

Ольга ГАРАФОНОВА¹,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

Олександр ВОСТРЯКОВ¹,

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9030-6569>

Інна РЕПІНА¹,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9141-0117>

Ірина ДВОРНИК¹,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2558-9654>

¹ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Прийняття: 16/01/2026

Рецензія: 25/01/2026

Публікація: 31/03/2026

JEL Класифікатор:

Q10, Q14, M11, M21,
O33, L86



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Гарафона О.,
Востряков О.,
Репіна І.,
Дворник І.,
2026

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-2>

КОГНІТИВНО-ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ

У статті досліджено сутність та особливості когнітивно-цифрової трансформації системи антикризового управління агробізнесом в умовах тривалої нестабільності, воєнних, логістичних та кліматичних викликів. На основі аналізу фінансово-економічних показників аграрного сектора України у 2023 – 2024 рр. встановлено, що зростання доходів і прибутковості має адаптаційний характер і супроводжується збереженням структурних втрат, регіональної асиметрії та підвищеного ризик-профілю. Обґрунтовано, що традиційні реактивні моделі антикризового управління не відповідають сучасній складності аграрних систем і потребують переосмислення на основі когнітивних підходів та цифрових технологій. Запропоновано концептуальну модель когнітивно-цифрової системи антикризового управління, яка інтегрує моніторинг, аналітику, прогнозування, підтримку управлінських рішень і механізми організаційного навчання. Доведено, що когнітивно-цифрова трансформація створює передумови для підвищення стійкості та адаптивності агробізнесу в умовах багаторівневих криз.

Ключові слова: антикризове управління, агробізнес, цифрова трансформація, когнітивні підходи, управлінські рішення, стійкість, криза, розвиток, турбулентність середовища, адаптація бізнесу.

Olga GARAFONOVA, Oleksandr VOSTRIAKOV, Inna RIEPINA, Iryna DVORNYK

COGNITIVE-DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM IN AGRIBUSINESS

The article examines the essence and features of the cognitive-digital transformation of the anti-crisis management system in agribusiness under conditions of prolonged instability caused by military, logistical, and climate challenges. Based on the analysis of financial and economic indicators of Ukraine's agricultural sector in 2023–2024, it is established that the growth of revenues and profitability has an adaptive rather than restorative nature and is accompanied by persistent structural losses, regional asymmetry, and an increased risk profile. It is substantiated that traditional reactive models of anti-crisis management do not correspond to the growing complexity of agrarian systems and require conceptual revision based on cognitive approaches and digital technologies. A conceptual model of a cognitive-digital anti-crisis management system is proposed, integrating monitoring, analytics, forecasting, decision support, and organizational learning mechanisms. It is proved that cognitive-digital transformation creates prerequisites for enhancing the resilience and adaptability of agribusiness in the context of multi-level crises.

Keywords: *anti-crisis management, agribusiness, digital transformation, cognitive approaches, managerial decision-making, resilience, crisis, development, turbulence of the environment, business adaptation.*

Постановка проблеми. Проблематика антикризового управління в агробізнесі набуває особливої гостроти в умовах зростання системної нестабільності та ускладнення соціально-економічних процесів. Аграрний сектор дедалі частіше стикається не з поодинокими кризовими явищами, а з їх поєднанням, що формує кумулятивні ефекти та підриває стійкість підприємств. Традиційні підходи до антикризового управління виявляються обмеженими, оскільки вони орієнтовані на ретроспективний аналіз і не здатні адекватно враховувати швидкість змін, невизначеність та нелінійний характер розвитку аграрних систем.

У цьому контексті ключовою проблемою стає невідповідність між зростаючою складністю управлінських завдань і наявними інструментами їх вирішення. Практика агробізнесу демонструє дефіцит механізмів раннього виявлення кризових загроз, обмеженість аналітичної підтримки управлінських рішень та слабку інтеграцію різнорідних даних. Це знижує адаптивність підприємств і посилює їхню вразливість до зовнішніх шоків, що має не лише економічні, а й соціальні наслідки для розвитку сільських територій.

Зазначена проблема безпосередньо пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями. У науковому вимірі вона актуалізує необхідність переосмислення теоретичних засад антикризового управління з урахуванням когнітивних підходів, теорії складних систем і можливостей цифрових технологій. У практичному аспекті йдеться про формування таких управлінських моделей, які забезпечують проактивне реагування на кризові процеси, підвищують стійкість агробізнесу та сприяють обґрунтованому прийняттю рішень в умовах невизначеності. Саме в цьому перетині наукових пошуків і прикладних потреб постає завдання когнітивно-цифрової трансформації системи антикризового управління агробізнесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У новітніх дослідженнях антикризове управління в агробізнесі дедалі частіше трактується не як набір разових «пожежних» дій, а як система, що має працювати на випередження, спираючись на дані, інституційні правила та здатність організації навчатися. Це помітно у вітчизняних працях, де фокус зміщується від опису симптомів криз до конструювання механізмів стійкості, зокрема, через управлінські інструменти маркетингу, цифрові рішення та фінансові регулятори.

