

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-65-75](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-65-75)

УДК: 338.432:330.341.1:658.012.4

JEL Classification: Q01; Q13; Q53; G32

Інна Миколаївна Рєпіна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: inna.riepina@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9141-0117>
ResearcherID: <http://www.researcherid.com/rid/G-7784-2017>

Володимир Миколайович Ходаківський

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: volodymyr_khodakyvskyy@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3913-7461>
ResearcherID: <http://www.researcherid.com/rid/M-1335-2018>

Олена Михайлівна Кузьменко

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: kuzmenko.olena@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4954-2815>
ResearcherID: <http://www.researcherid.com/rid/K-2201-2018>

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТАЛОГО АНТИКРИЗОВОГО РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ЕФЕКТИВНОЇ РЕСУРСНОЇ ЦИРКУЛЯЦІЇ

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування системи сталого антикризового розвитку агробізнесу на основі впровадження моделей ресурсної циркуляції. Запропоновано авторське трактування ресурсної циркуляції як динамічного комплексу управлінських моделей, що забезпечують безперервне відтворення активів в умовах економічної турбулентності. Розроблено оновлену таксономію ресурсів, де ключову роль у забезпеченні адаптивності підприємств відведено людському капіталу та інформаційно-технологічним рішенням. Систематизовано аналітичний інструментарій діагностики ресурсного потенціалу та ідентифіковано галузеві чинники, що коригують ефективність антикризового менеджменту. Доведено, що циркулярні інновації є фундаментом для трансформації агропробізнесу та нівелювання наслідків воєнних і ринкових шоків.

Ключові слова: аграрне виробництво; агробізнес; антикризовий розвиток; забезпечення; подолання; ресурсна циркулярність; система; сталий розвиток; управління; функціонування.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Сучасний стан функціонування вітчизняного агробізнесу характеризується екстремальним рівнем невизначеності, зумовленим поєднанням глобальних екологічних викликів та деструктивного впливу повномасштабних воєнних дій. Традиційні лінійні моделі господарювання, орієнтовані на інтенсивне вичерпання природних і фінансових активів, виявилися неспроможними забезпечити життєздатність підприємств в умовах глибоких ринкових шоків та розриву логістичних ланцюгів. Центральна суперечність полягає у необхідності одночасного підтримання продовольчої безпеки та відновлення ресурсного потенціалу за умов гострого дефіциту ліквідності та обмеженого доступу до зовнішніх джерел інвестування. У таких обставинах виникає нагальна потреба у зміні вектора управління: від стратегії пасивного очікування до активного антикризового менеджменту, фундаментальною основою якого має стати ефективна ресурсна циркуляція. Впровадження циклічних моделей використання ресурсів дозволяє трансформувати внутрішні втрати у додаткові фактори виробництва, забезпечуючи економічне самозабезпечення та мінімізацію зовнішньої залежності. Проте брак чітких методологічних підходів до формування систем сталого антикризового розвитку, які б інтегрували принципи циркулярності у стратегічне управління АПК, стримує темпи інноваційної трансформації галузі та знижує її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії антикризового управління та фінансової стабілізації підприємств зробили такі дослідники, як О. Терещенко, Г. Штангрет. У їхніх працях акцентується увага на необхідності превентивної діагностики та розробки адаптивних стратегій виживання бізнесу в умовах високої волатильності ринків. Концептуальні положення циркулярної (циклічної) економіки активно розробляються у працях О. Бородіної, О. Шубравської, В. Базилевича. Дослідники обґрунтовують перехід від лінійної моделі «видобуток-виробництво-відходи» до регенеративних систем, що дозволяють мінімізувати антропогенне навантаження на агросферу. Водночас іноземні автори, зокрема Н. Kirchherr та М. Geissdoerfer, розглядають циркулярність як інструмент операційної ефективності, що дозволяє підприємствам нівелювати ризики переривання ланцюгів постачання. Проблеми сталого розвитку аграрного сектору та раціонального природокористування в умовах глобальних викликів широко висвітлені у роботах М. Маліка, Л. Молдаван, В. Месель-Веселяка.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на глибоке теоретичне опрацювання питань сталого розвитку та антикризового управління в аграрній сфері, поза увагою дослідників залишається низка критичних аспектів, що набули особливої гостроти в умовах сучасної геоекономічної турбулентності. Потребує переосмислення роль ресурсної циркуляції не лише як екологічної ініціативи, а як стратегічного інструменту мінімізації збитків та відновлення платоспроможності підприємств. Більшість існуючих праць розглядають циклічні моделі в умовах стабільної економіки, не враховуючи механізмів їх функціонування в умовах гострого дефіциту капіталу та розриву традиційних ланцюгів створення вартості, характерних для воєнного стану. Потребує деталізації механізм впливу специфічних галузевих чинників (сезонність, біологічна складність) на ефективність антикризових циркулярних стратегій.

Мета статті. Обґрунтувати теоретико-методологічні засади формування системи сталого антикризового розвитку агробізнесу через впровадження адаптивних моделей ресурсної циркуляції.

