

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

У статті розкрито роль стратегічних і тактичних антикризових рішень в забезпеченні сталого розвитку підприємницького потенціалу підприємства. Охарактеризовано компоненти підприємницького потенціалу підприємства, запропонована система показників для оцінювання використання кожного із видів підприємницького потенціалу підприємства.

Розглянута система індикаторів антикризового моніторингу оцінки сталості розвитку підприємства, до складу якої включено дві групи показників: індикатори стійкості процесів та індикатори стабільності якості. Використання такої системи дозволить підприємству приймати своєчасні рішення щодо запобігання зупинки діяльності та втрати прибутку.

Сформовано особливості обґрунтування антикризових рішень щодо сталого розвитку підприємницького потенціалу сільськогосподарських підприємств. Наведено приклад обґрунтування використання дронів для обприскування полів. Розраховано економічні вигоди від впровадження такого антикризового рішення. Показано його вплив на забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського підприємства.

Ключові слова: антикризове управління; антикризові рішення; підприємницький потенціал; сталий розвиток підприємницького потенціалу; сільськогосподарське підприємство; антикризові інноваційні рішення.

Актуальність теми. Вторгнення Росії на територію України та повномасштабна війна призвели до початку гуманітарної катастрофи, що спричинила соціально-економічну кризу в державі та бізнесі, яку досить важко спрогнозувати за тривалістю та масштабом. Необхідність здійснення антикризового управління стала для суб'єктів господарської діяльності життєво важливою. Однак підприємства отримали такі виклики, які за гостротою та обсягами

долати їм ще не приходилося. В умовах війни підприємства змушені швидко приймати цілий ряд рішень, що дозволять їм вижити та адаптуватися до умов несподіваної системної кризи. Саме тому актуалізуються антикризові рішення, які дадуть підприємству змогу врегулювати економічні аномалії та продовжувати діяльність під час воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Антикризове управління – це проведення та планування заходів, які направлені на збереження та покращення базисних показників сталості та розвитку підприємства, а також створення моніторингової системи аналізу відповідних показників [1, С. 595]. Можна сказати, що антикризове управління на підприємстві складається з системи рішень, які спрямовані на здійснення прогнозу можливості початку кризи та виявлення факторів, які є збудниками і саме через них підприємство не може пристосуватися до економічних реалій зовнішнього та внутрішнього середовища.

Череп А. В. [2] визначає антикризове управління як комплексну систему заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі.

Терещенко О. О. [3] у своїй роботі визначив, що антикризове управління – це процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів та прийомів управління фінансами. Таке бачення корелює з поняттям сталого розвитку підприємницького потенціалу.

Ватченко Б. С. та Шаранов Р. С. зазначають, що основною метою антикризового управління підприємством у воєнний період є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства [4, С. 39].

Докуніна К. І. описує поняття «антикризового управління» як систему заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів,

способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства [5].

Болотнов Д. С. [6, С. 174] дає наступне визначення: антикризове управління – це управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку.

Прокопишин О. [7] вважає, що антикризове управління – це насамперед процес порятунку організації (об'єкта управління) від руйнівних впливів і створення умов для розвитку.

Сак Т. та Ющишина Л. [8] зазначають, що основною метою антикризового управління, як і управління економічною безпекою, є захист від зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства. В процесі управління здійснюється регулювання кризових і ризикових ситуацій, їхнє попередження й подолання негативних соціально-економічних наслідків у випадку їхнього настання.

Узагальнюючи дослідження науковців стосовно даного поняття, можна сказати, що загалом, вони поділяють думку, що антикризове управління є функцією менеджменту, яка дозволяє [9]:

- зменшувати можливість виникнення кризових ситуацій;
- ліквідувати, або зменшити можливість виникнення наслідків фінансової кризи на підприємстві;
- забезпечувати високий рівень платоспроможності.

Сутнісна характеристика антикризового управління, на нашу думку, дозволяє трактувати його як таке, що спрямоване на забезпечення ефективного використання підприємницького потенціалу та досягнення сталого розвитку підприємства.