Окремий напрям формує маркетингово орієнтоване антикризове управління. У роботі М. Багорки, В. Писаренка, Н. Юрченко [1] обґрунтовано доцільність удосконалення антикризової системи агропідприємств через маркетингові інструменти та антикризові маркетингові рішення, тобто через керування попитом, комунікаціями, позиціонуванням і портфелем ринків як засобами пом'якшення шоків. Цей підхід важливий тим, що він переносить центр вагомості з «внутрішньої економії витрат» на керування ринковою невизначеністю як джерелом кризи. Паралельна англомовна публікація розвиває системно-ситуаційний погляд на кризовий стан агропідприємства і підкреслює стратегічний характер маркетингової підсистеми в умовах ризику та невизначеності [10].

Другий потужний блок праць концентрується на цифровізації як інструменті антикризового управління. Дослідження Р. Григоряна [2] прямо формулює тезу, що цифрові технології орієнтовані на виявлення та прогнозування загроз, а їхня практична цінність полягає в агрегуванні даних і перетворенні їх на управлінську інформацію для менеджменту, включно з фінансовим забезпеченням, страхуванням та оптимізацією трансакцій. Це фактично підводить до ідеї раннього запобігання, коли «цифра» працює не як облік, а як сенсор і аналітичний контур системи. На ширшому матеріалі міжнародних компаній висвітлено, що цифрова трансформація

підсилює антикризове управління через Big Data, штучний інтелект, IoT та хмарні сервіси, а також через порівняння традиційних і цифрових методів реагування. Хоча це дослідження не є суто аграрним, воно важливе як «зовнішній» доказ того, що ефект цифрових інструментів проявляється саме в швидкості й якості управлінських рішень під тиском кризи.

Третій напрям стосується фінансової стійкості та інституційних змін. Публікація Г. Запші, А. Лівінського та Н. Телічко [3] акцентує увагу на нормативно-правових засадах і регуляторних інструментах підтримки фінансової стабільності аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій, включно з аналізом підходів ЄС щодо підтримки сектора та управління ризиками. Ця група робіт корисна тим, що розглядає кризу не лише як «ринкову бурю», а як режим, у якому правила, інструменти держави і фінансові механізми стають частиною антикризової архітектури.

Помітною є лінія досліджень, що пропонує технологічні інститути довіри та прозорості, зокрема, блокчейн. У статті В. Нехая та співавторів [5] блокчейн розглядається як чинник розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємств агробізнесу в антикризовому вимірі, тобто як інструмент, що може зменшувати інформаційну асиметрію, посилювати простежуваність і дисциплінувати взаємодію в ланцюгах створення вартості. Тут важливо, що «антикризовість» пояснюється не модною технологією як такою, а її здатністю знижувати транзакційні та довірчі ризики.

Окремо варто виділити праці, що зближують антикризове управління з економічною безпекою підприємства. У дослідженні О. Одношевної, А. Міньковської та Т. Саванчук [6] антикризові механізми трактуються як елементи підвищення стійкості економічної безпеки, і це методологічно важливо: криза за таких умов означає не лише падіння показників, а деградацію здатності системи до відтворення, захисту ресурсів і збереження керованості.

Зі свого боку, праця О. Халіної та Ю. Халіна [9] фіксує характерну для останніх публікацій тезу, що цифровізація одночасно створює можливості й продукує нові ризики, тому антикризовий механізм має інтегрувати управління цифровими ризиками з позитивними ефектами цифрової трансформації. Це вже близько до теми когнітивно-цифрової трансформації, бо мова йде не про «впровадити ІТ», а про баланс між інноваційністю та уразливістю системи.

На міжнародному матеріалі досвід COVID-19 суттєво підживив літературу про кризостійкість аграрного сектора. У роботі Е. Lioutas і С. Charatsari [11] продемонстровано, що сільське господарство вразливе до зовнішніх збурень і потребує посилення здатності планувати, адаптуватися та діяти

в режимах великих криз або катастроф; окремо підкреслюється роль планів управління кризами та спроможностей виробників реагувати на різкі зміни середовища. Дослідження Р. Gittins та G. McElwee [12] на прикладі фермерських бізнес-стратегій під час COVID-19 демонструє, як адаптивні підприємницькі практики можуть пом'якшувати наслідки глобальних шоків, і тим самим підсилює аргумент про необхідність не тільки технологій, а й організаційної здатності перебудуватися.

Методологічну «рамку» для структуризації функцій антикризового управління дає робота [14], де запропоновано таксономію функцій кризового менеджменту, що інтегрує ризик, уразливість та управлінські дії. Такі підходи корисні для конструювання архітектури системи, в якій цифрові модулі мають бути прив'язані до конкретних функцій: моніторингу, комунікацій, координації, логістики, відновлення тощо.