Виклад основного матеріалу. Постійна інтенсифікація аграрного сектору актуалізує пошук компромісу між нарощуванням обсягів продукції та збереженням ресурсного потенціалу в умовах економічної нестабільності. Впровадження циркулярних моделей постає як стратегічний інструмент антикризового управління, що дозволяє реалізувати замкнені цикли виробництва. Такий підхід забезпечує регенерацію ресурсів, їх конвертацію в енергетичні потужності або безпечну асиміляцію відходів у природне середовище завдяки використанню новітніх технологічних рішень.

Впровадження циклічних бізнес-стратегій виходить за межі простої оптимізації поточної діяльності. Воно стає каталізатором інноваційного пошуку, стимулюючи розробку унікальних продуктів, сервісів та нетривіальних підходів до формування ціни. Як результат, агропідприємства інтегруються в сучасні глобальні мережі створення вартості, переглядають структуру надходжень та нівелюють наслідки економічних потрясінь, одночасно нарощуючи власну рентабельність.

Дана концепція повною мірою корелює з поточними викликами, з якими стикається економіка України та її аграрний комплекс. В умовах тотальної невизначеності, спровокованої тривалими воєнними діями, традиційна орієнтація на просту стійкість (резистентність) виявляється недостатньою. Натомість на перший план виходять вимоги щодо адаптивності та гнучкості суб'єктів ринку. З огляду на унікальність української кризи, стратегія сталого розвитку має інтегруватися у глобальні закономірності та спиратися на перевірені світові бізнес-моделі. У цьому контексті циркулярні інновації стають фундаментом для трансформації підприємництва, виступаючи ефективною інвестицією на

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

межі технологічного оновлення та антикризового менеджменту. Сталий розвиток агро-виробництва в умовах кризи визначається гармонізацією чотирьох векторів: продуктивності, екології, конкурентоспроможності та соціальної сфери [6, с. 23-25].

Головне завдання менеджменту полягає не лише у нарощуванні обсягів чи збереженні екосистем, а й у досягненні економічного самозабезпечення паралельно з підвищенням якості життя працівників та мешканців регіону. Складність полягає у виникненні внутрішніх суперечностей: інновації в органічному землеробстві або інтенсифікація тваринництва нерідко вступають у конфлікт із показниками рентабельності чи соціальними цілями. Без досягнення балансу між цими суперечливими факторами констатація антикризової стійкості залишається передчасною.

Фактори, що деструктивно впливають на впровадження принципів ресурсної циклічності в межах антикризового менеджменту агропідприємств, а також перелік штучних перешкод на шляху до сталого розвитку наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Негативні фактори впливу на систему сталого антикризового розвитку агровиробництва та системи забезпечення ефективної ресурсної циркуляції агробізнесу

Види впливу	Характеристика вияву
Політичний та законодавчий	Просування інтересів певних груп аграріїв у вищих ешелонах влади або в регіональних управлінських структурах. Цей процес супроводжується наявністю низки екологічних норм, що часто суперечать одна одній, створюючи умови, за яких повноцінна господарська діяльність стає практично неможливою.
Інфраструктурний	Дефіцит або критичний стан виробничих потужностей. Наявність суттєвих бар'єрів у роботі торговельних майданчиків, а також складнощі в налагодженні прямої дистрибуції продукції аграріїв через мережевий ритейл.
Інформаційний	Інформаційний вакуум або дефіцит статистичних даних, необхідних для планування виробничих процесів. Сюди ж додається низький рівень професійної підготовки кадрів та недостатня обізнаність персоналу щодо впровадження сучасних ІТ-рішень у господарську діяльність.
Виробничо-технологічний	Системні перешкоди на шляху впровадження екологічно орієнтованих агротехнологій. Зокрема, йдеться про складнощі в реалізації органічного рослинництва, інтегрованої меліорації та диверсифікованих моделей, що поєднують тваринництво з вирощуванням змішаних культур. Реалізація природоохоронних стратегій у цій сфері наштовхується на низку об'єктивних операційних та структурних бар'єрів.
Ментальний	Скептичне сприйняття або викривлене розуміння доцільності та ефективності стратегій сталого розвитку. Ситуація ускладнюється вкоріненими культурними стереотипами, які гальмують трансформацію традиційних підходів до господарювання.

Джерело: узагальнено авторами на основі праць [7; 9].

Глибокий аналіз економічної взаємодії в агробізнесі дає змогу ідентифікувати специфіку антикризового управління через призму ресурсної циркулярності, характер якої змінюється залежно від організаційних форм та типів використовуваних активів. На наше переконання, найбільш репрезентативною для впровадження превентивних антикризових заходів є сфера виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, де зосереджено критичний обсяг ресурсного забезпечення. В межах стратегії антикризової стійкості видову структуру ресурсів пропонується класифікувати за наступною градацією, що враховує інтенсивність їхнього включення у циркулярні цикли: 1-w (workforce) – трудові ресурси: збереження кадрового потенціалу та адаптація компетенцій до умов нестабільності; 2-lr (land resources) – земельні ресурси: раціональне землекористування як базис для відновлення господарської стійкості; 3-c (capital) – капітал: оптимізація фінансових потоків та переорієнтація капітальних інвестицій на безвідходні технології; 4-i (information resources) – інформаційні ресурси: використання даних для швидкого реагування на ринкові шоки та цифровізація антикризового моніторингу. Зазначена числова

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

градація відображає ступінь адаптивності кожного виду ресурсів до процесів циркулярності, що є ключовим інструментом мінімізації втрат у межах функціонально-господарської системи антикризового менеджменту (рис. 1).