Мета дослідження. Антикризове управління підприємницьким потенціалом передбачає реалізацію системи стратегічних і тактичних рішень, які спрямовані на прогнозування, запобігання та ліквідацію кризи на підприємстві шляхом раціонального використання його внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Саме обґрунтування тактичного рішення щодо забезпечення сталого розвитку підприємницького потенціалу є метою нашого дослідження.

Викладення основного матеріалу. Ухвалення стратегічних антикризових рішень відіграє ключову роль у забезпеченні сталості розвитку підприємства. Виважений стратегічний вибір має важливе значення для подолання викликів складного бізнес-середовища та забезпечення економічної стійкості підприємства.

Загроза втрати підприємством сталого розвитку зумовлює необхідність розробки і реалізації комплексу стратегічних, тактичних та оперативних антикризових рішень в залежності від стадії кризового процесу. Стратегічні антикризові рішення передбачають проведення кардинальних перебудов на підприємстві, зміну напрямків фінансових потоків у продуктові групи або цільові сегменти, трансформацію структури, вихід на нові регіональні ринки, розширення або скорочення діяльності, зміну асортиментної політики. Тому довгострокові інвестиції, ринкове позиціонування та інновації є ключовими елементами, які формують майбутнє підприємства. Тактичні антикризові рішення пов'язані з розробкою нових моделей поведінки підприємства на ринку, зміною цінової політики, організацією рекламних акцій, оновленням матеріально-технічної бази, оптимізацією роботи колективу та ін. Оперативні антикризові рішення ухвалюються в процесі щоденної роботи трудового колективу і пов'язані з організацією роботи безпосередніх виконавців, забезпеченням їх ресурсами, фронтом робіт, інформацією [10; 11, С. 231].

Підприємницький потенціал підприємства формують такі ключові елементи: фінансовий, трудовий, виробничий, інформаційний та ринковий. Використання підприємницького потенціалу підприємства дозволяє оцінити запропонована нами система показників (табл. 1).

Важливим інструментом в антикризовому управлінні підприємства є моніторинг, який забезпечує інформаційну підтримку прийняття рішень в кризових умовах. Індикатори моніторингу дозволяють дослідити рівень стійкості до проблем та збоїв, здатність до відновлення процесів, безперервність процесів, який був порушений в результаті впливу кризи чи інших надзвичайних процесів. Система індикаторів оцінювання сталого розвитку підприємства включає дві групи показників: індикатори стійкості процесів та індикатори стабільності якості.

Перша група показників антикризового моніторингу включає: ритмічність (процес виробництва у декілька рівних проміжках часу однакового обсягу вироблених товарів на визначених стадіях виробничого процесу); безперервність (стратегічна і тактична спроможність підприємства розробляти плани своєї діяльності в умовах кризових явищ з метою підтримання бізнес-активності на

прийнятному рівні); безвідмовність (характеризує надійність виробу і визначається набором показників, що обираються з врахуванням виду виробу та умов його експлуатації); середній час відновлення (сподіваний час відновлення виробничого процесу після настання аварійної ситуації); показник виробничих затрат (показник діяльності виробництва по розподілу й переробці ресурсів із метою виробництва товарів).

До другої групи включені показники, що покликані відобразити стабільність якості продукції, що виробляється. Це показники відповідності стандартам (частка браку, коефіцієнт росту рекламаций); показники ступеня задоволеності клієнтів (коефіцієнт росту числа постійних клієнтів, коефіцієнт росту числа нових клієнтів, коефіцієнт втрати клієнтів).

Система індикаторів для антикризового моніторингу – це структурована система, призначена для оцінки та забезпечення стійкості підприємства за умов потенційних збоїв або кризових ситуацій. Ці індикатори можна розглядати як вимірювані орієнтири та сигнали раннього попередження, що дозволяє підприємству завчасно виявляти вразливі місця, оцінювати ризики та впроваджувати ефективні стратегії для підтримки стійкого використання підприємницького потенціалу підприємства.

