



УДК 338.43:005.8:005.334

PROJECT ACTIVITIES IN THE SYSTEM OF ADAPTATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES TO CRISIS CONDITIONS

ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ АДАПТАЦІЇ АГРОПІДПРИЄМСТВ ДО КРИЗОВИХ УМОВ

Vodolazska O.A. / Водолазська О.А.*s.e.s., as.prof. / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0002-7858-7118

Kvitnytskyi E.E. / Квітницький Е.Е.*master / магістер*

ORCID: 0009-0007-0671-0387

*Dnipro State Agrarian and Economics University, Dnipro, Serhii Efremov Str., 25, 49009**Дніпровський державний аграрно-економічний університет,**м. Дніпро, Сергія Єфремова, 25, 49009*

Анотація. Досліджено роль проєктної діяльності у системі адаптації агропідприємств до кризових та воєнних умов. Обґрунтовано, що проєктний підхід є ефективним інструментом реалізації антикризових стратегій, оскільки забезпечує структурованість управлінських рішень, раціональний розподіл ресурсів і контроль результатів. Проаналізовано основні групи ризиків аграрного бізнесу та напрями адаптації: фінансові, організаційно-технологічні, кадрові та маркетингові. Запропоновано модель формування портфеля адаптаційних проєктів і методи оцінки їх ефективності. Практична значущість результатів полягає у можливості використання отриманих рекомендацій для підвищення стійкості та конкурентоспроможності агропідприємств у кризових умовах.

Ключові слова: агропідприємство, кризові умови, адаптаційні стратегії, фінансова стійкість, управління ризиками, фінансові інновації, проєктна діяльність, антикризове управління, цифрові технології, сценарне моделювання, конкурентоспроможність.

Вступ.

Сучасний аграрний сектор характеризується високим рівнем невизначеності та вразливості до різноманітних кризових явищ. Воєнні конфлікти, економічні кризи, природні катастрофи та глобальні коливання цін на сільськогосподарську продукцію створюють надзвичайно складне середовище для функціонування агропідприємств. У таких умовах здатність підприємства швидко адаптуватися стає ключовим фактором його виживання та фінансової стійкості.

Безпосередньо важливу роль у забезпеченні адаптації агропідприємств відіграє проєктна діяльність, яка виступає інструментом реалізації фінансових, організаційних та технологічних інновацій. Проєктний підхід дозволяє структурувати процеси адаптації, чітко визначати цілі, ресурси, терміни та очікувані результати, а також забезпечувати контроль за ефективністю



впровадження антикризових заходів. Використання проєктного управління сприяє підвищенню гнучкості агропідприємств і прискорює їх реагування на зміни зовнішнього середовища.

Основний текст.

Адаптація агропідприємства визначається як процес системного пристосування організаційних, фінансових, технологічних і людських ресурсів до змінних умов зовнішнього середовища з метою мінімізації ризиків і забезпечення стабільного розвитку. Сучасні наукові роботи доводять, що стратегічна та оперативна готовність до кризових ситуацій є однією з основних складових конкурентоспроможності аграрних виробників [1, 6].

Крім того, важливість дослідження стратегій адаптації зумовлена не лише необхідністю забезпечення безперервності виробничих процесів, а й підтримкою економічної стабільності та соціальної відповідальності підприємств у період криз. Для цього необхідно системно підходити до аналізу ризиків і розробки комплексних заходів, які забезпечують ефективне функціонування всіх складових агропідприємства.

Воєнні та кризові умови створюють широкий спектр ризиків для аграрного бізнесу [6, 7], які можна класифікувати за різними напрямками (таблиця 1):

1) виробничі ризики – пов'язані із порушенням технологічних процесів, знищенням посівів або техніки, дефіцитом матеріально-технічних ресурсів. Наприклад, у зоні бойових дій агропідприємства можуть втратити до 50-70% сільськогосподарської техніки, що значно знижує продуктивність;

2) фінансові ризики – включають коливання цін на сільськогосподарську продукцію, обмежений доступ до кредитних ресурсів, інфляційний тиск та ризики неплатежів від покупців. Підприємства, які не мають фінансових резервів, опиняються під загрозою втрати ліквідності;

3) логістичні та ринкові ризики – пов'язані з блокуванням транспортних шляхів, порушенням ланцюгів постачання, складністю виходу на ринки збуту, що призводить до втрат продукції та необхідності перегляду каналів реалізації;

4) ризики для людських ресурсів та безпеки праці – включають загрозу



життю персоналу, демотивацію працівників, міграцію робочої сили та необхідність організації системи безпеки.