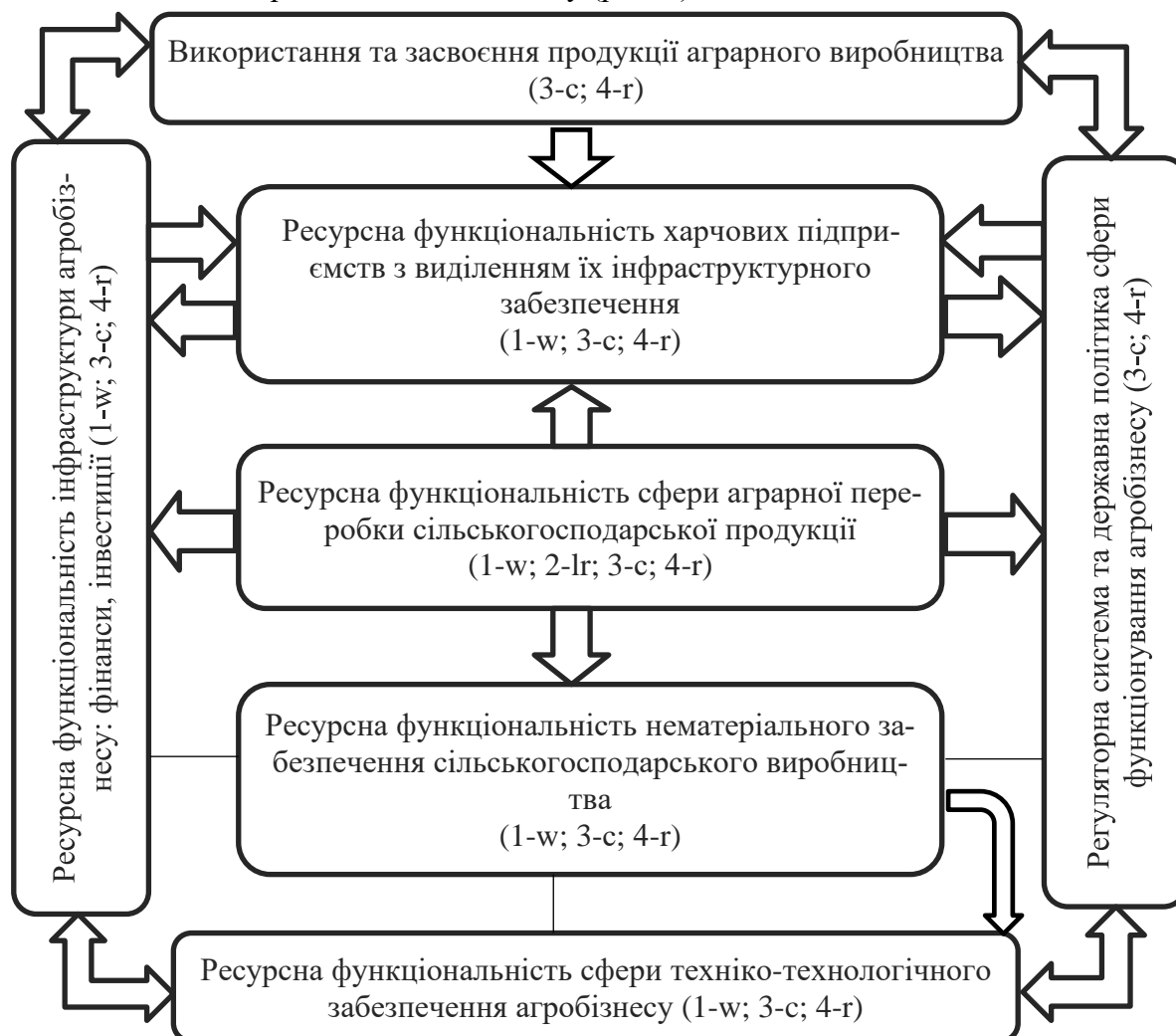


Рис. 1. Модель взаємозв'язку циклічності ресурсних втрат та процесів циркулярності в системі антикризового управління розвитком агробізнесу.

Джерело: авторська концептуальна розробка.

Грунтовний огляд наукових праць українських учених стосовно динаміки ресурсних циклів в аграрній сфері дозволив ідентифікувати парадоксальну тенденцію: у загальній системі споживання сільськогосподарської продукції практично не фіксуються прямі запити на залучення додаткових трудових чи земельних активів. Дана закономірність пояснюється активацією адаптивного антикризового механізму, який спрацьовує як запобіжник у періоди економічної турбулентності. Суть цього процесу полягає в тому, що обмеженість або низька мобільність традиційних факторів виробництва (землі та праці) компенсується інтенсивним впровадженням високотехнологічних інформаційних рішень (4-г) та цільовим спрямуванням фінансового капіталу (3-с). Така гнучка модель дозволяє агропідприємствам підтримувати життєздатність навіть за умови дефіциту базових ресурсів. Крім того, подібна архітектура заміщення ресурсів у межах замкнених циклів стає методологічним підґрунтям для розробки сучасних державних інструментів підтримки галузі, орієнтованих на стимулювання інноваційної активності товаровиробників [5; 10].