Отже, помітно посилюється інтерес до ролі держави в цифровій трансформації агробізнесу під тиском кліматичної кризи. Дослідження Z. Imanbayeva та співавторів [13] аналізує державне регулювання цифрової трансформації агробізнесу в контексті посилення кліматичних ризиків, зокрема через фокус на «розумному» водокористуванні та механізмах політики. Це важливо для антикризового управління, бо частина ризиків в агросекторі є системними і без політик, стандартів та інфраструктури не знімається на рівні одного підприємства, хоч би воно тричі буде «цифровим».

Узагальнення цих публікацій підводить до простого висновку, який чомусь людству потрібно щоразу заново відкривати: технології, фінансові механізми, маркетинг і державне регулювання працюють лише тоді, коли зібрані в цілісний контур антикризового управління, де є раннє виявлення загроз, сценарне моделювання, вибір дій, контроль виконання та навчання на результатах. Саме в цій точці логічно постає когнітивно-цифрова трансформація як перехід від фрагментарних інструментів до системи, що «мислить» даними і підтримує управлінця в умовах невизначеності, а не просто накопичує звіти для архіву.

Мета цієї статті полягає в науковому обґрунтуванні сутності та змісту когнітивно-цифрової трансформації системи антикризового управління агробізнесом як відповіді на зростання складності, невизначеності та системних ризиків розвитку аграрних підприємств. У межах досягнення поставленої мети дослідження спрямоване на осмислення еволюції антикризового управління від реактивних до проактивних моделей, на виявлення ролі цифрових технологій і когнітивних підходів щодо формування механізмів раннього попередження криз, а також на визначення напрямів інтеграції аналітичних інструментів у процес прийняття управлінських

рішень. Реалізація зазначеної мети покликана сформуванню теоретичну основу для підвищення стійкості та адаптивності агробізнесу в умовах багаторівневих кризових викликів і створити підґрунтя для подальших прикладних досліджень у сфері цифрового антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління агробізнесом у сучасних умовах доцільно розглядати як відкриту динамічну систему, що функціонує в середовищі постійної невизначеності та багаторівневих ризиків. Кризові явища в аграрному секторі мають складну природу, оскільки формуються під впливом економічних, кліматичних, технологічних, інституційних і соціальних чинників, які взаємодіють між собою нелінійно. За таких умов ефективність управління дедалі менше залежить від швидкості реакції на вже наявні проблеми і дедалі більше від здатності системи завчасно ідентифікувати загрози та моделювати альтернативні сценарії розвитку. Антикризовий стан управління агробізнесом в Україні у 2023/24 МР та за підсумками 2024 року виглядає парадоксально, як багато речей у світі людей: сектор одночасно несе масштабні втрати й демонструє фінансове відновлення, але це відновлення тримається на адаптації, а не на «нормалізації».

Таблиця 1. Ключові макроекономічні та фінансові показники агробізнесу України в антикризовий період (2023–2024 рр.)

Показник	2023 рік	2024 рік	Антикризова інтерпретація
Сукупний дохід агробізнесу, трлн грн	0,92	2,40	Різне зростання доходів як результат адаптації до логістичних та ринкових обмежень
Прибуток, млрд грн	65,8	327,0	Відновлення фінансової стійкості за рахунок оптимізації витрат і зміни структури виробництва
Регіональна концентрація доходів	Висока	Дуже висока	Зміщення економічної активності в безпечніші центральні регіони
Частка експортоорієнтованих культур	Стабільна	Зростаюча	Антикризова переорієнтація на ліквідні культури та валютну виручку

Джерело: авторські розрахунки на основі відкритих аналітичних даних аграрного сектора України за 2023 – 2024 рр.

Початкова рамка антикризового управління нині задається війною як джерелом прямих збитків і непрямих втрат. У профільному інфографічному довіднику оцінено прямі збитки українського АПК у 2022 – 2023 рр. на рівні близько 10,3 млрд дол., де найбільша частка припадає на сіль-

ськогосподарську техніку, також фіксуються втрати інфраструктури, зерносховищ і тваринництва. Непрямі втрати у 2022 – 2024 рр. наведені на рівні близько 69,8 млрд дол. з домінуванням компонентів, пов'язаних зі зниженням виробництва та цін, а також зростанням собівартості. Для антикризового управління це означає, що «криза» є не подією, а режимом, у якому управлінські рішення мають одночасно закривати виробничі розриви, логістичні обмеження та фінансову напругу. На цьому фоні видно ознаки часткового виробничого відновлення. У 2023 – 2024 рр. виробництво основних видів продукції АПК частково відновилося після падіння 2022 – 2023 рр., але застереження принципове: за низкою напрямів рослинництво і тваринництво залишаються нижчими за середні п'ятирічні рівні. Водночас технічні культури, описані як кластер, що краще «перетравив» шок, в окремих позиціях перевищив довоєнні орієнтири, а структура випуску загалом зміщується в бік сегментів із кращою експортною ліквідністю та переробкою. З точки зору антикризового управління – це ознака стратегічної перебудови портфеля виробництва під обмеження війни, а не просто сезонних коливань.

