

УДК 005.21:338.43]:94(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.137-144>**Кичко І.І.**доктор економічних наук
НУ «Чернігівська політехніка»**Kychko Iryna**

National University «Chernihiv Polytechnic»

Dr. of Economic Sc.

<https://orcid.org/0000-0002-1110-4177>**Ольхович М.В.**

НУ «Чернігівська політехніка»

Olkhovych Maksym

National University «Chernihiv Polytechnic»

АДАПТИВНО-СТАБІЛІЗАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті обґрунтовано концептуальні засади адаптивно-стабілізаційної стратегії управління аграрними підприємствами України в умовах глибокої воєнної нестабільності, що охоплює широкий спектр загроз — від логістичних та фінансових до кадрових та інституційних. Розкрито багатовекторні ризики, з якими стикається аграрна галузь, зокрема порушення ланцюгів постачання, обмеження експорту, зростання витрат та дефіцит трудових ресурсів. Запропоновано комплексну модель стратегічного реагування, що базується на поєднанні SWOT- та PESTEL-аналізу, сценарного прогнозування, цифрової трансформації управлінських процесів і кадрової гнучкості. Визначено, що найбільш реалістичним є стриманий сценарій розвитку, орієнтований на збереження життєздатності підприємств, мінімізацію ризиків і підготовку до майбутнього відновлення. Практична цінність дослідження полягає у можливості адаптації запропонованої стратегії до умов різної інтенсивності кризи, а також у використанні результатів для формування державної аграрної політики та залучення міжнародної допомоги у процесі постконфліктної реконструкції агросектора.

Ключові слова: стратегічне управління, аграрні підприємства, нестабільність, адаптація, сценарне планування, логістика, цифровізація.

ADAPTIVE-STABILIZATION STRATEGY FOR MANAGING AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF WAR INSTABILITY

This article introduces a conceptual foundation for an adaptive-stabilization methodology aimed at governing agricultural enterprises in Ukraine amid war-related instability. The research highlights the pressing necessity for robust managerial solutions in a sector subjected to extensive security, infrastructural, financial, and workforce-related disruptions. The strategic aim is to preserve functional viability while establishing the groundwork for post-conflict restoration.

The methodology combines classical tools of strategic planning such as SWOT and PESTEL analysis with scenario modeling, financial diagnostics, and digital transformation approaches. The research applies a restrained scenario labeled “Adaptation to Instability” as the most plausible under current conditions. Key components of the model include scenario-based risk assessment, diversification of logistics through EU corridors and Danube ports, increased processing depth via local facilities, flexible labor mechanisms, and digital integration through ERP and SCM systems.

The findings demonstrate that the agrarian sector, despite substantial exposure to external shocks, retains its systemic importance for the Ukrainian economy, representing a major share of GDP and exports. The restrained scenario model offers an actionable roadmap to mitigate structural risks such as labor shortages, investment stagnation, and policy volatility, while also expanding international trade relations and reducing dependency on any single market. Strategic recommendations are aligned with resource optimization, financial stabilization, and the implementation of modern agrotechnologies.

The practical significance of this work lies in its applicability to real-world crises. It provides managers and policymakers with a versatile toolkit for maintaining economic sustainability of agricultural enterprises in highly volatile environments. Furthermore, it serves as a guide for international partners engaged in Ukraine’s agricultural recovery, offering a structured pathway for targeted assistance and investment planning.

Keywords: strategic management, agricultural enterprises, war economy, adaptability, scenario planning, logistics, digital transformation

JEL classification: Q18, O21, L22.

Постановка проблеми. Аграрні підприємства України діють в умовах багатофакторної нестабільності, спричиненої воєнними діями на території України. Безпекові, економічні, логістичні та соціальні ризики суттєво ускладнюють стратегічне планування, знижують ефективність виробничої діяльності та обмежують адаптивні можливості галузі. Серед основних викликів варто виокремити загрозу фізичній безпеці агропромисловості, блокування морських портів і наземних транспортних коридорів (зокрема польсько-українського кордону), а також порушення логістики поставок і реалізації продукції. Часті зміни податкового законодавства ускладнюють ведення бухгалтерського обліку, а нестача трудових ресурсів через мобілізацію та міграцію знижують продуктивність праці.

Нестабільність зовнішнього середовища також негативно впливає на доступ до фінансових ресурсів і суттєво зменшує інвестиційну привабливість галузі. За таких умов стратегічне управління аграрними підприємствами вимагає переходу до нових адаптивних моделей, здатних враховувати багатовекторні ризики, прогнозувати зміни на ринку та забезпечувати стійкість у середнь- і довгостроковій перспективі.