Застосування системи індикаторів антикризового моніторингу використання підприємницького потенціалу підприємства може допомогти уникнути зупинки діяльності та втрати прибутків, які можуть бути спричинені аваріями, стихійними лихами, кібератаками, порушеннями логістики, втратою майна та інших ресурсів в результаті воєнних дій, а також іншими негативними подіями. Впровадження системи антикризового моніторингу дозволяє відслідковувати та оцінювати рівень безпеки і стійкості бізнес-процесів, ідентифікувати потенційні загрози та ризики, а також приймати превентивні антикризові рішення. Варто зазначити, що підприємствам, що працюють на безперервній основі, притаманна адаптивність, яка часто ґрунтується на політиці інновацій, коли підприємство впроваджує зміни і постійно шукає шляхи підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Таблиця 1

Система показників використання підприємницького потенціалу

Елементи	Система показників	Перелік показників
1. Фінансовий	Показники прибутковості, ефективності використання активів, фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності	1. Виручка. 2. Дохід. 3. Прибуток. 4. Коефіцієнт оборотності. 5. Коефіцієнт рентабельності. 6. Коефіцієнт ліквідності. 7. Коефіцієнт фінансової стійкості
2. Трудовий	1. Кількісні показники	1. Чисельність. 2. Плинність персоналу. 3. Фонд робочого часу
	2. Якісні показники	1. Кваліфікація. 2. Освіта. 3. Професіоналізм. 4. Мотивація
	3. Показники результативності	1. Продуктивність праці. 2. Вартісні показники ефективності
3. Виробничий	1. Ефективність залучення та застосування ресурсів 2. Загальна ефективність діяльності	1. Коефіцієнт використання потужності. 2. Показники ефективності інвестицій 1. Обсяг реалізації в розрахунку на одиницю сукупних ресурсів. 2. Прибуток в розрахунку на одиницю сукупних ресурсів
4. Інформаційний	1. Кількісні показники 2. Якісні показники	1. Обсяг виробництва. 2. Дохід. 3. Прибуток. 4. Витрати на інформаційні технології 1. Час обробки інформації. 2. Точність даних. 3. Рівень автоматизації процесів. 4. Рівень задоволеності клієнтів
5. Ринковий	3. Структуровані системи показників Показники, що відображають гнучкість та інноваційність бізнесу	1. Ефективність роботи з інформацією 1. Обсяги виробництва та продажу продукції. 2. Частка ринку. 3. Доходи. 4. Рівень прибутку

Джерело: сформовано авторами

Вісник
НУБГА

Нині вкрай важливо проводити політику щодо формування системи антикризового управління сільськогосподарським підприємством. Ця система повинна у своїй сутті забезпечувати моніторинг кризових явищ, проводити планування, організацію та впровадження антикризових рішень задля того, щоб зберегти стан підприємства, який був перед настанням кризових явищ.

Сільськогосподарські підприємства, як невід'ємні компоненти глобального ланцюга постачання продовольства, вразливі до різноманітних криз, починаючи від стихійних лих і пандемій і закінчуючи нестабільністю ринку та зміною клімату. Забезпечення сталого розвитку цих підприємств має важливе значення не лише для стабільності сільськогосподарського сектору, але й для глобальної продовольчої безпеки. Можна визначити такі особливості ухвалення антикризових рішень сільськогосподарськими підприємствами для забезпечення сталого використання підприємницького потенціалу:

1) стійкість до мінливості клімату: сільськогосподарські підприємства особливо вразливі до наслідків зміни клімату, включаючи нестабільні погодні умови, екстремальні температури та зміну кількості опадів. Антикризові рішення в сільському господарстві часто передбачають розробку та впровадження стійких методів ведення сільського господарства. Це включає впровадження посухостійких культур, технологій точного землеробства та методів сталого управління водними ресурсами для пом'якшення несприятливого впливу мінливості клімату на врожайність;