Територіальний вимір теж став частиною антикризової логіки. Карта агроспеціалізації та зміни регіонального розподілу виробництва вказує на суттєві втрати/просідання у прифронтових та частково окупованих зонах і відносно «перетікання» активності в більш безпечні області. Це підштовхує управління до географічної диверсифікації ризиків, перегляду логістики, релокації потужностей зберігання та переробки, а також до більш обережної інвестиційної політики щодо земельного банку й техніки у високоризикових районах.

Фінансовий зріз виглядає як ключовий сигнал стійкості, але його не варто романтизувати. За даними, оприлюдненими Latifundist із посиланням на дослідження VKURSI, дохід агросектора у 2024 р. сягнув 2,4 трлн грн проти 920,9 млрд грн у 2023 р., а прибуток зріс до 327 млрд грн (порівняно з 65,8 млрд грн у 2023 р.). Також підкреслено концентрацію доходів у центральних регіонах, що інтерпретується як поєднання відносної безпеки ведення бізнесу та менш критичних втрат земельного банку. Для антикризового управління тут важливий висновок: сектор відновлює фінансову результативність, але робить це неоднорідно, з явною регіональною асиметрією та концентрацією «подушки» у частини гравців і територій.

Кліматичний контур 2024 року, описаний Kyivstar Business Hub, додає ще один шар кризи, який працює незалежно від війни, але посилює її наслідки. Зазначаються травневі заморозки, подальша спека, локальні зливи, проблеми з урожайністю та технологічні адаптації, включно з пере-

ходом частини господарств до менш затратних методів обробітку ґрунту, практиками збереження вологи, диверсифікацією культур та активнішим використанням елементів точного землеробства. У термінах антикризового управління це означає, що «ризик-профіль» уже не може бути суто воєнно-логістичним чи суто фінансовим, він стає композитним і потребує даних та сценарного підходу, хоча б на рівні господарства.

Таблиця 2. Кризові чинники та управлінські реакції агробізнесу України у 2024 році

Група чинників	Прояв кризового впливу	Управлінські антикризові рішення
Воєнні ризики	Втрата активів, обмеження доступу до земель, логістичні розриви	Географічна диверсифікація, релокація інфраструктури, скорочення інвестицій у зони ризику
Логістичні обмеження	Подорожчання експорту, перевантаження альтернативних маршрутів	Оптимізація експортних каналів, зростання ролі внутрішньої переробки
Кліматичні ризики	Заморозки, посухи, локальні зливи	Перехід до точного землеробства, технології збереження вологи
Фінансові ризики	Зростання собівартості, нестабільність цін	Контроль витрат, концентрація на маржинальних культурах
Технологічні виклики	Обмежений доступ до інвестицій	Використання цифрових сервісів і аналітики як недорогих інструментів управління

Джерело: сформовано авторами на основі галузевих аналітичних матеріалів Agribusiness in Ukraine, аналітичних оглядів Kyivstar Business Hub, публікацій Latifundist.com та узагальнення практик функціонування агропідприємств у 2024 році

У підсумку антикризовий стан управління агробізнесом можна описати як перехід від виживання до керованої адаптації. Є вимір втрат, який залишається структурним і тривалим. Є вимір відновлення, який проявляється у виробництві та, особливо, у фінансових результатах. І є вимір нових ризиків, де кліматичні екстремуми та регіональна асиметрія змушують управління ставати більш «когнітивним», тобто працювати з ранніми сигналами, портфельними рішеннями і технологіями підтримки рішень, а не з постфактумною ліквідацією наслідків. Люди, як завжди, довели, що можуть адаптуватися майже до всього. Питання лише в ціні цієї адаптації.

Когнітивно-цифрова трансформація антикризового управління передбачає поєднання цифрових технологій з когнітивними підходами

до аналізу та інтерпретації інформації. Цифровий компонент формує технологічну основу збору, зберігання та обробки великих масивів даних, тоді як когнітивний компонент забезпечує перетворення цих даних на знання, релевантні для управлінських рішень. За такою логікою антикризове управління перестає бути окремою функцією і вбудовується в загальну систему стратегічного розвитку агропідприємства. У таблиці 3 узагальнено ключові відмінності між традиційною та когнітивно-цифровою моделями антикризового управління агробізнесом. З метою поглиблення аналізу стану впровадження когнітивно-цифрових підходів в антикризове управління агробізнесом доцільно перейти від узагальнених характеристик моделей до структурованої оцінки практик, що реально застосовуються в Україні. Для цього сформовано аналітичну матрицю, яка дозволяє систематизувати ключові виміри когнітивно-цифрової трансформації, визначити рівень їх впровадження станом на 2024 рік та окреслити можливості емпіричного вимірювання антикризової зрілості управлінських систем агропідприємств.