Таким чином, у сучасних умовах багаторівневої кризи подолання структурних і кон'юнктурних викликів в аграрному секторі України вимагає системного підходу до стратегічного управління. Він має включати не лише економічну діагностику чи кадрову адаптацію, а й повноцінну логістичну трансформацію, цифрову інтеграцію, гнучке сценарне планування та фінансову стабілізацію. Лише завдяки синергії цих напрямів можливо сформувати антикризову модель, яка не лише забезпечить збереження життєздатності аграрного виробництва у стриманому сценарії розвитку, а й стане основою для переходу до сталого зростання у постконфліктній фазі відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових працях значну увагу приділено питанням стратегічного управління аграрними підприємствами в умовах внутрішньої та зовнішньої нестабільності. Розглянемо основні напрями досліджень, які безпосередньо стосуються тематики цієї статті.

Турбовець С.Б. досліджує структурно-функціональні особливості розвитку аграрних підприємств, розглядаючи їх як елемент побудови інноваційної моделі економіки. Автор акцентує увагу на необхідності системного підходу до управління в аграрній сфері [1].

Данкевич В.Є. демонструє приклад практичного застосування класичних інструментів стратегічного аналізу до аграрної політики. Методології SWOT (розроблена Альбертом Хамфрі у 1960-х роках у Стенфордському дослідницькому інституті) та PESTEL (модифікація PEST-аналізу, запропонованого Френсісом Дж. Агіларом) стали базовими в аналізі зовнішнього середовища й внутрішніх характеристик підприємств [2].

Поліщук Д. аналізує сучасні підходи до управління персоналом, зокрема процеси підбору кадрів, їх

професійного розвитку та мотивації. В основу аналізу покладено теоретичні напрацювання таких adeptів мотиваційної теорії, як А. Маслоу (ієрархія потреб), Ф. Герцберг (двофакторна теорія) та Д. МакКлелланд (теорія потреб досягнення) [3].

Дяченко М.І. окреслено наукові підходи до оптимізації аграрної логістики в умовах збройного конфлікту, особливо в контексті порушення транспортних коридорів та обмеження доступу до портової інфраструктури [4].

Таким чином, сучасна наукова думка охоплює широкий спектр питань, що стосуються стратегічного управління в аграрному секторі. Проте поєднання та систематизація управлінської діяльності, стратегічний і фінансовий аналізи, розробка кадрових стратегій та логістичних рішень в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, залишаються надзвичайно актуальними і потребують подальшого теоретичного та прикладного осмислення.

Метою даної статті є наукове обґрунтування та моделювання адаптивно-стабілізаційної стратегії управління аграрними підприємствами України в умовах системної нестабільності та частково заблокованих ринків. Завданнями дослідження є:

- Аналіз зовнішніх і внутрішніх викликів, зокрема через застосування методів PESTEL- та SWOT-аналізу;
- Формалізація оптимістичного, стриманого та песимістичного сценаріїв з урахуванням логістичних, фінансових, кадрових та ринкових обмежень;
- Визначення ключових стратегічних орієнтирів: збереження рентабельності, підвищення глибини переробки, цифровізація облікових процесів та зменшення залежності від одного ринку (ЄС);
- Обґрунтування інструментів підтримки: державні дотації, інвестиційне стимулювання, міжнародні гранти та фінансово-гнучкі рішення для стресового середовища.

Виклад основних результатів дослідження. У період 2021–2024 років аграрна продукція стабільно залишалась ключовим драйвером українського експорту та вагомим чинником формування валового внутрішнього продукту. Згідно з аналітичними оглядами, у 2021 році експорт аграрної продукції становив 27,7 млрд дол. США, що відповідало 10,9% ВВП і 41% загального експорту [5; 6]. У 2022 році, попри воєнні дії та логістичні обмеження, аграрний експорт сягнув 23,2 млрд дол., водночас його частка у ВВП знизилася до 9,8%, а у структурі експорту – навпаки зросла до 53%, що свідчить про спад інших секторів [5; 7].