Паралельно з цим, у ключових сегментах – від ритейлу та агросервісу до виробництва засобів праці – стратегія антикризового управління базується на пріоритетності людського капіталу. Саме трудові ресурси стають першоосновою для запуску циркулярних процесів, тоді як капітал та інформаційні потоки визначають динаміку та глибину їхньої циклічної трансформації.

Варто також звернути увагу на особливість ресурсного забезпечення агробізнесу в частині форм прояву циркулярних процесів, а також, міри їх прояву. Особливістю є те, що сфера виробництва засобів функціонування агробізнесу прямо залежить від ресурсного забезпечення сфери послуг сільськогосподарського призначення. Остання своєю чергою функціонує автономно відносно сфери виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, але покладається на масштаби її розвитку [6].

Водночас спостерігається і зворотна залежність: специфічні галузі агровиробництва виступають потужним драйвером та джерелом ресурсів для суміжних напрямів. Зокрема, інтеграція тваринництва в структуру господарства створює надійний фундамент для антикризової стійкості. Залучення трудових ресурсів у цей сегмент не лише стабілізує доходи місцевих громад, а й формує замкнений цикл відтворення: тваринництво стає постачальником органічних добрив для рослинництва. Це, у свою чергу, сприяє розширенню агробіорізноманіття через залучення кормових культур у сівозміну, що є критично важливим для відновлення ґрунтів у кризових умовах.

Підсумки проведеного дослідження дозволили розробити оновлену ієрархічну класифікацію (таксономію) ресурсів. У межах антикризового управління вони систематизовані за рівнем їхньої стратегічної значущості для забезпечення життєздатності підприємства:

1. Людський капітал (Workforce): виступає фундаментальною опорою будь-якого процесу створення вартості чи сервісної підтримки. В антикризових моделях саме трудовий ресурс є ініціатором планування та впровадження циклічних циклів, одночасно виконуючи роль головного бенефіціара («кінцевого споживача») позитивних результатів від реалізації сталого кругообігу.

2. Виробничо-природний базис: охоплює технічні засоби та природні активи (зокрема земельний фонд), що слугують матеріальним фундаментом для розгортання циркулярних стратегій. У цій системі земельні ресурси розглядаються як адаптивні виробничі ланки, що трансформуються відповідно до динамічних запитів ринку та екологічних стандартів.

3. Фінансовий капітал: виконує роль функціонального регулятора, який визначає масштаб та рівень проникнення («глибину дифузії») циркулярних інновацій у господарську структуру. В антикризовому вимірі капітал забезпечує маневровість та фінансову стійкість ресурсної системи.

4. Інформаційно-технологічні ресурси: виступають комунікаційним та інноваційним ядром. Вони забезпечують технологічне підґрунтя для моніторингу та трансляції процесів регенерації ресурсів, виконуючи стратегічну роль «драйвера інновацій» у турбулентному середовищі.

Спираючись на результати проведеного аналізу та враховуючи еволюційну трансформацію аграрного сектору, запропоновано таке наукове трактування терміна: ресурсна циркуляція в агробізнесі в системі антикризового менеджменту – це динамічний комплекс системних та інноваційно спрямованих управлінських моделей, що забезпечують безперервний цикл відтворення ресурсів на всіх етапах господарської діяльності. Даний процес ґрунтується на принципах замкненого кругообігу та адаптивного циклічного функціонування, що в умовах економічної турбулентності виступає механізмом мінімізації втрат і дозволяє досягти синергії економічних, соціальних та екологічних результатів сталого розвитку галузі.

Для обґрунтування необхідності впровадження процесів ресурсної циркуляції в агробізнесі першочерговим завданням є комплексна діагностика ресурсного потенціалу. У межах антикризового менеджменту цей потенціал розглядається як інтегральний індикатор ресурсозабезпеченості, що охоплює кількісні та якісні параметри наявності техніко-технологічних, фінансових, інтелектуально-інформаційних, інноваційних та кадрових активів. Важливо зауважити, що результативність функціонування даної системи визначається не простим механічним підсумовуванням наявних ресурсів, а їхньою складною синергетичною взаємодією. Ефективність такої моделі в умовах економічної турбулентності залежить від оптимального структурного співвідношення між усіма елементами ресурсного базису (рис. 2).