Таблиця 3. Аналітична матриця стану впровадження когнітивно-цифрової моделі антикризового управління агробізнесом в Україні (2024 р.)

Ключовий вимір	Зміст елемента	Рівень впровадження у 2024 р.	Типові практики України	Антикризовий ефект	Емпіричні індикатори оцінювання
Цифровий моніторинг	Збір виробничих, кліматичних, ринкових даних	Середній	GPS-контроль техніки, базові метеосервіси	Своєчасна ідентифікація ризиків	Частка цифрових полів, регулярність збору даних
Аналітична обробка даних	Інтеграція та аналіз даних	Низько-середній	Excel, окремі BI-панелі	Обмежене зниження невизначеності	Наявність аналітичних модулів, кількість KPI
Прогнозування і сценарії	Моделювання альтернатив розвитку	Низький	Експертні сценарії без автоматизації	Часткове попередження втрат	Частота сценарних переглядів
Системи підтримки рішень	DSS, рекомендаційні модулі	Низький	Окремі корпоративні рішення	Локальне підвищення якості рішень	Наявність DSS, рівень довіри менеджменту

Закінчення таблиці 3

Ключовий вимір	Зміст елемента	Рівень впровадження у 2024 р.	Типові практики України	Анти-кризовий ефект	Емпіричні індикатори оцінювання
Інтеграція кліматичних ризиків	Урахування погодних екстремумів	Середній	Точне землеробство, зонування	Зниження врожайних втрат	Частка адаптивних технологій
Логістична цифровізація	Планування та контроль потоків	Середній	Цифрові платформи експорту	Зниження транзакційних витрат	Час доставки, логістична собівартість
Фінансова аналітика	Контроль ліквідності та маржі	Середній	Управлінський облік, бюджетування	Підвищення фінансової стійкості	ЕВІТДА, ліквідність, маржинальність
Організаційне навчання	Накопичення управлінського знання	Низький	Неформальний досвід менеджерів	Слабкий ефект у довгостроковій кризі	Наявність регламентів, повторюваність рішень
Управлінська культура	Готовність працювати з даними	Дуже нерівномірний	Ручні рішення домінують	Висока залежність від персоналії	Частота data-driven рішень
Інституційна підтримка	Політики, стандарти, платформи	Низько-середній	Дотації, окремі цифрові ініціативи	Обмежений системний вплив	Частка держпідтримки, доступ до сервісів

Джерело: авторська аналітична матриця, сформована за результатами узагальнення відкритих даних та експертної інтерпретації (2024 р.)

Дані, наведені в аналітичній матриці, свідчать про фрагментарний характер впровадження когнітивно-цифрової моделі антикризового управління в агробізнесі України. Найвищий рівень розвитку спостерігається у сферах цифрового моніторингу, логістичної цифровізації та фінансової аналітики, що зумовлено безпосереднім впливом воєнних і ринкових обмежень та відносно швидкою окупністю відповідних рішень. Водночас елементи, пов'язані з прогнозуванням, сценарним моделюванням, системами підтримки рішень і формалізованим організаційним навчанням залишаються слабо розвиненими.

Отримані результати підтверджують, що вітчизняний агробізнес у 2024 році перебуває на етапі часткової цифрової адаптації, але ще не сформував повноцінної когнітивної складової антикризового управління. Управлінські рішення здебільшого приймаються на основі поєднання цифрових інструментів і персонального досвіду менеджменту, що зберігає

високу залежність ефективності управління від людського фактора. Це обмежує можливості масштабування успішних практик та знижує здатність системи до навчання в умовах тривалих криз.

Таким чином, аналітична матриця не лише відображає поточний стан впровадження когнітивно-цифрових підходів, а й слугує основою для подальших емпіричних досліджень, спрямованих на кількісну оцінку зв'язку між рівнем когнітивно-цифрової зрілості та стійкістю агропідприємств у кризових умовах. Функціонування когнітивно-цифрової системи антикризового управління доцільно описувати як послідовність взаємопов'язаних етапів, що утворюють замкнений управлінський цикл. На рисунку 1 подано узагальнену схему такого циклу.



Рис. 1. Концептуальна схема когнітивно-цифрової системи антикризового управління агробізнесом

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення наукових підходів до антикризового управління та цифрової трансформації агробізнесу

Подана на рисунку ускладнена концептуальна схема відображає когнітивно-цифрову систему антикризового управління агробізнесом як багаторівневий адаптивний контур, у межах якого поєднуються цифрові технології, аналітичні процедури та когнітивні функції управління. Центральним елементом схеми є замкнений управлінський цикл, що охоплює етапи цифрового моніторингу, аналітичної обробки даних, когнітивної інтерпретації та сценарного моделювання, прийняття управлінських рішень, реалізації антикризових заходів, цифрового контролю та організаційного навчання.