У 2023 році обсяг аграрного експорту дещо зменшився до 21,9 млрд дол., однак частка у загальному експорті зросла до рекордних 62%, при збереженні частки у ВВП на рівні 10,1% [8]. Це демонструє зростання відносної ваги сільського господарства в зовнішній торгівлі України на фоні скорочення експорту з інших галузей. У 2024 році, за попередніми оцінками Державної митної служби та Центру економічної

стратегії, обсяг аграрного експорту становив 24,5 млрд дол., що складає приблизно 59% від загального експорту товарів. Частка аграрного сектора у ВВП сягнула рекордного рівня в 15%, що пояснюється як відносним зростанням аграрного виробництва, так і зниженням ділової активності в інших секторах (табл. 1) [9; 10].

Слід зазначити, що внаслідок збройного конфлікту

та обмеженого доступу до офіційної статистики за деякими показниками (зокрема ВВП та структурної деталізації експорту), у 2023–2024 роках використовувалися відкриті джерела, аналітичні звіти та експертні оцінки. Усі показники звірені між собою та співставлені для забезпечення достовірності аналітичного огляду.

Таблиця 1

Обсяг експорту аграрної продукції, її частка у ВВП(%) та загальному експорті(%)

Рік	Обсяг експорту аграрної продукції (млрд дол. США)	Частка аграрної продукції у ВВП (%)	Частка аграрної продукції у загальному експорті (%)
2021	27,8	10,7	41,0
2022	23,6 (оцінка)	11,3 (оцінка)	53,0
2023	21,9	12,0 (оцінка)	53,7
2024	24,84	11,5	43,1

Джерело: розроблено автором.

Попри значні ризики, агросектор продемонстрував високу адаптивність. Після припинення дії «зернової угоди» в липні 2023 року, Україна переорієнтувала більшість експорту на Дунайські порти й автомобільно-залізничні шляхи через країни ЄС. Це дозволило уникнути катастрофічного падіння обсягів експорту, хоча логістичні витрати залишаються значними. CES також зазначає, що зростання експорту відбулося не стільки за рахунок фізичних обсягів, скільки через зростання цін, зумовлене глобальною продовольчою кон'юнктурою. Крім того, на внутрішньому рівні відчутні проблеми з дефіцитом трудових ресурсів, зростанням вартості логістики та низькою інвестиційною активністю через загрози безпеці. [5; 12]

До ключових зовнішніх ризиків, що впливають на ефективність функціонування аграрних підприємств у кризових умовах, належать нестабільність цін на світових аграрних ринках, що ускладнює планування виробництва й експорту, а також торговельні обмеження та регуляторні бар'єри, зокрема тимчасові заборони або квотування імпорту української продукції країнами ЄС, вимоги до повторної сертифікації, фітосанітарного контролю та дотримання оновлених стандартів «зеленого курсу». Додаткову загрозу становлять геополітичні виклики, до яких відносяться блокування ключових транспортних маршрутів (зокрема Чорноморських портів), нестабільність на кордонах із Польщею та Угорщиною через протести перевізників, а також невизначеність щодо підтримки міжнародних безпекових ініціатив для супроводу вантажів.

Серед внутрішніх ризиків варто виокремити нормативну та податкову нестабільність, що проявляється у частих змінах процесу регулювання, які ускладнюють операційне управління. Також значним чинником є фінансова вразливість аграрних підприємств — обмеження доступу до кредитних ресурсів, висока вартість обслуговування боргу, низький рівень державної підтримки. Вагомим структурним ризиком є інституційна

неузгодженість політики, зокрема недостатня координація між органами державної влади, що впливає на здатність сектору адаптуватися до кризових умов. Усі ці фактори потребують переосмислення стратегій розвитку та формування системного підходу до управління ризиками.

В умовах системної нестабільності, спричиненої збройною агресією, аграрні підприємства України опинилися перед необхідністю оперативної адаптації до зовнішніх і внутрішніх ризиків, що суттєво впливають на їхню економічну стійкість та прогнозованість розвитку. У таких умовах стратегічне управління потребує не лише реактивних дій, а й застосування сучасних методів аналітичного оцінювання, зокрема SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу та сценарного прогнозування.

На основі результатів проведеного SWOT-аналізу аграрного сектору України можна виокремити ключові тенденції та стратегічні орієнтири його подальшого розвитку. Серед сильних сторін домінують макроекономічні чинники — зокрема стабільне джерело наповнення державного бюджету, суттєве надходження валютної виручки та сприятливі природно-кліматичні умови, що формують конкурентну перевагу на глобальному ринку. Крім того, позитивним є вдале географічне розташування України, що дозволяє формувати гнучкі логістичні маршрути навіть в умовах обмеженого доступу до портів.