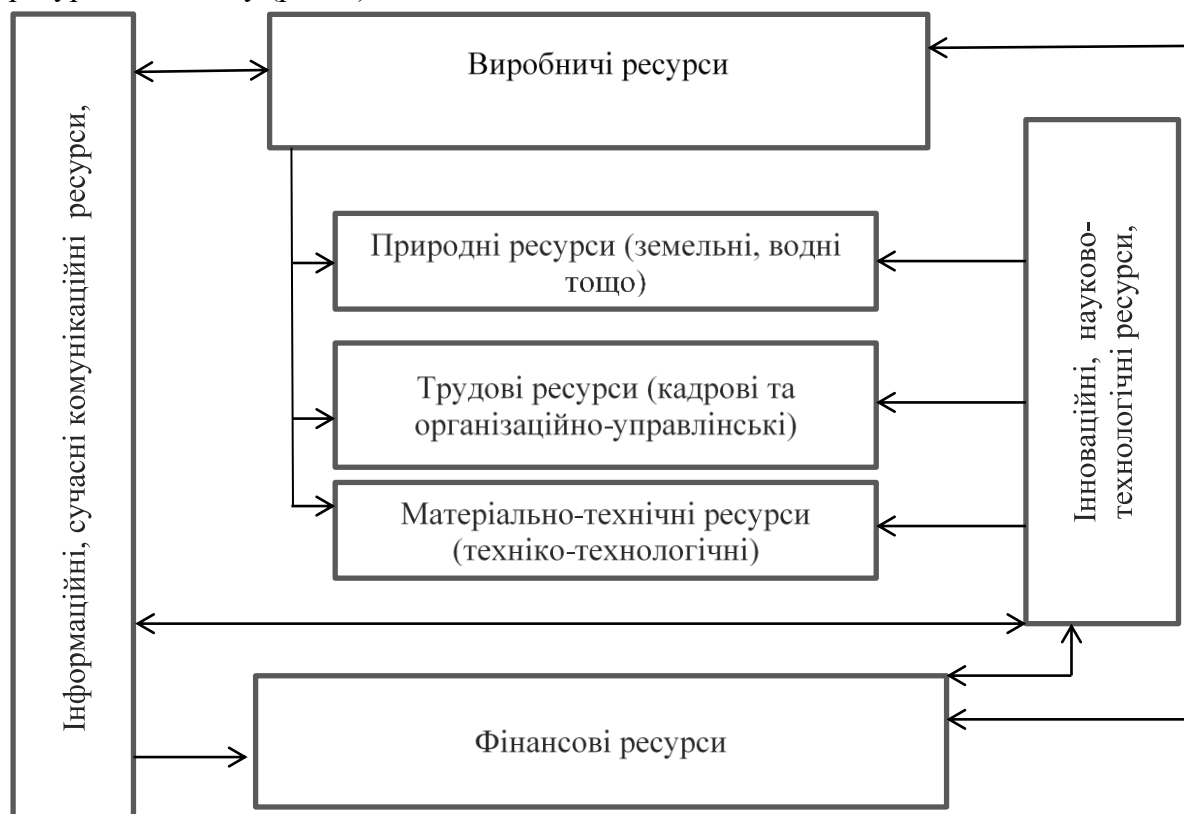


Рис. 2. Складові зв'язки управління ресурсним потенціалом системи антикризового менеджменту агробізнесу

Джерело: авторське узагальнення на основі джерел [2; 4; 8].

Визначення ресурсного потенціалу як сукупності ресурсів без урахування їх взаємозв'язку є необхідним для первісного, початкового аналізу певної території/галузі/сфери економічної діяльності для визначення того, який вид виробництва та у яких масштабах є доцільним для здійснення. Тобто вказаний підхід може бути використаний для визначення спеціалізації економічного суб'єкта, після якого можна розглядати ресурсний потенціал з погляду залучення наявних ресурсів у виробничу діяльність і визначати на основі їх раціонального поєднання та нормативів можливого ступеню концентрації виробництва. Потім ресурсний потенціал стає витратною частиною виробничого потенціалу, що визначається здатністю економічного суб'єкта виробляти певний обсяг продукції. Аналіз компонентів, що формують ресурсний базис сільськогосподарського виробництва, дозволяє визначити їхню роль не лише в поточному функціонуванні, а й у забезпеченні життєздатності підприємства під час економічних потрясінь. До основних елементів ми відносимо:

1. Людський капітал (Workforce): виступає складним багатогранним фактором, що акумулює соціально-економічні, психологічні та професійні характеристики персоналу. В межах антикризового менеджменту особливого значення набувають такі параметри, як когнітивна адаптивність, стресостійкість, здатність до швидкої самоорганізації в екстремальних умовах та високий рівень інтелектуальної гнучкості. Саме людський капітал є ініціатором розробки превентивних заходів та стратегій відновлення бізнесу.

2. Земельні активи (Land resources): виконують роль базового фактора виробництва, чий потенціал нерозривно пов'язаний з кліматичним середовищем. Унікальність землі як об'єкта антикризового управління полягає в її здатності до якісної регенерації. За умови впровадження принципів раціонального та відновлювального землекористування, цей актив не лише зберігає свою цінність, а й підвищує продуктивність, стаючи гарантом стабільності навіть у періоди турбулентності.

3. Рівень технічної оснащеності: у контексті повоєнного відродження та модернізації цей елемент розглядається як інструмент радикального технологічного оновлення. Антикризовий підхід вимагає не просто кількісного поповнення парку машин, а якісної трансформації технічної бази на засадах енергоефективності та багатofункціональності, що дозволяє оптимізувати витрати дефіцитних фінансових ресурсів.