Таблиця 1 – Вплив кризових факторів на ключові напрями діяльності агропідприємства

Категорія ризику	Опис ризику	Можливі наслідки	Приклади адаптаційних заходів
Виробничі	Знищення посівів, руйнування техніки	Зниження продуктивності, втрати врожаю	Альтернативні постачальники, технологічні модифікації
Фінансові	Коливання цін, дефіцит кредитів	Зниження ліквідності, неплатежі	Резервні фонди, страхування, диверсифікація доходів
Логістичні	Блокування транспортних маршрутів	Зрив постачання, втрати продукції	Резервні маршрути, оптимізація логістики
Людські ресурси	Втрата персоналу, демотивація	Недостатність робочої сили, падіння ефективності	Мотивація, навчання, забезпечення безпеки

Джерело: сформовано авторами на основі [3, 4, 5]

Для оцінки впливу кризових умов доцільно використовувати кількісні методи (економіко-математичне моделювання, фінансові коефіцієнти, аналіз чутливості) та якісні методи (експертні оцінки, SWOT-аналіз, сценарне планування) [4]. Комплексна оцінка дозволяє сформувати реалістичну картину загроз і підґрунтя для розробки адаптаційних стратегій.

Застосування проєктного підходу в оцінці ризиків передбачає формування портфеля адаптаційних проєктів, кожен з яких орієнтований на мінімізацію конкретної групи ризиків. У межах таких проєктів здійснюється планування ресурсів, бюджетування, визначення ключових показників ефективності та оцінка ризиків реалізації проєктних рішень. Це дозволяє узгодити стратегічні цілі агропідприємства з оперативними заходами антикризового управління.

Стратегії адаптації агропідприємства до кризових умов можуть



класифікуватися за трьома рівнями:

- стратегічна адаптація – формування довгострокових напрямів розвитку, диверсифікація виробництва та ринків збуту, створення фінансових резервів;
- тактична адаптація – короткострокові рішення щодо оптимізації ресурсів, зміни виробничих процесів та логістики;
- операційна адаптація – безпосередні дії на рівні цехів, полів, складів для підтримки безперервності діяльності.

Реалізація зазначених рівнів адаптації на практиці здійснюється через систему взаємопов'язаних проєктів, які формують єдиний адаптаційний портфель агропідприємства. Стратегічні проєкти орієнтовані на довгострокову трансформацію бізнес-моделі, тактичні – на оптимізацію ресурсів і процесів у короткостроковій перспективі, а операційні – на забезпечення безперервності виробничої діяльності. Такий підхід дозволяє підвищити керованість адаптаційних процесів і знизити рівень невизначеності.

На практиці виділяють такі методи управління ризиками: страхування, хеджування, створення фінансових резервів, диверсифікація виробництва та ринків збуту. В умовах воєнного конфлікту особливу роль набуває використання цифрових технологій: систем моніторингу полів, автоматизованих систем управління запасами, логістичних платформ, що дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Моделі антикризового управління передбачають поетапне визначення критичних зон ризику, планування ресурсів, розробку сценаріїв та тестування готовності підприємства до кризових ситуацій [5]. Системний підхід до адаптації дозволяє не лише мінімізувати збитки, а й підвищити ефективність роботи підприємства в довгостроковій перспективі.

Розробка стратегій адаптації агропідприємства відбувається за такими групами заходів:

1) фінансова стійкість і управління ресурсами [2]. Для забезпечення фінансової стійкості агропідприємства у кризових умовах потрібно (таблиця 2):



- формувати резервні фонди та страхові поліси на випадок втрат врожаю, обладнання та відповідальності перед третіми особами;
- оптимізувати витрати через аналіз собівартості продукції та скорочення непродуктивних витрат;
- диверсифікувати джерела доходів, наприклад, шляхом переробки сільськогосподарської продукції або надання послуг у суміжних галузях.