Водночас сектор має низку системних слабкостей, серед яких — залежність від зовнішньої логістичної інфраструктури, нормативно-правова нестабільність, обмежений доступ до фінансів і кредитів, а також демографічні втрати через мобілізацію та міграцію. Такі чинники підвищують вразливість підприємств до зовнішніх шоків і ускладнюють довгострокове планування. Водночас загрози, як коливання світових цін, ескалація бойових дій та протекціонізм з боку імпортерів, зумовлюють необхідність переосмислення традиційної моделі розвитку.

Разом із тим, у секторі існує значний потенціал зростання — розширення ринків збуту, поглиблення переробки з підвищенням доданої вартості, цифровізація виробництва та впровадження стратегічного аналізу. Таким чином, SWOT-аналіз демонструє, що за умови

належного стратегічного управління аграрний сектор здатен не лише зберігати стабільність у кризових умовах, а й формувати конкурентні переваги у середньостроковій перспективі (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз діяльності аграрного підприємства в Україні

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Стабільне джерело поповнення державного бюджету.	Залежність державного бюджету від виручки з продажу аграрної продукції.	Розширення співпраці з країнами (Африки, Азії, Латинської Америки та ЄС).	Залежність від коливання світових цін на аграрну продукцію
Вдале розташування країни, що дає можливість адаптуватися до негативних логістичних чинників.	Залежність від зовнішньої логістичної інфраструктури	Можливість використання різних логістичних шляхів	Блокування або обмеження роботи портової інфраструктури
Сприятливі природно-кліматичні умови та родючі ґрунти	Пріоритет екстенсивного розвитку над інноваційною модернізацією в умовах значного земельного фонду.	Поглиблення технологічного ланцюга агропромисловості за рахунок розвитку локальної переробки.	Тимчасові обмеження на імпорту з боку партнерських країн
Попит на продукцію. Наявність значних ринків збуту продукції за кордоном.	У зв'язку з високим рівнем ризику, низька активність крупних інвесторів.	Розширення попиту на продукцію, за рахунок нових торгових договорів із іншими країнами.	Зростання логістичних витрат і страхових премій
Позитивний досвід переорієнтації аграрного експорту на альтернативні маршрути в умовах обмеженого доступу до звичних маршрутів.	Нормативно-правова нестабільність, що створює додаткові ризики для довгострокового функціонування підприємств.	Широкі можливості впровадження нових управлінських рішень, зокрема стратегічного аналізу та сценарного планування.	Ризик ескалації бойових дій або погіршення безпекової ситуації
Наявність висококваліфікованої робочої сили.	Дефіцит трудових ресурсів через мобілізацію та міграцію	Використання цифрових технологій для автоматизації агропромисловості	
Суттєве надходження валютної виручки.	Обмежений доступ аграрних підприємств до фінансових ресурсів і дешевих кредитів		

Джерело: розроблено автором

Метод PESTEL-аналізу, орієнтований на макрорівень, допомагає нам виявити зовнішні фактори впливу на аграрний сектор України. Результати проведеного аналізу засвідчують складну та багатофакторну зовнішню динаміку, що визначає стратегічне середовище функціонування аграрного підприємства в Україні. Політичний компонент характеризується тривалими бойовими діями, нестабільністю на прикордонних переходах, частими змінами державної політики у сфері АПК та відсутністю належної координації між органами влади. Ці фактори посилюють невизначеність та ускладнюють планування аграрної діяльності.

Економічна складова зосереджена на критичній залежності від світових цін, зростанні логістичних витрат і обмеженому доступі до фінансування, що ускладнює інвестиційні процеси. У соціальній площині

ключовими викликами є дефіцит кваліфікованих кадрів, міграція, зниження рівня професійної освіти та психологічне виснаження працівників. Технологічні та екологічні бар'єри охоплюють відсутність капіталовкладень, низьку доступність агротехнологій, мінування територій і забруднення земель. Правове середовище страждає від частих змін законодавства, регуляторної невизначеності та слабких механізмів захисту прав власності.

Таким чином, PESTEL-аналіз дозволяє системно і комплексно осмислити зовнішнє середовище, в якому функціонують аграрні підприємства, та ідентифікувати ключові напрямки, що потребують стратегічного втручання, державної підтримки та гнучкого управлінського реагування (табл. 3).