4. Інноваційно-технологічна компонента: формує ядро розвитку агропідприємства в умовах переходу до інтелектуальної економіки. У системі антикризового менеджменту технологізація виступає ключовим бар'єром проти зовнішніх ризиків, забезпечуючи продовольчу безпеку. Це передбачає створення цілісної екосистеми, де ринок технологій та захист інтелектуальної власності створюють фундамент для безперервного розвитку.

5. Екосистемний потенціал (природні багатства): наявність якісних земельних та водних ресурсів визначає межі виробничої потужності. Фізико-хімічні властивості ґрунтів та доступність водних артерій для зрошення є природними стабілізаторами врожайності, що дозволяють мінімізувати кліматичні ризики – одну з найбільш непередбачуваних складових аграрних криз.

6. Фінансовий інструментарій: розглядається як фундаментальний механізм забезпечення ліквідності та стабілізації агрополітики держави. В антикризовому вимірі фінансовий потенціал – це сукупність доступних та мобільних джерел фінансування, які дозволяють підтримувати виробничий цикл безперервним, забезпечуючи платоспроможність та фінансову незалежність підприємства в умовах дефіциту ліквідності [6, с. 101-105].

Для формування ефективної стратегії виживання та подальшого розвитку суб'єктів агробізнесу критично важливим є застосування прогресивних інструментів аналізу та оцінки їхніх внутрішніх можливостей. В межах антикризового менеджменту ресурсний потенціал розглядається не як статичний показник, а як динамічна база опору зовнішнім шокам, що потребує специфічних методів верифікації. На сучасному етапі розвитку економічної науки сформовано розгалужену систему теоретико-методологічних підходів до аналізу ресурсних можливостей організацій. Систематизувавши наявні наукові розробки з акцентом на ідентифікацію антикризових резервів та оцінку адаптивності аграрних підприємств, нами було впорядковано ключові методичні інструменти, що представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Систематизація аналітичного інструментарію діагностики ресурсного потенціалу суб'єктів агробізнесу в системі антикризового менеджменту

Класифікаційна ознака	Назва методів	Роль та сутнісна характеристика в антикризовому контексті
I. За формою представлення аналітичних даних	Візуально-графічні	Спрямовані на наочну ілюстрацію динаміки кризових явищ через схеми, графіки та діаграми. У межах антикризового управління вони незамінні для швидкої презентації трендів («сигналів тривоги») стейкхолдерам. Потребують логічної верифікації, оскільки відображають лише видиму сторону економічних диспропорцій.
	Математичного моделювання	Побудовані на алгоритмах, що оцінюють вплив факторів на стійкість бізнесу. В антикризовому режимі дозволяють прогнозувати «точки зламу» виробництва. Вимагають інтегрованих баз даних та спеціалізованого ПЗ для обробки багатofакторних динамічних моделей.
	Логіко-аналітичні	Базуються на дедуктивних висновках та професійних судженнях. Ефективні для швидкої діагностики у ситуаціях, коли фактори кризи важко формалізувати або вони мають якісну природу. Не вимагають значних витрат ресурсів для отримання оперативного результату.
II. За джерелами та характером інформації	Критеріально-звітні	Використовують внутрішню документацію (плани, звіти) для детермінованого розрахунку ресурсного дефіциту. Є найбільш точними для великих господарств, проте в умовах кризи вимагають значних зусиль для фільтрації та підготовки масивів вхідних даних.
	Експертно-стохастичні	Орієнтовані на оцінку неочевидних загроз та дій конкурентів через суб'єктивну думку фахівців. Необхідні для малих форм господарювання та у випадках високої ймовірності настання ризиків, хоча містять небезпеку суб'єктивного викривлення результатів.
III. За технологією виконання	Індикаторного аналізу	Полягають у моніторингу системи ключових індикаторів (ресурсомісткість, продуктивність, ринкова частка). В антикризовому менеджменті виконують роль «панелі приладів», що відображає критичні відхилення від параметрів безпеки агробізнесу.
	Матричного структурування	Дозволяють комплексно оцінити взаємозв'язки між елементами ресурсної бази (наприклад, SWOT або BCG-матриці). Допомогають упорядкувати хаотичні внутрішні зв'язки підприємства, що розбалансовані кризою.
IV. За часовим горизонтом дослідження	Статичні (тактичні)	Оцінюють поточний стан ресурсів «тут і зараз». Використовуються антикризовими менеджерами для прийняття негайних оперативних рішень щодо усунення касових розривів або виробничих збоїв без урахування ретроспективи.
	Прогностично-стратегічні	Базуються на побудові динамічних прогнозів розвитку потенціалу. Є ключовим інструментом при розробці планів повоєнного відновлення та адаптації підприємства до нових умов конкурентного ринку.

Джерело: узагальнено авторами на основі праць [1; 3; 7; 9].

У межах антикризового менеджменту критично важливо враховувати низку унікальних чинників, притаманних аграрній сфері, які суттєво коригують ефективність управлінських рішень:

1. Геопросторова та кліматична детермінованість. Природні умови безпосередньо диктують стратегічні вектори розвитку агропідприємств. Для нівелювання похибок, спричинених погодними коливаннями, антикризова оцінка результативності має базуватися на порівнянні поточних індикаторів із середньостроковими ретроспективними даними (за 3-5 років).

