинники нестабільності та їх кореляцію з вимогами європейської регуляторики. Метод узагальнення та абстрагування дозволив сформулювати концептуальні висновки та обґрунтувати логіку побудови механізму антикризового управління відповідно до цілей дослідження.

Комплексне застосування зазначених методів забезпечило формування науково виважених результатів та підтвердило доцільність адаптації інституційних інструментів ЄС до потреб підвищення фінансової стійкості аграрних підприємств України.

Виклад основного матеріалу дослідження

Виклад основного матеріалу дослідження ґрунтується на системному аналізі теоретичних засад антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств, а також на дослідженні впливу інституційних трансформацій та регуляторних змін на їхню фінансову стійкість. З огляду на зростання масштабів економічної турбулентності, інтеграцію України до європейського економічного простору та поступове наближення національних політик до стандартів ЄС, актуальним постає глибоке вивчення нормативно-правових вимог, що формують рамкові умови для функціонування аграрного сектору. Особливу увагу привертають механізми фінансової стабілізації, заходи зі зниження ризиків та моделі інституційної підтримки, які у країнах ЄС вже



довели свою ефективність у мінімізації кризових впливів і забезпеченні сталого розвитку аграрного виробництва. Такий підхід дозволяє не лише виявити напрями вдосконалення фінансового менеджменту в аграрному секторі України, але й ідентифікувати потенціал адаптації успішних європейських практик.

У цьому контексті систематизація ключових регламентів і директив ЄС стає необхідною передумовою для формування науково обґрунтованого механізму антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств. Аналіз правових інструментів ЄС дозволяє визначити комплекс заходів щодо підтримки фінансової стійкості, управління ризиками, забезпечення прозорості та формування довгострокових стратегій розвитку аграрного сектору. Для їх узагальнення доцільно розглянути структуровану добірку нормативно-правових актів ЄС, що безпосередньо впливають на інституційні умови та можливості модернізації фінансового менеджменту аграрних підприємств України (табл. 1).

Таблиця 1

Нормативно-правові акти ЄС та сфери їх застосування в контексті антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств

Нормативно-правовий акт ЄС	Ключові положення	Сфера застосування для антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств
Regulation (EU) No 1305/2013 про підтримку розвитку сільських територій (CAP, Другий стовп)	Інструменти підтримки інвестицій, заходи зі стабілізації доходів, програми ризик-менеджменту	Використання схем підтримки доходів, компенсація втрат від волатильності цін, інвестиції у зміцнення фінансової стійкості
Regulation (EU) No 1306/2013 про фінансування, управління та моніторинг CAP	Контроль за фінансовими потоками, аудит, механізми коригувальних заходів, вимоги до прозорості	Формування прозорого механізму фінансового управління, удосконалення системи внутрішнього контролю підприємств
Regulation (EU) No 1308/2013 про спільну організацію ринку сільськогосподарської продукції	Інтервенційні механізми, приватне зберігання, регулювання ринків під час криз	Застосування антикризових інструментів ринкової стабілізації, формування стратегій реагування на цінові шоки
Regulation (EU) 2021/2115 (нова CAP 2023–2027)	Екологічні та фінансові вимоги, стратегії стійкості, інструменти запобігання ризикам	Адаптація до європейських стандартів стійкості, інтеграція ризик-менеджменту у фінансові рішення підприємств
Regulation (EU) 2021/2116 щодо фінансування та моніторингу CAP	Удосконалені системи моніторингу, цифрові інструменти контролю, посилена відповідальність	Використання цифрових рішень у фінансовому менеджменті, підвищення якості аудиту та контролю



Directive 2009/138/EC (Solvency II)	Управління ризиками, вимоги до капіталу, оцінка стабільності страхових компаній	Посилення страхових інструментів аграрного сектору, розширення можливостей страхування агроризиків
Regulation (EU) 2021/241 – Механізм відновлення та стійкості	Інвестиції у стійкість, цифровізацію та фінансову модернізацію секторів економіки	Розширення можливостей залучення фінансування аграрними підприємствами, модернізація фінансових процесів
Directive (EU) 2013/34 про фінансову звітність	Вимоги до прозорості, фінансової звітності, розкриття ризиків	Підвищення якості фінансової інформації, інтеграція ризиків у звітність
Regulation (EU) 2017/2395 щодо IFRS 9	Оцінка кредитних ризиків, очікувані втрати	Оптимізація управління кредитним портфелем та борговим навантаженням аграрних підприємств
Directive (EU) 2016/2341 (IORP II) щодо управління активами й ризиками	Вимоги до управління ризиками та стратегічного планування	Використання європейських стандартів довгострокового фінансового планування

Джерело: [5-14].