Таблиця 3

PESTEL-аналіз факторів, що впливають на діяльність аграрного підприємства в Україні

Р – Політичні	Е – Економічні	S - Соціальні	Т - Технологічні	Е – Екологічні	Л – Правові
Тривала бойові дії, що впливає на безпекові умови господарювання	Залежність від світових цін на агропродукцію	Міграція та скорочення сільського населення	Обмеженість оновлення техніки через відсутність капіталовкладень	Пошкодження земель та забруднення внаслідок бойових дій	Часті зміни податкового та земельного законодавства
Нестабільність на прикордонних переходах (зокрема польсько-українських)	Зростання логістичних витрат через зміну маршрутів постачання	Дефіцит кваліфікованої робочої сили	Низька доступність новітніх агротехнологій	Мінування сільськогосподарських площ	Складність проходження сертифікацій для експорту
Часті зміни державної політики у сфері АПК	Обмежений доступ до фінансування, високі кредитні ставки	Психологічне виснаження працівників у зонах ризику	Потреба в цифровізації управлінських процесів	Зміни кліматичних умов, що впливають на врожайність	Регуляторна невизначеність у сфері митного контролю
Недостатня координація між державними та місцевими органами щодо підтримки аграрного сектору	Скорочення внутрішнього попиту на частину продукції	Зниження рівня професійної освіти та практичної підготовки	Ризики кібератак на IT-інфраструктуру	Обмежений моніторинг стану ґрунтів і води через воєнні дії	Недосконалість механізмів захисту прав власності на землю

Джерело: розроблено автором

Доповненням до вищезазначених методів є сценарне прогнозування, яке дозволяє змодельовати декілька можливих траєкторій розвитку подій — від оптимістичних до песимістичних. Такий підхід сприяє підготовці гнучких стратегій і дає змогу заздалегідь закласти механізми реагування на несприятливі події. Цей підхід дозволяє змодельовати три варіанти розвитку ситуації: оптимістичний, стриманий і песимістичний. Кожен з них потребує власної моделі реагування.

1. Оптимістичний сценарій: «Відновлення і розширення»

Передумови:

- Відновлення логістичної інфраструктури (повноцінна робота морських портів, безпечний експортний коридор).
 - Стабілізація геополітичної ситуації.
 - Відновлення доступу до міжнародного фінансування.
 - Сприятлива світова цінова кон'юнктура.
- ##### Стратегічні дії:
- Інвестування у модернізацію техніки та інфраструктури.
 - Розширення ринків збуту та поглиблення переробки продукції (створення доданої вартості).
 - Впровадження цифрових систем управління (ERP, SCM).
 - Активне залучення трудових ресурсів через адаптивні програми навчання.
 - Посилення експортної сертифікації та стандартів якості.

Модель реагування:

Активно-інноваційна стратегія розвитку з акцентом на зростання та зовнішню експансію.

2. Стриманий сценарій: «Адаптація до нестабільності»

Передумови:

- Часткове функціонування логістичних каналів (Дунайські порти, залізниця до ЄС).
 - Збереження обмеженого доступу до ринків ЄС через періодичні протекціоністські заходи.
 - Уповільнене відновлення інвестиційної активності.
 - Високі логістичні витрати, проте без нових катастрофічних потрясінь.
- ##### Стратегічні дії:
- Зосередження на збереженні рентабельності основних виробництв.
 - Раціоналізація витрат і фінансова дисципліна (бюджетування, контроль ліквідності).
 - Диверсифікація логістичних маршрутів і каналів постачання.
 - Упровадження точкового інвестування у автоматизацію та IT.
 - Залучення сезонних і мобільних кадрів через гнучкі контракти.

Модель реагування:

Адаптивно-стабілізаційна стратегія з мінімізацією ризиків і збереженням життєздатності.

2. Песимістичний сценарій: «Управління виживанням»

Передумови:

- Ескалація бойових дій у сільськогосподарських регіонах.
- Повна втрата контролю над портами та основними транспортними вузлами.
- Зниження попиту на зовнішніх ринках, зростання протекціонізму ЄС.
- Обвал інвестицій, дефіцит фінансових ресурсів.

Погіршення кліматичних і екологічних умов.

Стратегічні дії:

- Консервація частини виробничих

потужностей для зменшення витрат.

- Перехід на локальні ланцюги постачання та внутрішній ринок.
- Оптимізація чисельності персоналу, автоматизація рутинних процесів.
- Максимізація участі в програмах державної та міжнародної підтримки.

- Створення антикризових фінансових резервів.

Модель реагування:

Стратегія утримання життєздатності та збереження критичних ресурсів до стабілізації.