2) інтеграція технологій для точного землеробства: інтеграція технологій відіграє ключову роль в антикризових стратегіях сталого розвитку сільського господарства. Точне землеробство, що використовує такі технології, як GPS-керовані трактори, дистанційне зондування та аналітика даних, дозволяє фермерам ухвалювати обґрунтовані рішення щодо вирощування врожаю, розподілу ресурсів і боротьби зі шкідниками. Ці технології підвищують ефективність роботи, оптимізують використання ресурсів і сприяють загальній стійкості сільськогосподарських підприємств перед обличчям криз;

3) диверсифікація потоків доходів: сільськогосподарські підприємства часто стикаються з нестабільністю ринку та коливаннями цін, що може створити серйозні проблеми для фінансової стабільності. Антикризові рішення включають диверсифікацію потоків доходів, щоб зменшити залежність від однієї культури чи худоби. Це може включати вивчення альтернативних культур, продуктів з доданою вартістю або агротуристичних ініціатив.

Диверсифікація не тільки забезпечує захист від ринкової невизначеності, але й сприяє довгостроковій стабільності сільськогосподарських операцій;

4) механізми співпраці та розподілу ризиків: у часи кризи співпраця між зацікавленими сторонами в сільському господарстві стає надзвичайно важливою. Антикризові рішення можуть передбачати створення угод про співпрацю, механізмів розподілу ризиків та мереж обміну інформацією. Спільні зусилля можуть підвищити стійкість усієї сільськогосподарської екосистеми, сприяючи спільному використанню ресурсів, спільному вирішенню проблем і скоординованій реакції на зовнішні шоки;

5) державна підтримка та рамки політики: ефективні антикризові рішення часто потребують підтримки державної політики та фінансової допомоги. Уряди можуть відігравати важливу роль у забезпеченні інструментами управління ризиками, субсидіями та програмами страхування, щоб допомогти сільськогосподарським підприємствам вийти з кризи. Політичні рамки, які сприяють сталим методам сільського господарства, охороні навколишнього середовища, дослідженням і розробкам, забезпечують загальну стійкість сектору;

6) навчання та розвиток потенціалу: забезпечення безперервності діяльності сільськогосподарських підприємств передбачає озброєння фермерів знаннями та навичками адаптації до мінливих умов. Антикризові рішення включають навчальні програми та ініціативи з розбудови потенціалу, які навчають фермерів сталим практикам, кліматично розумному сільському господарству та ефективному використанню технологічних інновацій;

7) дослідження та інновації: інвестиції в дослідження та інновації є невід'ємною частиною розробки передових рішень для сільськогосподарських завдань. Антикризові стратегії передбачають розвиток культури інновацій, підтримку науково-дослідних установ і стимулювання впровадження нових технологій і практик, які підвищують стійкість і адаптивність сільськогосподарських підприємств.

Сучасне функціонування сільськогосподарських підприємств здійснюється за таких умов, коли традиційні кризові фактори розвитку сталої системи виробництва доповнилися викликами, обумовленими воєнним станом. Враховуючи критичні обмеження ресурсів і часу, домінуючим вектором використання

підприємницького потенціалу таких підприємств має стати масштабування виробництва на основі інновацій, що забезпечить їм підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Оцінити як кількісні, так і якісні взаємозв'язки між окремими елементами потенціалу сільськогосподарського підприємства дозволяє застосування графоаналітичного методу. Для побудови матриці «Виробництво, розподіл і збут» доцільно використовувати такі показники: фондівіддача, питомі витрати, чистий прибуток, рентабельність підприємства, рентабельність продукції, фондоємність, коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів, кількість працівників, земельний банк, розмір елеваторів, продуктивність зерносушарки. Для матриці «Організаційна структура і менеджмент»: віковий стан персоналу, рівень освіти, продуктивність праці, середньомісячна зарплата, ділові якості менеджерів, ефективність роботи підприємства. Для матриці «Маркетинг»: асортимент виробництва, фінансування рекламної діяльності, кількість ліцензій, соціальні мережі. Для матриці «Фінанси»: коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, період погашення дебіторської заборгованості, рентабельність сукупних активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продукції, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт платоспроможності.