Таблиця 2 – Заходи фінансової адаптації агропідприємства та їх ефективність

Заходи фінансової адаптації	Мета заходу	Очікуваний результат	Критерій оцінки ефективності
Резервування фінансів	Збереження платоспроможності	Мінімізація фінансових втрат	Рівень ліквідності
Страховання врожаю та техніки	Захист від фізичних та фінансових втрат	Збереження виробничого потенціалу	Відшкодування збитків страхуванням
Диверсифікація доходів	Зменшення залежності від одного джерела	Стабілізація доходів	Частка доходів з альтернативних джерел
Оптимізація витрат	Зниження собівартості	Підвищення рентабельності	Зменшення витрат на 1 одиницю продукції

Джерело: *сформовано авторами*

Фінансові заходи адаптації доцільно реалізовувати у форматі фінансових проєктів, що передбачають чітке планування джерел фінансування [2], оцінку інвестиційної доцільності та контроль використання коштів. Проєктна форма управління фінансовими інноваціями (страхування, резервування, диверсифікація доходів) дозволяє підвищити прозорість фінансових потоків та ефективність використання ресурсів у кризових умовах.

2) організаційно-технологічна адаптація. У виробничій сфері доцільно:

- модифікувати технологічні процеси для підвищення стійкості до зовнішніх ризиків (скорочення часу між посівом і збором врожаю, перехід на більш



стійкі культури);

- використовувати альтернативні постачальницькі ланцюги та резервні маршрути доставки продукції;
- впроваджувати цифрові системи моніторингу та автоматизації для швидкої адаптації до змінних умов.

Впровадження організаційно-технологічних змін доцільно здійснювати через інноваційні проекти, спрямовані на модернізацію виробничих процесів, цифровізацію управління та оптимізацію логістики. Проектна діяльність у цій сфері забезпечує поетапне впровадження змін, мінімізацію технологічних ризиків та оцінку економічного ефекту від використання сучасних цифрових рішень.

3) управління людськими ресурсами та безпекою (таблиця 3). Аграрне підприємство повинно:

- створювати системи безпеки працівників, включаючи навчання та оснащення захисними засобами;
- розробляти мотиваційні програми для збереження персоналу в умовах високої невизначеності;
- забезпечувати психоемоційну підтримку працівників, особливо у зонах конфлікту.

Таблиця 3 – Заходи кадрової та безпекової адаптації агропідприємства та їх ефективність

Аспект управління персоналом	Заходи адаптації	Очікуваний ефект	Критерій оцінки
Безпека працівників	Навчання, засоби захисту, евакуаційні плани	Зниження ризику травматизму	Кількість інцидентів
Мотивація	Премії, додаткові пільги	Підтримка трудової активності	Рівень задоволеності персоналу
Психоемоційна підтримка	Консультації, психологічна допомога	Зниження стресу та вигорання	Показники плинності персоналу
Навчання	Курси підвищення кваліфікації	Підвищення професійного рівня	Рівень продуктивності працівників

Джерело: сформовано авторами



4) маркетинг та ринкова адаптація (таблиця 4). Для підтримки ринкової стабільності важливо:

- шукати нові канали збуту та сегменти ринку, які менш підвладні кризовим коливанням;
- впроваджувати гнучку політику ціноутворення та системи передоплати для зниження ризику неплатежів;
- активно використовувати цифрові платформи для продажу продукції та комунікації з клієнтами.

Таблиця 4 – Заходи маркетингових стратегій адаптації агропідприємства та їх ефективність

Маркетинговий захід	Мета	Очікуваний результат	Критерій оцінки ефективності
Пошук нових ринків збуту	Зменшення залежності від традиційних ринків	Стабільність продажів	Частка продажів на нових ринках
Гнучка цінова політика	Реакція на коливання цін	Підтримка конкурентоспроможності	Рівень продажів при зміні цін
Використання цифрових платформ	Прямий продаж та комунікація з клієнтами	Збільшення обсягів реалізації	Частка продажів онлайн
Передоплата та контракти	Мінімізація фінансових ризиків	Стабільний грошовий потік	Відсоток передоплати від загального обсягу продажів

Джерело: сформовано авторами

Моделювання стратегій адаптації агропідприємства дозволяє прогнозувати результати їх впровадження та оцінювати ефективність у різних кризових сценаріях. У сучасних дослідженнях [3, 5, 7] виділяють кілька методологічних підходів до оцінки:

1. Сценарне моделювання – передбачає побудову кількох сценаріїв розвитку зовнішніх умов (оптимістичний, базовий, песимістичний). Для кожного



сценарію оцінюються фінансові показники, виробнича потужність та ринкові позиції підприємства. Такий підхід дозволяє виявити критичні точки та визначити пріоритети адаптації.