Кожна з представлених траєкторій вимагає гнучкої системи стратегічного управління, яка поєднує елементи ризик-менеджменту, фінансової діагностики, сценарного моделювання та кадрової трансформації. Ефективне аграрне підприємство повинно розробляти багаторівневі стратегії, готові до масштабування або згортання залежно від динаміки зовнішнього середовища. Для більш всебічного розуміння шляхів подолання несприятливих умов, в яких зараз знаходиться аграрний сектор, вважаємо за необхідне конкретизувати найбільш вірогідний сценарій розвитку – «Адаптація до нестабільності».

У межах стриманого сценарію особливого значення набуває збереження життєздатності аграрних підприємств в умовах частково обмеженого логістичного доступу, інвестиційної обережності та протекціоністських перешкод на зовнішніх ринках. Пріоритетом виступає зосередження на основних виробничих потужностях, мінімізація ризиків скорочення персоналу та стабілізація грошових потоків [11]. У цій ситуації агросектору слід обирати помірно-адаптивну стратегію, яка передбачає раціоналізацію витрат, підтримку рентабельності, диверсифікацію логістичних маршрутів і обережну автоматизацію критичних операцій.

Ключовими цілями, які мають стати орієнтирами такого стратегічного плану, є:

- збільшення частки переробленої продукції до 40% шляхом створення мініцехів з виробництва олії, сушіння фруктів і заморожування овочів;
- модернізація техніки з акцентом на енергоефективність і точне землеробство з використанням GPS-технологій;
- впроваджувати механізми гнучкої зайнятості, такі як часткова зайнятість, сезонна робота, дистанційне адміністрування, а також залучення внутрішньо переміщених осіб і пенсіонерів до непрофільних або допоміжних робіт;
- розширення ринків збуту за межами ЄС — на Близький Схід, Азію, Північну Африку.

Такі ініціативи не лише зменшують залежність від нестабільного експорту сировини, а й сприяють зростанню внутрішньої доданої вартості.

Диверсифікація логістичних маршрутів і каналів постачання передбачає подальше використання дунайських портів України, мультимодальних перевезень через термінали у Чопі, Мостиськах, Дяковому, а також експорт через європейські морські порти — Констанцу, Бургас, Гданськ, Ріску, Трієст. Особливу увагу слід приділити створенню перевалочних хабів на

території сусідніх країн та розвитку контейнерних перевезень. Розширення співпраці в межах програми «Solidarity Lanes» і підтримка від ЄБРР, ЄІБ дозволять стабілізувати експортну інфраструктуру навіть за умов обмеженого доступу до українських портів. Розширення можливих варіантів логістичних шляхів допоможе мінімізувати ризики блокування або перевантаження функціонуючих логістичних каналів. З іншого боку, наявність різних логістичних маршрутів дає змогу зменшити витрати на логістику, що позитивно вплине на ціну та конкурентоспроможність української аграрної продукції.

Для того, щоб мінімізувати шкоду від уповільнення відновлення інвестиційної активності, фінансовий блок цієї стратегії має базуватись на гнучкому бюджетуванні з урахуванням сценарної невизначеності. Для підтримки ліквідності доцільно залучати як державне фінансування (програми компенсації відсоткових ставок, пільгові кредити, аграрні розписки), так і зовнішню донорську допомогу (гранти від FAO, USAID, ЄБРР). Механізми лізингу, спільного фінансування, участь у проєктах цифрової трансформації дозволять зменшити інвестиційний бар'єр і водночас модернізувати технологічну базу.

Цифровізація повинна інтегруватися у ключові виробничі та управлінські процеси — зокрема через впровадження ERP-систем для ресурсного планування, CRM для взаємодії з партнерами та SCM для контролю ланцюгів постачання. IT-рішення, зокрема мобільні додатки, дрони та супутниковий моніторинг, можуть забезпечити ефективний контроль за якістю ґрунтів, урожаїв і логістикою у складних умовах.

Таким чином, адаптивно-стабілізаційна стратегія, яка лежить в основі стриманого сценарію, є ефективною відповіддю на виклики системної нестабільності. Вона не передбачає швидкого зростання, однак дозволяє мінімізувати критичні втрати, підтримати операційну спроможність підприємств, адаптуватися до нестабільності ринку та закласти фундамент для більш активного розвитку в посткризовий період. За умови узгодження дій між державними програмами, зовнішніми донорами та внутрішніми ініціативами, аграрний сектор зможе зберегти життєздатність, уникнувши структурного згортання.