Regulation (EU) No 1305/2013 [5] визначає інституційні та фінансові засади підтримки розвитку сільських територій у межах Спільної аграрної політики ЄС, передбачаючи інструменти інвестування, програми ризик-менеджменту та механізми стабілізації доходів фермерів. Документ формує основу для стратегій підвищення фінансової стійкості аграрних суб'єктів шляхом компенсації цінової волатильності, підтримки модернізації та розвитку інновацій. Regulation (EU) No 1306/2013 [6] деталізує процедури фінансування, контролю та моніторингу інструментів CAP, акцентуючи на прозорості, аудиті та відповідальності у використанні коштів. У межах антикризового управління він забезпечує стандарти фінансового контролю та внутрішнього аудиту, що є важливими для запобігання ризикам і забезпечення дисципліни фінансових потоків.

Regulation (EU) No 1308/2013 створює єдину організацію аграрних ринків та визначає інтервенційні механізми, приватне зберігання, заходи стабілізації ринку та інші антикризові інструменти [7]. Його положення формують підхід до ринкових інтервенцій, спрямованих на пом'якшення шоків попиту і пропозиції, що безпосередньо впливає на фінансові результати аграрних підприємств. Regulation (EU) 2021/2115 [8] модернізує політику підтримки агросектору в межах нової Спільної аграрної політики 2023–2027, поєднуючи фінансову допомогу з екологічними вимогами та інструментами стратегічного планування.



У контексті антикризового управління документ підсилює значення довгострокової стійкості, адаптації до ризиків та інтеграції цифрових рішень.

Regulation (EU) 2021/2116 [9] доповнює попередній акт, визначаючи оновлені правила фінансування, контролю та моніторингу CAP, особливо акцентуючи на цифрових засобах контролю, автоматизованих системах перевірки та підвищенні відповідальності суб'єктів господарювання. Це створює підґрунтя для цифровізації фінансового менеджменту та зміцнення систем внутрішнього контролю аграрних підприємств. Directive 2009/138/EC (Solvency II) [10] встановлює стандарти управління ризиками, капітальними вимогами і фінансовою стабільністю страхових компаній у ЄС, що має важливе значення для розвитку страхування аграрних ризиків та посилення інструментів хеджування втрат і непередбачуваних витрат.

Регламент 2021/241 [11] про Механізм відновлення та стійкості окреслює рамки фінансування економічного відновлення держав-членів ЄС, надаючи пріоритет інвестиціям у стійкість, цифровізацію та модернізацію ключових галузей. Для аграрних підприємств цей акт відкриває можливості для залучення фінансування на модернізацію виробництва, розвиток інфраструктури та підвищення енергоефективності, що є критичним для їх антикризового розвитку. Directive 2013/34/EU [12] регламентує вимоги до підготовки фінансової звітності, розкриття інформації та забезпечення прозорості діяльності підприємств, що підвищує якість фінансових даних і створює кращі умови для управління ризиками, прогнозування та прийняття стратегічних рішень.

Regulation (EU) 2017/2395 [13] запроваджує перехідні положення щодо застосування IFRS 9 та оцінки очікуваних кредитних збитків, спрямовані на пом'якшення впливу нових стандартів на власний капітал компаній. Для аграрних підприємств це важливо з точки зору оптимізації управління борговим навантаженням і підвищення фінансової гнучкості. Нарешті, Directive (EU) 2016/2341 (IORP II) [14] зосереджена на вимогах до управління активами, ризиками та стратегічного планування інституцій, що працюють із



довгостроковими пенсійними програмами. Хоча вона не є суто аграрною, її принципи управління ризиками можуть бути адаптовані для стратегічного фінансового планування підприємств, що прагнуть забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [15].

Висновки. Механізм антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств формується на перетині внутрішніх управлінських інструментів та зовнішніх інституційних регуляторів, серед яких ключову роль відіграють нормативно-правові акти Європейського Союзу. Систематизація положень CAP, директив і регламентів ЄС свідчить про їхню спрямованість на забезпечення стійкості аграрного виробництва, підвищення прозорості фінансових операцій, удосконалення моніторингу та контролю, а також розвиток ризик-орієнтованих підходів до управління. Інституційна модель ЄС демонструє високий рівень інтеграції інструментів підтримки, компенсації ризиків, фінансового регулювання та стратегічного планування, що створює підґрунтя для формування адаптивного механізму антикризового управління.

Отримані результати підтверджують, що вітчизняні аграрні підприємства потребують переходу від фрагментарних реактивних рішень до системного підходу, у центрі якого – регулярний моніторинг ризиків, стратегічне фінансове планування, цифровізація контролю, формування фінансової стійкості та прозорість звітності. Європейські регламенти, такі як Regulation (EU) 1305/2013, 1306/2013, 1308/2013, а також нова архітектура CAP (2021/2115 і 2021/2116), демонструють логіку превентивних та інтервенційних заходів, завдяки яким аграрний сектор країн ЄС здатний ефективно реагувати на кризи та зберігати конкурентоспроможність. Нормативні вимоги щодо прозорості звітності, управління ризиками і фінансової відповідальності доповнюють загальну систему, забезпечуючи підвищення якості управлінських рішень.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що адаптація європейських підходів до українського аграрного сектору створює можливості для формування сучасного механізму антикризового управління,



який відповідає умовам високої нестабільності та інституційних трансформацій. Системна імплементація цих підходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємств, посиленню їх спроможності протидіяти кризам і забезпеченню довгострокового розвитку національного аграрного виробництва.