Побудована за такими векторами графоаналітична модель дає можливість зробити висновки щодо величини підприємницького потенціалу сільськогосподарського підприємства, виявити потребу у прийнятті антикризових рішень щодо вирішення актуальних проблем у його використанні, а також дозволяє оцінити ринкові позиції підприємства у порівнянні з конкурентами.

Для аграрних підприємств в умовах воєнного стану, на нашу думку, доцільно запроваджувати антикризові інноваційні рішення з декількох причин.

По-перше, економічне та політичне становище стало непередбачуваним, що призвело до нестабільності та волатильності ринку. Інновації можуть допомогти підприємствам адаптуватися до мінливих умов і зберегти конкурентоспроможність.

По-друге, воєнні дії та тимчасова окупація частини території країни порушили ланцюги постачання та розподільчі мережі, що призвело до дефіциту ключових ресурсів і поставок. Інновації можуть допомогти підприємствам знайти альтернативні джерела ресурсів або розробити нові виробничі процеси, які вимагають менше ресурсів.

По-третє, збої на ринку праці ускладнили для підприємств процедуру найму кваліфікованих працівників. Інновації можуть допомогти підприємствам вирішити цю проблему за рахунок використання автоматизації чи інших технологій.

Запровадження антикризових інноваційних рішень може допомогти аграрним підприємствам в умовах воєнного стану адаптуватися до нових умов, зберегти конкурентоспроможність та забезпечити свою фінансову стабільність. Для прикладу, розглянемо доцільність впровадження використання дронів для обприскування полів на сільськогосподарському підприємстві з метою забезпечення його сталого розвитку в кризових умовах.

Дрони для обприскування полів – це інноваційна технологія, яка може принести економічні вигоди сільськогосподарським підприємствам. Дрони мають менші експлуатаційні витрати, ніж традиційні методи обприскування, і потребують меншої кількості персоналу. Вони також можуть забезпечити цільове обприскування, що гарантує ефективне використання пестицидів та добрив, зменшення відходів і мінімізацію впливу на навколишнє середовище. Дрони можуть швидко покривати поля і переміщуватися по складній місцевості, пропонуючи масштабність і гнучкість для фермерських господарств будь-якого розміру. Крім того, дрони можуть збирати цінні дані про стан посівів, що дає змогу приймати рішення та оптимізувати операції з обприскування.

Як антикризове рішення, що забезпечить сталий розвиток підприємницького потенціалу пропонується придбати дрон «DJI AGRAS T30», технічні характеристики якого представлені у табл. 2.

Таблиця 2

Технічні характеристики сільськогосподарського
мультикоптера «DJI AGRAS T30»

Характеристика	Значення
1. Ефективність роботи за годину	25 га
2. Огляд поля	Високоточний радар
3. Об'єм баку для обприскування	40 л
4. Максимальша швидкість обприскування	10 л/хв
5. Керування	Дистанційне, динамічне керування потоком
6. Режим роботи	Автономна побудова маршруту в польоті

продовження табл. 2

7. Маса	28 кг
8. Максимальна підйомна маса	80 кг
9. Стійкість до вітру	10 м/с
10. Максимальна швидкість польоту	11 м/с
11. Розміри	2900 x 2700 x 790
12. Кількість камер	4 шт.
13. Ширина обприскування	12 м
14. Розмір акумулятора	29000mAh-51.8V

Джерело: [12]

Сільськогосподарський мультикоптер DJI AGRAS T30 – це потужний і ефективний інструмент для обприскування полів. Він має чимало функцій, які роблять його ідеальним для великих та малих сільськогосподарських підприємств, а саме:

- *висока продуктивність*: DJI AGRAS T30 може обробляти до 30 гектарів на годину, що значно скорочує час, необхідний для обробки полів;