Цифровий моніторинг формує первинну інформаційну базу системи шляхом безперервного збору даних про виробничі, фінансові, логістичні, ринкові та кліматичні параметри діяльності агропідприємства. На етапі аналітичної обробки ці дані інтегруються та структуруються з використанням інструментів великих даних, бізнес-аналітики та елементів штучного інтелекту, що створює передумови для переходу від опису стану до виявлення тенденцій і потенційних загроз. Ключовим у схемі є блок когнітивної інтерпретації та сценарного моделювання, у межах якого аналітичні результати перетворюються на значущі знання щодо управління. Саме на цьому етапі здійснюється оцінка ризиків, формування альтернативних сценаріїв розвитку кризових ситуацій та аналіз можливих наслідків управлінських рішень. Прийняття рішень відбувається за підтримки цифрових систем підтримки рішень, але із збереженням провідної ролі управлінця як когнітивного центру системи.

Реалізація антикризових заходів охоплює комплекс операційних, фінансових, логістичних і маркетингових дій, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризових впливів. Ефективність цих заходів контролюється за допомогою цифрових інструментів зворотного зв'язку, що дозволяють оперативно виявляти відхилення від запланованих параметрів і коригувати управлінські дії в режимі реального часу. Завершальним елементом циклу є організаційне навчання та накопичення управлінської пам'яті, яке забезпечує вдосконалення алгоритмів і підвищення здатності системи до реагування на майбутні кризові виклики. Особливо на схемі відображено вплив зовнішнього кризового середовища, представлено-го воєнними, кліматичними, ринковими та інституційними ризиками, які по-різному впливають на окремі етапи управлінського циклу. Це підкреслює нелінійний характер антикризового управління та необхідність урахування багатофакторної невизначеності. Включення управлінця як окремого елемента схеми, акцентує, що когнітивно-цифрова система не замінює людину, а підсилює її аналітичні та стратегічні можливості.

Таким чином, ускладнена концептуальна схема демонструє перехід від фрагментарного використання цифрових інструментів до цілісної когнітивно-цифрової системи антикризового управління агробізнесом, здатної функціонувати в умовах тривалої нестабільності та структурних трансформацій. Для поглиблення аналізу змісту когнітивно-цифрової трансформації антикризового управління агробізнесом доцільно конкретизувати її через функціональні напрями реалізації. Це дозволяє не лише систематизувати цифрові та когнітивні компоненти управління, а й показати їхній вплив на досягнення антикризових цілей у межах різних управлінських функцій. З цієї метою сформовано таблицю 4, у якій узагальнено ключові функціональні напрями когнітивно-цифрової трансформації, інструментарій їх реалізації, управлінські ефекти та потенційні обмеження.

Таблиця 4. Функціональні напрями когнітивно-цифрової трансформації антикризового управління агробізнесом

Функціональний напрям	Зміст когнітивно-цифрової трансформації	Цифрові та аналітичні інструменти	Когнітивна функція управління	Антикризовий управлінський ефект	Потенційні ризики та обмеження
Стратегічний моніторинг	Безперервне відстеження внутрішніх і зовнішніх параметрів	IoT, супутникові дані, ринкова аналітика	Виявлення слабких сигналів	Раннє попередження криз	Дані низької якості, фрагментація
Аналітична інтеграція	Об'єднання різних даних у єдине поле	Big Data, BI-платформи	Формування цілісної картини	Зниження інформаційної асиметрії	Надмірна складність моделей
Прогнозування та сценарії	Моделювання альтернатив розвитку подій	ML-моделі, імітаційне моделювання	Оцінка наслідків рішень	Зменшення невизначеності	Помилки прогнозів
Підтримка рішень	Генерація рекомендацій для менеджменту	DSS, рекомендаційні системи	Когнітивне підсилення управління	Підвищення якості рішень	Недовіра до алгоритмів
Операційна адаптація	Швидке коригування процесів	ERP, цифрові платформи	Реактивно-адаптивне мислення	Мінімізація втрат	Обмежені ресурси
Фінансове балансування	Управління ліквідністю і ризиками	FinTech, управлінський облік	Оцінка фінансової стійкості	Збереження платоспроможності	Волатильність ринків
Логістична координація	Оптимізація потоків і маршрутів	TMS, цифрові хаби	Просторово-часове мислення	Зниження витрат	Інфраструктурні обмеження