2. Виражена циклічність та сезонність процесів. Технологічна особливість агровиробництва полягає у короткочасному використанні спеціалізованих технічних активів (наприклад, зернозбиральна техніка задіяна лише 2-3 тижні на рік). Тривалий розрив між періодом витрат та моментом отримання доходу ускладнює оперативний антикризовий моніторинг.

3. Біодинамічна складність виробництва. Робота з живими біологічними активами підпорядковує агробізнес не лише ринковим, а й природничим законам (біологічним, хімічним, фізичним). Це створює додаткові виклики для антикризового планування, оскільки прогнозування стану екосистем та біологічних організмів має вищий ступінь невизначеності, ніж у промисловому секторі.

4. Трансформація мотиваційних та кадрових пріоритетів. Сучасний агробізнес стикається з кризою кадрового відтворення: спостерігається зниження престижності аграрної праці серед молоді на фоні зростання потреби у фахівцях нового типу.

5. Інвестиційні обмеження та технологічний знос. Модернізація АПК гальмується дефіцитом ліквідності та низькою доступністю зовнішнього капіталу для малих форм господарювання. В антикризовому аспекті тривалий термін окупності дорогої техніки та її висока амортизація створюють «інвестиційну пастку», де нестача власних ресурсів блокує перехід до енергоефективних і циркулярних моделей [6, с. 121-122].

Висновки і пропозиції. Результати проведеного дослідження дозволяють констатувати, що в умовах екстремальної нестабільності ресурсна циркуляція трансформується з екологічної ініціативи у стратегічний інструмент антикризового менеджменту, постаючи динамічним комплексом моделей, що забезпечують безперервне відтворення активів та мінімізацію втрат через формування замкнених циклів на всіх етапах агровиробництва. Обґрунтована авторська таксономія ресурсів виділяє людський капітал та інформаційні ресурси як домінуючі фактори, що виконують роль компенсаторів при дефіциті матеріально-технічних засобів, забезпечуючи інтелектуальну гнучкість та цифрову адаптивність бізнесу до ринкових шоків. Ефективність такого антикризового реагування залежить від системної діагностики ресурсного потенціалу, яка передбачає перехід від статичного підсумовування активів до оцінки їхньої синергетичної взаємодії для ідентифікації прихованих резервів циркулярних інновацій.

Попри те, що реалізація обґрунтованих стратегій в АПК стримується специфічними ризиками, такими як сезонність та біологічна складність, їх подолання можливе через інтеграцію антикризових заходів у довгострокові моделі сталого розвитку. З огляду на це, менеджменту агропідприємств пропонується впровадити систему циркулярного моніторингу на основі ІТ-рішень для відстеження життєвого циклу ресурсів, приділяючи особливу увагу диверсифікації виробництва, наприклад, поєднанню тваринництва та рослинництва для створення внутрішніх джерел сировини. У сфері кадрової політики необхідно змістити акцент на розвиток когнітивної адаптивності персоналу та формування мультифункціональних команд, тоді як на рівні державної політики важливо розробити механізми стимулювання циркулярних інвестицій через пільгове кредитування проєктів з переробки агровідходів. Для наукової спільноти перспективним залишається поглиблення досліджень у напрямі розробки кількісних індикаторів циркулярної броні підприємства, які б дозволяли прогнозувати межу стійкості агробізнесу до тривалих зовнішніх дестабілізацій.

Список використаних джерел

1. A Design Thinking Framework for Circular Business Model Innovation / E. Guldmann et al. *Journal of Business Models*. 2019. Vol. 7, No. 1. P. 39–70.
2. Use of multi-agent simulation modeling for predicting the sales of wholesale trade companies / N. Kashchena et al. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2019. Vol. 22 (4). P. 483–488.
3. Reganold J. P., Wachter J. M. Organic agriculture in the twenty-first century. *Nature Plants*. 2016. Vol. 2 (2). P. 1–8.
4. Circular economy implementation in the agricultural sector: Definition, strategies and indicators / J. Velasco-Muñoz et al. *Resources, Conservation and Recycling*. 2021. Vol. 170. Art. 105618.
5. Гарафонова О., Янковий Р., Дворник І. Ресурсне забезпечення в системі економічної безпеки підприємства: виклики сучасного глобального безпекового середовища та економічних конфліктів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 338 (1). С. 35–42.
6. Гриньова В. М., Кизим М. О. Стратегічне управління: сучасні підходи. Харків : ІНЖЕК, 2022. 312 с.
7. Палей Д. А. Антикризове управління як ключовий елемент забезпечення стійкості малого та середнього бізнесу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. Т. 75, № 1. С. 88–92.
8. Стаєцький М. Еволюція підходів до розробки конкурентних стратегій бізнес-організацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6296>.
9. Страпчук С. І. Сталий розвиток та циркулярна економіка: порівняння концепцій. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2020. Т. 1, № 4. С. 114–128.
10. Юхименко П. І., Батажок С. Г., Янович Н. В. Перехід до «зеленої» економіки: світовий досвід та українські реалії. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 2. С. 29–44.