- *подовжена тривалість одного вильоту*: 30-літровий бак дозволяє проводити тривалі сеанси обприскування без дозаправки;

- *точність розпилення*: вбудовані датчики і навігаційна система забезпечують точне розпилення хімікатів або добрив, що знижує витрати і мінімізує вплив на навколишнє середовище;

- *автономність*: DJI AGRAS T30 може працювати автономно за попередньо запрограмованими маршрутами, що спрощує роботу;

- *безпека*: вбудовані системи безпеки, такі як об'їзд перешкод та автоматичне виявлення небезпеки, забезпечують безпечний політ;

- *керування*: інтуїтивно зрозумілий і зручний інтерфейс дозволяє операторам швидко навчитися керувати дроном.

Крім того, дрони мають кілька переваг перед наземними обприскувачами. По-перше, дрони можуть вирішити проблему витоптування посівів на 100%, що неможливо з наземною технікою. Наземні обприскувачі можуть мінімізувати витоптування посівів, але воно все одно відбувається, навіть при використанні найсучасніших технологічних рішень. Середній показник витоптування посівів наземною технікою становить 3–5%, а в деяких випадках може досягати навіть 10%. По-друге, дрони можуть запобігти пошкодженню посівів штангами обприскувачів. Максимальний кліренс самохідного обприскувача становить 2 метри, що може пошкодити бадилля

культур. По-третє, дрони не спричиняють ущільнення ґрунту, на відміну від наземних обприскувачів, які проходять полем кілька разів за сезон, переущільнюючи всі сліди. По-четверте, дрони можуть працювати одразу після дощу, тоді як наземній техніці доводиться чекати, поки поле висохне. Нарешті, дрони дозволяють проводити точковий або локальний обробіток, що неможливо за допомогою наземних обприскувачів. Дрони особливо корисні для невеликих, складних полів та ділянок з надмірною забур'яненістю [13].

Вартість самого дрона становить близько 600 тис. гривень, а додатковий генератор коштує до 100 тис. гривень (станом на січень 2025 року). Інші витрати, які слід врахувати (змішувач, тара для приготування суміші тощо) становлять 25 тис. грн. Загальні капітальні витрати на впровадження інноваційних технологій обробки полів з використанням мультикоптера становлять 725 тис. гривень. Навчання одного оператора коштує близько 8 000 грн, а період амортизації – два роки. Одного акумулятора вистачає на тисячу циклів, а в середньому один політ покриває три гектари. За сезон дрон може облетіти 4,7–5 тисяч гектарів.

Поточні витрати включають в себе ряд специфічних витрат. Наприклад, вартість обслуговування дрона включає в себе заміну пропелерів та витрати на ремонт. Пара пропелерів коштує до 4 300 грн, а вартість ремонту після жорсткого падіння – близько 60 тис. грн з ПДВ. Загальна вартість технічного обслуговування мультикоптера за сезон становить близько 90 000 грн.

Проведені нами розрахунки свідчать, що обприскування з агродрону потребує витрат у розмірі 350 грн/га, а чистий прибуток становить близько 110 грн/га. Головною перевагою дрона є зменшення витрат на оплату праці, мобільність та виключання витоптування рослин, а саме 5%, що становить близько 350 кг урожаю, що в грошовому виразі становить близько 8000 грн з одного гектара. В результаті використання дронів прогнозується збільшення врожайності на 3,58%. Це дасть змогу досліджуваному сільськогосподарському підприємству отримати доходу за сезон на 325,9 тис. грн більше.

Результати розрахунків прогнозу фінансових результатів для досліджуваного сільськогосподарського підприємства після запровадження обприскування полів дронами представлені в табл. 3.