Закінчення таблиці 4

Функціональний напрям	Зміст когнітивно-цифрової трансформації	Цифрові та аналітичні інструменти	Когнітивна функція управління	Антикризовий управлінський ефект	Потенційні ризики та обмеження
Кліматична адаптація	Урахування погодних ризиків	Агрометеосервіси, GIS	Прогностичне мислення	Зменшення втрат урожаю	Кліматична невизначеність
Організаційне навчання	Накопичення управлінського знання	Knowledge Management Systems	Рефлексія та навчання	Підвищення стійкості	Опір змінам
Інституційна взаємодія	Узгодження з політиками та регуляторами	Цифрові платформи держави	Інституційна адаптація	Системний антикризовий ефект	Нестабільність правил

Джерело: авторська систематизація наукових підходів до когнітивно-цифрової трансформації антикризового управління агробізнесом

Наведені в таблиці 4 функціональні напрями свідчать, що когнітивно-цифрова трансформація антикризового управління має комплексний і багатовимірний характер. Найбільш розвиненими в практиці агробізнесу є напрями, пов'язані з моніторингом, фінансовим балансуванням і логістичною координацією, що пояснюється їхнім безпосереднім впливом на поточну операційну стійкість підприємств у кризових умовах. Водночас напрями, орієнтовані на прогнозування, сценарне моделювання та організаційне навчання, залишаються менш сформованими, незважаючи на їхню ключову роль у забезпеченні довгострокової адаптивності.

Отримані результати підтверджують, що цифровізація без когнітивного наповнення не формує цілісної антикризової системи, а лише підсилює окремі управлінські функції. Саме інтеграція цифрових інструментів з когнітивними функціями управління забезпечує перехід від ситуативного реагування на кризові явища до проактивного управління, заснованого на аналізі альтернатив і навчанні на попередніх рішеннях. Таким чином, таблиця виконує не лише ілюстративну, а й методологічну функцію, оскільки може бути використана як основа для оцінювання рівня когнітивно-цифрової зрілості антикризового управління агропідприємств та для подальших емпіричних досліджень у цьому напрямі.

Отже, основний матеріал дослідження свідчить, що когнітивно-цифрова трансформація антикризового управління агробізнесом є не окремим інноваційним проектом, а системною зміною управлінської парадигми. Саме ця зміна дозволяє перейти від фрагментарного реагування

на кризи до формування стійких, адаптивних і навчальних управлінських систем, здатних функціонувати в умовах тривалої нестабільності.

Висновки та пропозиції. Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що антикризове управління агробізнесом в умовах тривалої нестабільності трансформується з інструменту ситуативного реагування на кризові явища у системну функцію забезпечення стійкості та адаптивності аграрних підприємств. Аналіз сучасного стану агробізнесу України у 2023 – 2024 рр. свідчить, що фінансове відновлення галузі має переважно адаптаційний характер і відбувається на тлі збереження структурних втрат, регіональної асиметрії та високого рівня багатofакторних ризиків.

Установлено, що традиційні реактивні моделі антикризового управління є обмеженими з огляду на зростаючу складність аграрних систем і не забезпечують своєчасного виявлення кризових загроз. У цьому контексті когнітивно-цифрова трансформація постає як логічна відповідь на необхідність інтеграції цифрових технологій із аналітичним мисленням, сценарним підходом та організаційним навчанням. Запропонована в дослідженні концептуальна схема когнітивно-цифрової системи антикризового управління відображає перехід до самонавчальної управлінської моделі, у якій управлінські рішення формуються на основі комплексної інтерпретації даних, а не виключно на інтуїції менеджменту. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання аналітичної матриці та систематизованих функціональних напрямів когнітивно-цифрової трансформації для оцінювання рівня антикризової зрілості агропідприємств. Це створює підґрунтя для впровадження проактивних управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансової, виробничої та логістичної стійкості агробізнесу в умовах постійних зовнішніх збурень.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі пов'язані з розробленням кількісних індикаторів і інтегральних індексів оцінювання ефективності когнітивно-цифрових систем антикризового управління на рівні агропідприємств і регіонів. Окремого наукового інтересу потребує емпіричне дослідження взаємозв'язку між рівнем когнітивно-цифрової зрілості управління та фінансовими результатами агробізнесу в умовах воєнних і кліматичних ризиків. Подальші дослідження доцільно також спрямувати на аналіз інституційних механізмів підтримки когнітивно-цифрової трансформації, зокрема ролі державної політики, цифрової інфраструктури та міжорганізаційної взаємодії. Це дозволить розширити прикладний потенціал дослідження та сформулювати наукові основи для впровадження комплексних антикризових управлінських рішень у агробізнесі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Багорка М. О., Писаренко В. В., Юрченко Н. І. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 1(131). С. 67 – 74. Режим доступу: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10149>.
2. Григорян, Р. (2025). Цифровізація сільськогосподарських підприємств як інструмент антикризового управління. *Сталий розвиток економіки*, №5 (56), С. 468 – 475. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-64>.
3. Запша, Г. М., Лівінський, А. І., & Телічко, Н. О. (2025). Механізм антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій. *Актуальні питання економічних наук*, (18). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457>.
4. Дудник О.В. Методичні засади формування стратегій розвитку агропромислового комплексу в умовах кризових викликів. (2025). *Economic Synergy*, 1, С. 226 – 242. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-17>.
5. Нехай, В., Трусова, Н., Кукіна, Н., & Беззубко, Б. (2025). Антикризове управління як детермінанта розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємств сфери агробізнесу на основі використання технологій блокчейн. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 3 (117). С. 200 – 206. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-28>.
6. Одношевна, О., Міньковська, А., & Саванчук, Т. (2023). Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>.
7. П'янкова, О., & Рула, О. (2025). Вплив цифрових трансформацій на ефективність антикризового управління в міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-155>.
8. Усикова О. М. Антикризове фінансове управління аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 1. С. 49 – 55.
9. Халіна, О., & Халін, Ю. (2025). Формування інноваційного механізму антикризового управління підприємством в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-110>.
10. Bahorka, M., & Pysarenko, V. (2024). Modern approaches to the implementation of a marketing system for anti-crisis management of agricultural enterprises. *Three Seas Economic Journal*, 5(1), 13 –18. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-2>.
11. Lioutas, Evagelos D. & Charatsari, Chrysanthi, 2021. «Enhancing the ability of agriculture to cope with major crises or disasters: What the experience of COVID-19 teaches us». *Agricultural Systems, Elsevier*, Vol. 187(C).