References

1. Guldmann, E., Bocken, N., & Brezet, H. (2019). A Design Thinking Framework for Circular Business Model Innovation. *Journal of Business Models*, 7(1), 39-70.
2. Kashchena, N., Solokha, D., Trushkina, N., Potemkin, L., & Mirkurbanova, R. (2019). Use of multi-agent simulation modeling for predicting the sales of wholesale trade companies. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(4), 483-488.
3. Reganold, J. P., & Wachter, J. M. (2016). Organic agriculture in the twenty-first century. *Nature Plants*, 2(2), 1-8.
4. Velasco-Muñoz, J., Mendozabc, J., Aznar-Sanchez, J., & Gallego-Schmidt, A. (2021). Circular economy implementation in the agricultural sector: Definition, strategies and indicators. *Resources, Conservation and Recycling*, 170, Art. 105618.
5. Harafonova, O., Yankovyi, R., & Dvornyk, I. (2025). Resursne zabezpechennia v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: vyklyky suchasnoho hlobalnoho bezpekovooho seredovysheha ta ekonomichnykh konfliktiv [Resource provision in the system of economic security of the enterprise: Challenges of the modern global security environment and economic conflicts]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences], 338(1), 35–42.
6. Hrynova, V. M., & Kyzym, M. O. (2022). *Stratehichne upravlinnia: suchasni pidkhody* [Strategic management: Modern approaches]. ІНЖЕК.
7. Palei, D. A. (2023). Antykrizove upravlinnia yak kliuchovyi element zabezpechennia stiikosti maloho ta serednyoho biznesu [Anti-crisis management as a key element of ensuring the sustainability of small and medium-sized businesses]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seria: Ekonomika i upravlinnia – Scientific Notes of Taurida V. I. Vernadsky National University. Series: Economy and Management*, 75(1), 88–92.
8. Staietskyi, M. (2025). Evoliutsiia pidkhodiv do rozrobky konkurentnykh stratehii biznes-orhanizatsii [Evolution of approaches to the development of competitive strategies of business organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (76). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6296>.

9. Strapchuk, S. I. (2020). Stalyi rozvytok ta tsyrukuliarna ekonomika: porivniannia kontseptsii [Sustainable development and circular economy: Comparison of concepts]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchaev. Series: Economic Sciences*, 1(4), 114–128.

10. Yukhymenko, P. I., Batazhok, S. G., & Yanovych, N. V. (2023). Perekhid do «zelenoi» ekonomiky: svitovyi dosvid ta ukraïnski realii [Transition to a "green" economy: World experience and Ukrainian realities]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economics and Management of AIC*, (2), 29–44.

Дата першого надходження статті до видання: 04.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 13.02.2026

UDC 338.432:330.341.1:658.012.4

Inna Riepina

Doctor of Sciences (Economics), Professor,

Head of the Department of Business Economics and Entrepreneurship

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: inna.riepina@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9141-0117>

ResearcherID: <http://www.researcherid.com/rid/G-7784-2017>

Volodymyr Khodakivskyy

Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor,

Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: volodymyr_khodakivskyy@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3913-7461>

ResearcherID: <http://www.researcherid.com/rid/M-1335-2018>

Olena Kuzmenko

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: kuzmenko.olen@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4954-2815>

ResearcherID: <http://www.researcherid.com/rid/K-2201-2018>

FORMATION OF A SYSTEM FOR SUSTAINABLE ANTI-CRISIS DEVELOPMENT OF AGRIBUSINESS BASED ON EFFECTIVE RESOURCE CIRCULATION

The article substantiates the conceptual and methodological foundations for the formation of a system for sustainable anti-crisis development of agribusiness based on the implementation of advanced resource circulation models. The current socio-economic environment, characterized by military shocks and logistics disruptions, necessitates a transition from traditional linear economic models to regenerative ones. The authors propose an original academic interpretation of "resource circulation in agribusiness" as a dynamic complex of systemic and innovation-oriented management models that ensure a continuous cycle of asset reproduction at all stages – from primary production to processing and distribution. The study develops an updated hierarchical taxonomy of resources, where human capital (Workforce) and information-technological resources are identified as dominant factors of resilience. It is proved that in the context of anti-crisis management, intellectual flexibility and digital maturity act as compensators for the lack of physical assets or capital. The research systematizes analytical tools for diagnosing resource potential, categorizing methods into visual-graphical, mathematical, logic-analytical, and indicator-based approaches, which allow for identifying "weak points" in the business structure during turbulent periods.

Special attention is paid to industry-specific factors – climatic determinism, seasonality, and biological complexity – that adjust the effectiveness of management decisions. The authors substantiate that circular innovations serve not only as an environmental initiative but as a strategic foundation for transforming agricultural production and ensuring national food security. The proposed model of interaction between resource cycles and anti-crisis monitoring provides a platform for minimizing losses and achieving a synergy of economic, social, and environmental results of sustainable development. The findings contribute to the development of state policy mechanisms for supporting the innovative activity of agricultural producers in the post-war recovery period.

Keywords: agricultural production; agribusiness; anti-crisis development; provision; overcoming; resource circularity; system; sustainable development; management; functioning.

Fig.: 2. Table: 2. References: 10.