Отже, після короткого аналізу важливості аграрного сектору для економіки України, його SWOT- та PESTEL-аналізу, проаналізувавши стриманий сценарій «Адаптація до нестабільності», можна сказати, що попри наявні обмеження — від логістичних перешкод до нестачі інвестиційних ресурсів — сільське господарство України залишається одним з найбільш динамічних і стійких секторів економіки, здатним швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Відтак вважаємо за доцільне не концентрувати увагу на утриманні статус-кво, а пропонуємо робити поступове оновлення агровиробництва, розширення ринкових горизонтів та підвищення структурної гнучкості галузі. Саме така еволюційна стратегія — без надмірного ризику, але з чітким баченням майбутнього — може забезпечити стійкий перехід від

нестабільності до відновлення. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню аграрного сектору як драйвера не лише експорту, а й інноваційної економіки.

Висновки. В умовах системної воєнної нестабільності аграрний сектор України зберігає провідне значення для національної економіки, забезпечуючи валютні надходження, продовольчу безпеку та стабільність зайнятості в сільській місцевості. Разом із тим, він функціонує під тиском багатовекторних ризиків — від логістичних обмежень і дефіциту трудових ресурсів до нестабільної макроекономічної політики та протекціоністських бар'єрів на зовнішніх ринках. В таких умовах ключовим викликом є не лише утримання життєздатності підприємств, а й закладання фундаменту для їхньої структурної трансформації в майбутньому.

Застосовані інструменти стратегічного аналізу — SWOT та PESTEL — дозволили виявити як сильні сторони аграрного виробництва (експортний потенціал, географічна гнучкість, природно-кліматичні переваги), так і вразливі місця (залежність від інфраструктури, фінансова вразливість, кадрово нестача). Запропонована сценарна модель розвитку (оптимістичний, стриманий, песимістичний варіанти) дає змогу адаптувати управлінські рішення до рівня загроз, а обраний

стриманий сценарій з «адаптивно-стабілізаційною» стратегією найбільш реалістично відповідає сучасним умовам.

Виходячи з цього, обґрунтовано міждисциплінарну модель стратегічного управління аграрними підприємствами, яка включає:

- економічну діагностику (для забезпечення фінансової стійкості);
- логістичне планування (враховуючи обмеження доступу до портів і зміни експортної географії);
- адаптивне кадрове управління (із залученням ІТ, гнучкої зайнятості та регіональних ініціатив);
- цифрову трансформацію (впровадження ERP, CRM, SCM і систем моніторингу);
- розширення переробки (підвищення доданої вартості);
- диверсифікацію ринків збуту (Азія, Африка, Латинська Америка).

Таким чином, за умови системного підходу та стратегічної взаємодії з державою і міжнародними партнерами, аграрний сектор України здатен не лише вистояти в умовах воєнного стану, але й перетворитися на структурний драйвер національного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Турбовець С.Б. (2024). Системи розвитку аграрних підприємств як інструментарій формування економіки інноваційного типу. Журнал стратегічних економічних досліджень, № 3(20). С. 125–139.
2. Данкевич В.Є. (2018). SWOT та PESTEL-аналіз сучасного стану земельних відносин в Україні. Економіка АПК, № 7. С. 93–103.
3. Поліщук Д. (2024). Інтегрована оцінка стратегічного управління та кадрової політики в аграрному секторі. Modeling the development of the economic systems, № 2. С. 86–92.
4. Коваленко А. (2025). Методика наукового дослідження аграрної логістики в умовах нестабільності. Агроросвіт, Вип. 5. С. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.105>.
5. Українська економіка у 2024 році: спецвипуск Трекеру. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2024/.
6. Національні рахунки. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/nac_r.htm.
7. Дохід аграрного бізнесу у 2024 році у 2,6 разів перевищив показник 2023-го. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/novosti/67315-dohid-agrarnogo-biznesu-u-2024-rotsi-u-26-raziv-perevishchiv-pokaznik-2023-go>.
8. Виручка скоротилась, обсяги збільшились: яким був агроекспорт України у 2023 році. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/viruchka-skorotilas-obsyagi-zbilshilis-yakim-buv-agroekspert-ukrajini-u-2023-roci-12496224.html>.
9. Український аграрний експорт у 2024 році: зростання попри війну. Propozitsiya.com. URL: <https://propozitsiya.com/news/ukrayinskyy-ahrarynyy-ekspert-u-2024-rotsi-zrostannya-postavok-popry-viynu>.
10. Показники зовнішньої торгівлі. Державна митна служба України. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>.
11. Кичко І.І., Парубець О.М. (2020). Напрями використання технологій HR-менеджменту у транспортному секторі України. Проблеми і перспективи економіки та управління, № 4(24). С. 34–42. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-34-42](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-34-42).
12. Кичко І. І. (2018). Формування та реалізація трудового потенціалу АПК в умовах трансформації ринку праці України. Вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки, Вип. 31. С. 31–36. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/366>.