2. Економіко-математичне моделювання – використання моделей оптимізації витрат, фінансових потоків та логістичних процесів. Наприклад, моделі лінійного та нелінійного програмування дозволяють розробити оптимальний план використання ресурсів і мінімізації витрат у кризових умовах.

3. SWOT-аналіз – традиційний інструмент, який у кризових умовах допомагає систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства та зовнішні можливості і загрози. На його основі можна коригувати стратегії адаптації, зміцнювати сильні сторони та мінімізувати вплив загроз.

4. Ключові фінансові та операційні коефіцієнти – оцінка ефективності включає аналіз ліквідності, рентабельності, обіговості активів та запасів. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє швидко реагувати на кризові зміни і коригувати стратегії.

Проектне моделювання адаптаційних стратегій дозволяє оцінювати не лише загальний вплив кризових факторів, а й ефективність окремих проектів у межах адаптаційної програми підприємства. Поєднання сценарного планування з інструментами проектного управління дає змогу обґрунтовувати управлінські рішення, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищувати ймовірність досягнення запланованих результатів.

Приклад практичного застосування моделювання: агропідприємство вводить резервування фінансових коштів і страхування посівів. За допомогою сценарного моделювання визначається, що навіть у випадку втрати 30% врожаю підприємство зберігає платоспроможність завдяки страхуванню та диверсифікації джерел доходів. Це підтверджує доцільність комплексного підходу до адаптаційних стратегій та їх економічну ефективність.

Ефективність стратегій оцінюється за такими критеріями: мінімізація фінансових втрат; збереження виробничої потужності; стабілізація ринкових позицій; забезпечення безпеки та мотивації персоналу.



Комплексне моделювання дозволяє підприємствам не лише прогнозувати результати адаптації, а й оптимізувати ресурси, знижувати ризики та підвищувати стійкість до непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

Висновки.

У результаті проведеного аналізу та розробки стратегій адаптації можна зробити такі висновки:

- 1) адаптаційна готовність агропідприємства є ключовим фактором його виживання у воєнних та кризових умовах. Підприємства, які мають системний підхід до управління ризиками, демонструють більшу фінансову стійкість та здатність зберегти виробничі потужності;
- 2) фінансова стійкість забезпечується через резервування ресурсів, страхування, диверсифікацію доходів та оптимізацію витрат. Ці заходи дозволяють підприємству гнучко реагувати на зміни ринкових умов і знижують негативний вплив криз;
- 3) організаційно-технологічна адаптація передбачає модернізацію виробничих процесів, впровадження цифрових технологій, альтернативні ланцюги постачання та логістики. Це забезпечує безперервність виробництва та гнучкість реагування на зовнішні загрози;
- 4) управління людськими ресурсами і безпека персоналу є критичними аспектами адаптації. Мотивація, навчання та забезпечення безпеки працівників сприяють збереженню кадрового потенціалу та підтриманню виробничої ефективності;
- 5) маркетингова та ринкова адаптація включає пошук нових ринків збуту, гнучке ціноутворення та цифрові канали комунікації з клієнтами. Це дозволяє мінімізувати ризики втрат доходів і підтримувати стабільну ринкову позицію;
- 6) моделювання та оцінка ефективності стратегій забезпечують прогнозування результатів та оптимізацію управлінських рішень. Сценарне планування, економіко-математичні моделі та фінансовий моніторинг дозволяють приймати обґрунтовані рішення у кризових умовах;



7) проєктна діяльність є ефективним механізмом реалізації адаптаційних стратегій агропідприємств, оскільки забезпечує системність, керованість та контроль результатів упровадження фінансових і організаційних інновацій у кризових умовах.