Список використаних джерел

1. Gudz O. Ye., Stetsiuk P. A. Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2020. Vol. 1, No. 32. С. 330. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200530>
2. Vdovenko L. Financial aspect of the activity of small and medium-sized business enterprises in the agricultural sphere and their role in the development of rural areas. *Economy, Finances, Management: Topical Issues of Science and Practical Activity*. 2021. Issue 24. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2021-2-2>
3. Grzelczak M., Soliwoda M., Kurdyś-Kujawska A. Financial resilience of agri-food enterprises from Mazowieckie Voivodship. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej / Problems of Agricultural Economics*. 2024. Vol. 379, No. 2. P. 49. DOI: <https://doi.org/10.30858/zer/187588>
4. Rachynskyi O. Directions for strengthening the financial stability of domestic enterprises under the conditions of functioning in the WTO. *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*. 2022. No. 52. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2022-52-12>
5. European Parliament and Council. Directive 2009/138/EC on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II). *EUR-Lex*. 2009. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/138/oj>
6. European Parliament and Council. Regulation (EU) No 1305/2013 on support for rural development by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD). *EUR-Lex*. 2013. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/1305/oj>



7. European Parliament and Council. Regulation (EU) No 1306/2013 on the financing, management and monitoring of the common agricultural policy. *EUR-Lex*. 2013. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/1306/oj>
8. European Parliament and Council. Regulation (EU) No 1308/2013 establishing a common organisation of the markets in agricultural products. *EUR-Lex*. 2013. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/1308/oj>
9. European Parliament and Council. Directive 2013/34/EU on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings. *EUR-Lex*. 2013. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2013/34/oj>
10. European Parliament and Council. Directive (EU) 2016/2341 on the activities and supervision of institutions for occupational retirement provision (IORP II). *EUR-Lex*. 2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2016/2341/oj>
11. European Parliament and Council. Regulation (EU) 2017/2395 amending Regulation (EU) No 575/2013 as regards the transitional period for mitigating the impact on own funds of the introduction of IFRS 9. *EUR-Lex*. 2017. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2017/2395/oj>
12. European Parliament and Council. Regulation (EU) 2021/2115 establishing rules on support for CAP Strategic Plans. *EUR-Lex*. 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2115/oj>
13. European Parliament and Council. Regulation (EU) 2021/2116 on the financing, management and monitoring of the common agricultural policy. *EUR-Lex*. 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2116/oj>
14. European Parliament and Council. Regulation (EU) 2021/241 establishing the Recovery and Resilience Facility. *EUR-Lex*. 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/241/oj>
15. Khalatur S., Kachula S., Oleksiuk V., Kravchenko M., Klymenko S. Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. *Financial and Credit Activity:*



Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 5, No. 52. P. 413–432. URL:
<https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8725>

16. Кубай О. Г., Заставнюк О. А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 68–78. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/4_2022/10.pdf

17. Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В. Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах. 2023. URL: <http://repository.lnau.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1806/1/Монографія.pdf>

18. Колодій І., Колодій А., Войнич Л. Формування конкурентних переваг у системі антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1–2. С. 32–40. URL: http://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_1-2/AE-16_1-2_4.pdf

19. Верзун А., Войнич Л. Антикризове управління в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6210/6153>

20. Халатур С. М., Клименко С. С., Дербєда А. І. Фінансовий інжиніринг формування ресурсів як складової антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 102–105. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/618/600/>

21. Гривківська О. В., Гейжа Є. О. Ризики господарської діяльності аграрних підприємств та їх нейтралізація в умовах активних бойових дій. 2024. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/f9d36f36-ec75-47d6-8dd5-f334f740815e/download>

22. Халатур С. М., Павлова Г. Є., Качула С. В., Сітало Л. О. Антикризове управління малим бізнесом як запорука забезпечення фінансової стратегії та ефективності агровиробництва. 2022. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5891/1/3.pdf>



23. Саковська О. М., Пентюк М. О. Підвищення економічної ефективності аграрних підприємств в умовах невизначеності. 2025. URL: <https://www.lib.udau.edu.ua/bitstreams/454b7b8d-2c0f-4421-905c-19985e7b9200/download>

24. Письменна М. С., Кошовий Б. П., Баранов В. В. Адміністративний менеджмент як інструмент модернізації фінансової діяльності аграрних підприємств в умовах ринкових турбулентностей. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 46. С. 503–509.