Таблиця 3

Прогноз фінансових результатів для досліджуваного
сільськогосподарського підприємства, тис. грн

Показник	Фактичне значення	Прогнозне значення	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	219989,7	220315,6	325,9
Інші операційні доходи	1278,3	1278,3	0
Інші доходи	4353,8	4353,8	0
Собівартість реалізованої продукції	180806,2	180082,9	-723,3
Інші операційні витрати	22237,1	22237,1	0
Чистий прибуток	11833,4	12425,1	591,7

Джерело: сформовано авторами

Впровадження дронів призводить до зменшення витрат виробництва та собівартості реалізованої продукції. Загальні витрати зменшуються, зокрема, за рахунок економії витрат на оплату роботи персоналу. Використання дронів забезпечує зменшення витрат на паливо та засоби захисту рослин, адже дрони дозволяють більш точно виконувати такі операції. Загалом, використання дрона для обприскування дозволить збільшити прибуток досліджуваного сільськогосподарського підприємства на 591,7 тис. грн, а також забезпечити сталий розвиток підприємницького потенціалу сільськогосподарського підприємства.

Збільшення прибутку відбувається також за рахунок підвищення якості продукції (наприклад, за рахунок більш рівномірного внесення добрив або засобів захисту рослин) та, в подальшому, за рахунок розширення ринку збуту.

Про вплив антикризових інноваційних рішень на сталий розвиток підприємницького потенціалу сільськогосподарського підприємства свідчить також те, що поряд з отриманням економічного ефекту підприємство досягає також соціального та екологічного ефектів. Так, наслідком реалізації запропонованого рішення може стати зниження ризику зупинки виробництва за рахунок зменшення залежності від рівня кадрового забезпечення сільськогосподарського підприємства. Крім того, застосування дронів не спричиняє ущільнення ґрунту та допомагає забезпечити сталий розвиток підприємницького потенціалу підприємства за рахунок

зменшення залежності від погодних умов, адже дрони можуть працювати в умовах негоди.

Висновки. Підсумовуючи, слід зазначити, що особливості антикризових рішень щодо забезпечення сталого розвитку підприємницького потенціалу сільськогосподарських підприємств різноманітні та динамічні. Від стійких до клімату практик і технологічної інтеграції до спільних зусиль і державної підтримки, багатогранний підхід є важливим. Оскільки світовий сільськогосподарський ландшафт продовжує стикатися з безпрецедентними проблемами, впровадження цих функцій стає не лише питанням виживання окремих підприємств, але й колективною відповідальністю за забезпечення світового постачання продовольства та сприяння стійкості сільського господарства.

1. Шварц І. В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні: класифікація та шляхи подолання. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2009. Вип. 208. С. 594–598.
2. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277–282.
3. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
4. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
5. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113–116.
6. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.
7. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 9. С. 40–45.
8. Сак Т. В., Ющишина Л. О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Т. 2. № 18. С. 66–74.
9. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.
10. Ковшун Н. Е., Костриченко В. М. Проєктування забезпечення розвитку антикризового потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки*. 2024. Вип. 1 (105). С. 128–141.
11. Костриченко В. М. Антикризові технології управління економічною стійкістю підприємства. *Теорія, методологія і практика господарсько-фінансової діяльності підприємств* : колективна монографія / кол. авторів. Полтава : ПП «Астроя», 2019. 254 с.
12. Сільськогосподарський мультикоптер «DJI AGRAS T30». URL: <https://multicopter.com.ua/shop/magazin/drony-opriskivateli/dji-agras-t30/> (дата звернення: 20.08.2025).
13. Математика обприскування дронами: все про вартість та рентабельність використання. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1173-matematika-obpriskuvannya-agrodronami--vse-pro-vartist-ta-rentabelnist-vikoristannya> (дата звернення: 20.08.2025).