На основі проведеного дослідження можна надати такі практичні рекомендації для агропідприємств:

- ✓ розробляти комплексні антикризові плани з урахуванням фінансових, виробничих та ринкових ризиків;
- ✓ впроваджувати системи цифрового моніторингу та автоматизації процесів;
- ✓ диверсифікувати доходи та ринки збуту;
- ✓ підтримувати кадрову стійкість через навчання, мотивацію та систему безпеки;
- ✓ здійснювати регулярний аналіз ризиків та оцінку ефективності впроваджених стратегій.

Таким чином, системний підхід до розробки стратегій адаптації дозволяє агропідприємствам не лише вижити у кризових умовах, а й забезпечити довгострокову стабільність, підвищити конкурентоспроможність та стійкість до зовнішніх загроз, включаючи воєнні дії та економічні кризи.

Література:

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Водолазська О.А., Голуб Є.О. Джерела формування капіталу сучасних підприємств у контексті забезпечення їх фінансової стійкості. *Інноваційна економіка*. 2023. №4. С. 83-89.
3. Голуб І. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 231-236.
4. Лірко Т.В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проєктами в сучасні бізнес-моделі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 383-391.



5. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №3. С. 155-162.

6. Штангрет А., Караїм М., Караїм, О. Безпекові аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>

7. Ярмусь Д.В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. Т. 1. № 2(93). С. 337-343.

References

1. Arefieva, O., Piletska, S., & Listrova, M. (2022). Formuvannya konkurentnoi strategii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia [Formation of the competitive strategy of the enterprise in the system of anti-crisis management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>

2. Vodolazska, O.A., & Holub, Ye.O. (2023). Dzherela formuvannya kapitalu suchasnykh pidpriemstv u konteksti zabezpechennia yikh finansovoi stiičnosti [Sources of capital formation of modern enterprises in the context of ensuring their financial stability]. *Innovative Economy*, 4, 83-89.

3. Holub, I. (2025). Metodolohiia formuvannya strategii staloho rozvytku ahrarnykh pidpriemstv [Methodology for forming a sustainable development strategy of agricultural enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(53), 231-236.

4. Lirko, T. V. (2024). Intehratsiia ryzyk-orientovanoho upravlinnia proiektamy v suchasni biznes-modeli [Integration of risk-oriented project management into modern business models]. *Business Inform*, 1, 383-391.

5. Rudenko, S., Hirzheva, O., Ryzhykova, N., & Nakisko, O. (2023). Ryzyk-menedzhment u systemi antykrizovoho stratehichnoho upravlinnia ahrarnykh pidpriemstv [Risk management in the system of anti-crisis strategic management of agricultural enterprises]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 3, 155-162.

6. Shtanhret, A., Karaim, M., & Karaim, O. (2024). Bezpekovi aspekty zastosuvannya ryzyk-orientovanoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Security aspects of risk-oriented enterprise management under martial law conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>

7. Yarmus, D. V. (2025). Ryzyk-menedzhment v umovakh voiennoho stanu: adaptatsiia modelei upravlinnia [Risk management under martial law conditions: adaptation of management models]. *Visnyk Khersonskoho Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu*, 1(2(93)), 337-343.

Abstract. *The article examines project activity as a key element of the system of adaptation of agricultural enterprises to crisis and war conditions of operation. It is substantiated that the modern agricultural sector is characterized by a high level of risks caused by military actions, economic instability, disruption of logistics chains, price fluctuations and a shortage of resources, which requires the introduction of a systematic and flexible approach to management. It has been proven that the project approach allows structuring adaptation processes, aligning strategic goals with operational anti-crisis measures and increasing the manageability of changes in the activities of*



agricultural enterprises. The work classified the main groups of agrarian business risks (production, financial, logistic, personnel and market) and determined the directions of adaptation at the strategic, tactical and operational levels of management. It is proposed to form a portfolio of adaptation projects focused on ensuring financial stability, organizational and technological modernization, human resources management and market flexibility. The expediency of using the tools of insurance, reservation, income diversification and digital technologies within the scope of project management is substantiated. Special attention is paid to methods of evaluating the effectiveness of adaptation strategies, in particular to scenario and economic-mathematical modeling, SWOT analysis and financial monitoring. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed recommendations to increase the sustainability, competitiveness and long-term stability of agricultural enterprises in crisis conditions.

Key words: agribusiness, crisis conditions, adaptation strategies, financial sustainability, risk management, financial innovations, project activities, anti-crisis management, digital technologies, scenario modeling; competitiveness.