12. Peter Gittins, Gerard McElwee, Farm adaptive business strategies in crisis management: COVID-19, *Journal of Rural Studies*, Vol. 111, 2024, 103393, ISSN 0743-0167, <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103393>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016724001979>).

13. Zauresh Imanbayeva & George Abuselidze & Akmaral Bukharbayeva & Kuralay Jrauova & Aizhan Oralbayeva & Maira Kushenova, 2024. State Regulation of the Digital Transformation of Agribusiness in the Context of the Climate Crisis Intensification, *Economies*, MDPI, Vol. 12(10), Pp. 1 – 23, October.

14. Holling, C. Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. *Ecosystems*, 4. Pp. 390 – 405 (2001). <https://doi.org/10.1007/s10021-001-0101-5>.

REFERENCES

1. Bahorka, M. O., Pysarenko, V. V., & Yurchenko, N. I. (2024). Improvement of the anti-crisis management system of agribusiness enterprises based on marketing tools and anti-crisis marketing solutions. *Derzhava i rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 1(131), 67–74. Retrieved from <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10149>.

2. Hryhorian, R. (2025). Digitalization of agricultural enterprises as a tool of anti-crisis management. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 5(56), 468 – 475. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-64>.

3. Zapsha, H. M., Livinskyi, A. I., & Telichko, N. O. (2025). Mechanism of anti-crisis management of financial activity of agricultural enterprises under institutional transformations. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457>.

4. Dydnik O.V. Methodological principles of forming development strategies of the agro-industrial complex under crisis challenges. (2025). *Economic Synergy*, 1, 226 – 242. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-17>.

5. Nekhai, V., Trusova, N., Kukina, N., & Bezzubko, B. (2025). Anti-crisis management as a determinant of the development of organizational and economic potential of agribusiness enterprises based on blockchain technologies. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, 3(117), 200 – 206. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-28>.

6. Odnoshevna, O., Minkovska, A., & Savanchuk, T. (2023). Anti-crisis management as an element of improving the economic security system in modern conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>.

7. Piankova, O., & Rula, O. (2025). Impact of digital transformations on the effectiveness of anti-crisis management in international companies. *Ekonomika ta suspilstvo*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-155>.

8. Usykova, O. M. (2019). Anti-crisis financial management of agricultural enterprises in modern business conditions. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, 1, 49 – 55.
9. Khalina, O., & Khalin, Yu. (2025). Formation of an innovative mechanism of anti-crisis management of an enterprise under digital transformation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-110>.
10. Bahorka, M., & Pysarenko, V. (2024). Modern approaches to the implementation of a marketing system for anti-crisis management of agricultural enterprises. *Three Seas Economic Journal*, 5(1), 13 – 18. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-2>.
11. Lioutas, E. D., & Charatsari, C. (2021). Enhancing the ability of agriculture to cope with major crises or disasters: What the experience of COVID-19 teaches us. *Agricultural Systems*, 187.
12. Gittins, P., & McElwee, G. (2024). Farm adaptive business strategies in crisis management: COVID-19. *Journal of Rural Studies*, 111, 103393. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103393>.
13. Imanbayeva, Z., Abuselidze, G., Bukharbayeva, A., Jrauova, K., Oralbayeva, A., & Kushenova, M. (2024). State regulation of the digital transformation of agribusiness in the context of the climate crisis intensification. *Economies*, 12(10), 1 – 23.
14. Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, 4(5), 390 – 405. <https://doi.org/10.1007/s10021-001-0101-5>.