REFERENCES:

1. Shvarts I. V. Problemy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom v Ukraini: klasyfikatsiia ta shliakhy podolannia. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*. 2009. Vyp. 208. S. 594–598.
2. Cherep A. V. Antykrizove upravlinnia yak osnova zabezpechennia zhyttiediialnosti pidpriemstva. *Ekonomichnyi prostir*. № 37. 2010. S. 277–282.
3. Tereshchenko O. O. Antykrizove finansove upravlinnia na pidpriemstvi : navch. posib. Kyiv : KNEU, 2004. 560 s.
4. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny. *Ekonomichnyi prostir*. 2022. № 182. S. 38–43.
5. Dokunina K. I. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist poniattia ta funktsii. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. Vyp. 36 (1). S. 113–116.
6. Bolotnov D. H. Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia vitchyznianymy pidpriemstvamy. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. S. 171–176.
7. Prokopyshyn O. S. Systema antykrizovoho upravlinnia yak pidgruntia poperedzhennia kryzovykh yavysch na pidpriemstvakh. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2021. Vyp. 9. S. 40–45.
8. Sak T. V., Yushchyshyna L. O. Mekhanizm antykrizovoho upravlinnia v umovakh zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. 2019. T. 2. № 18. S. 66–74.
9. Yepifanova I. Yu., Oranska N. O. Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2016. № 2. S. 265–269.
10. Kovshun N. E., Kostrychenko V. M. Proiektuvannia zabezpechennia rozvytku antykrizovoho potentsialu pidpriemstva. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ser. Ekonomichni nauky*. 2024. Vyp. 1(105). S. 128–141.
11. Kostrychenko V. M. Antykrizovi tekhnolohii upravlinnia ekonomichnou stiikistiu pidpriemstva. *Teoriia, metodolohiia i praktyka hospodarsko-finsanovoi diialnosti pidpriemstv : kolektyvna monohrafiia / kol. avtoriv*. Poltava : PP «Astraia», 2019. 254 s.
12. Silskohospodarskyi multykopter «DJI AGRAS T30». URL: <https://multicopter.com.ua/shop/magazin/drony-opriskivateli/dji-agras-t30/> (data zvernennia: 20.08.2025).
13. Matematika obpryskuvannia dronamy: vse pro vartist ta rentabelnist vykorystannia. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1173-matematika-obpryskuvannya-agrodronami--vse-pro-vartist-ta-rentabelnist-vikoristannya> (data zvernennia: 20.08.2025).

Kovshun N. E. [1; ORCID ID: 0000-0003-0573-2932],

Doctor of Economics, Professor,

Kostrychenko V. M. [1; ORCID ID: 0000-0003-4210-6105],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

FEATURES OF ANTI-CRISIS SOLUTIONS FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL POTENTIAL

The article summarizes the research of scientists on the essential characteristics of anti-crisis management. Arguments are presented that

allow it to be interpreted as aimed at the rational use of the entrepreneurial potential of an enterprise. The role of strategic and tactical anti-crisis solutions in ensuring the sustainable development of the entrepreneurial potential of an enterprise is revealed. It is noted that long-term investments, market positioning, and innovation are key elements in ensuring the future development of an enterprise.

The components of an enterprise's entrepreneurial potential are characterized, namely: financial, labor, production, information, and market. A system of indicators for assessing the use of each type of enterprise potential is proposed.

A system of indicators for anti-crisis monitoring of the assessment of the sustainability of the enterprise's development is considered.

Two groups of indicators are included: indicators of process stability and indicators of quality stability. The use of such a system will allow the enterprise to make timely decisions to prevent the cessation of activities and loss of profit.

The features of the justification of anti-crisis decisions regarding the sustainable development of the entrepreneurial potential of agricultural enterprises have been formed, namely: climate resilience, integration of precision farming technologies, diversification of income streams, cooperation and risk-sharing mechanisms, government support and policy frameworks, training and capacity building, research and innovation.

An example of the rationale for using drones to spray fields is provided. The economic benefits of implementing such an anti-crisis solution are calculated. Its impact on ensuring the sustainable development of an agricultural enterprise is shown.

Keywords: *crisis* management; crisis solutions; entrepreneurial potential; sustainable development of entrepreneurial potential; agricultural enterprise; crisis-proof innovative solutions.

Отримано: 21 серпня 2025 року
Прорецензовано: 26 серпня 2025 року
Прийнято до друку: 26 вересня 2025 року