References:

1. Turbovets, S.B. (2024). Systemy rozvytku ahrarynykh pidpryemstv yak instrumentarii formuvannia ekonomiky innovatsiinoho typu [Systems of agricultural enterprises development as a tool for building an innovative economy]. Journal of Strategic Economic Studies, No. 3(20). Pp. 125–139. [in Ukrainian].

2. Dankevych, V.Ye. (2018). SWOT ta PESTEL-analiz suchasnoho stanu zemelnykh vidnosyn v Ukraini [SWOT and PESTEL-analysis of the current state of land relations in Ukraine]. *Economy of Agro-Industrial Complex*, No. 7. Pp. 93–103. [in Ukrainian].
3. Polishchuk, D. (2024). Intehrovana otsinka stratehichnoho upravlinnia ta kadrovoi polityky v aharnomu sektori [Integrated assessment of strategic management and HR policy in the agricultural sector]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, No. 2. Pp. 86–92. [in Ukrainian].
4. Kovalenko, A. (2025). Metodyka naukovooho doslidzhennia aharnoi lohistyky v umovakh nestabilnosti [Methodology of scientific research in agricultural logistics under instability]. *Agrosvit*, No. 5. Pp. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.105>. [in Ukrainian].
5. Ukrainska ekonomika u 2024 rotsi: spetsvypusk Trekeru [Center for Economic Strategy. Ukrainian Economy in 2024: Special Issue of Tracker]. (2025). Center for Economic Strategy. Retrieved from: https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2024/. [in Ukrainian].
6. Natsionalni rakhunky [State Statistics Service of Ukraine. National accounts]. (2025). State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/nac_r.htm. [in Ukrainian].
7. The income of agribusiness in 2024 exceeded the figure of 2023 by 2.6 times [Dokhid aharnoho biznesu u 2024 rotsi u 2,6 raziv perevyshchyy pokaznyk 2023-ho]. (2022). *Latifundist.com*. Retrieved from: <https://latifundist.com/spetsproekt/107-ukrayinskij-agroeksport-2022>. [in Ukrainian].
8. Vyruchka skorotylas, obsiah y zbilshyls: yakym buv ahroeksport Ukrainy u 2023 rotsi [Revenue decreased, volumes increased: what was Ukraine's agricultural export in 2023]. (2023). *UNIAN*. Retrieved from: <https://www.unian.ua/economics/agro/viruchka-skorotilas-obsyagi-zbilshilis-yakim-buv-agroeksport-ukrajini-u-2023-roci-12496224.html>. [in Ukrainian].
9. Ukrainian agrarian export in 2024: growth despite the war [Ukrainskyi ahraryi eksport u 2024 rotsi: zrostannia popry viinu]. (2024). *Propozitsiya.com*. Retrieved from: <https://propozitsiya.com/news/ukrayinsky-ahrary-eksport-u-2024-rotsi-zrostannya-postavok-popry-viynu>. [in Ukrainian].
10. Pokaznyky zovnishnoi torhivli [Foreign trade indicators]. (2025). State Customs Service of Ukraine. Retrieved from: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>. [in Ukrainian].
11. Kychko, I.I., & Parubets, O.M. (2020). Napriamy vykorystannia tekhnolohii HR-menedzhmentu u transportnomu sektori Ukrainy [Directions for the use of HR management technologies in the transport sector of Ukraine]. *Problems and Prospects of Economics and Management*, No. 4(24). Pp. 34–42. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-34-42](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-34-42). [in Ukrainian].
12. Kychko, I.I. (2018). Formuvannia ta realizatsiia trudovoho potentsialu APK v umovakh transformatsii rynku pratsi Ukrainy [Formation and implementation of the labor potential of the agro-industrial complex under the conditions of transformation of Ukraine's labor market]. *Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*, No. 31. Pp. 31–36. Retrieved from: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/366>. [in Ukrainian].