

Масляєва Ольга Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5703-4680>

Морозов Олег Анатолійович

аспірант,
Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8420-9778>

Гапонюк Олександр Вадимович

магістр,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4510-0609>

СТРАТЕГІЧНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ДЛЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено вплив невизначеності на діяльність сільськогосподарських підприємств України в умовах повномасштабної війни. Розглянуто зовнішні та внутрішні фактори, що ускладнюють стратегічне прогнозування. Проаналізовано наукові підходи до визначення поняття «невизначеність» та її вплив на прийняття управлінських рішень. Розглянуто основні категорії викликів, включно з безпекою активів, логістикою, фінансово-економічними ризиками, дефіцитом робочої сили, виробничими та ринковими чинниками. Визначено роль системи стратегічного прогнозування, що охоплює збір даних, сценарне моделювання, планування виробництва, оптимізацію ресурсів та впровадження інноваційних технологій. Дослідження підтверджує, що ефективне управління невизначеністю є ключовим для забезпечення стабільності та розвитку аграрного сектору в умовах воєнної та економічної нестабільності.

Ключові слова. Стратегічне прогнозування, невизначеність, аграрні підприємства, управління ризиками, виробничі ризики, економічна нестабільність

Olga Masliaieva

PhD in Economics, Docent,
Associate Professor at the Department of Economics,
Dnipro State Agrarian and Economic University

Oleh Morozov

Postgraduate Student,
University of Customs and Finance

Oleksandr Haponiuk

Master Student
Dnipro State Agrarian and Economic University

STRATEGIC FORECASTING UNDER UNCERTAINTY FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article examines the impact of uncertainty on the functioning of Ukrainian agricultural enterprises under conditions of full-scale war. The study highlights both external and internal factors that complicate strategic forecasting, including port blockades, changes in logistical routes, price fluctuations, workforce mobilization, and environmental and climatic risks. Special attention is paid to the disruption of Black Sea transport corridors and the need for rapid adaptation of production and commercial processes, including the use of alternative railway and road routes through neighboring countries. The research analyzes the theoretical approaches to the concept of “uncertainty” in economic and managerial literature, identifying its key components and forms, such as market, financial, and regulatory unpredictability. The article identifies the main categories of challenges for agricultural enterprises: asset security, logistics and supply, financial and economic risks, labor shortages, production risks, and market and export instability. Strategic forecasting is considered a central element in managing uncertainty, including data collection and systematization, trend analysis, scenario planning,



production and financial forecasting, resource optimization, and the implementation of innovative and digital technologies. The study emphasizes that effective management of uncertainty requires an integrated approach to decision-making, risk assessment, and adaptation to rapidly changing economic, political, and environmental conditions. The findings suggest that the sustainability and competitiveness of agricultural enterprises in Ukraine depend on the ability to anticipate potential threats, develop contingency plans, and ensure the efficient use of production and logistical resources. By systematizing theoretical approaches and practical measures, the article provides a framework for improving strategic management and enhancing the resilience of agricultural enterprises under conditions of military and economic instability. Moreover, the research underlines the importance of continuous monitoring of market trends and policy changes to minimize risks. It also highlights the role of innovation in logistics, resource management, and production planning as key drivers of operational efficiency. Finally, the study confirms that building organizational flexibility and adaptive capacity is essential for long-term stability and growth in uncertain environments.

Keywords: strategic forecasting, uncertainty, agricultural enterprises, risk management, production risks, economic instability.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення росії в Україну та його наслідки створили високий рівень невизначеності для аграрного сектору країни. Блокування чорноморських портів, перебої з логістикою, коливання цін на продукцію, мобілізація персоналу та екологічні ризики значно ускладнили стратегічне планування для сільськогосподарських підприємств. Невизначеність охоплює внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на фінансово-економічну безпеку, виробничі процеси та ринкову стабільність. Це ускладнює прийняття управлінських рішень і вимагає впровадження системного підходу до прогнозування, планування виробництва та управління ресурсами в умовах воєнної та економічної нестабільності. Своєчасне і науково обґрунтоване прогнозування є критичним для забезпечення ефективного функціонування агропідприємств та стабільності внутрішнього та зовнішнього ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного прогнозування в умовах невизначеності є предметом наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних засад управління фінансово-економічною безпекою підприємств зробив І.А. Бланк [1], який розглядає невизначеність як невід'ємний елемент фінансового середовища підприємства та обґрунтовує необхідність її врахування при формуванні стратегічних рішень. Питання невизначеності, її сутності, оцінювання та регулювання ґрунтовно висвітлені у І.Ф. Радіонової [4], де невизначеність розглядається як складне багатовимірне явище, що формується під впливом макроекономічних, інституційних і поведінкових факторів.

У сучасних дослідженнях І.А. Лопашук [5] невизначеність трактується як сукупність ризиків ринкової, фінансової та регуляторної природи, що безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень у підприємницькій діяльності. Водночас А. Пріщенко [7] розглядає невизначеність через призму управління ризиками, наголошуючи на необхідності діагностики дисбалансів і впровадження системи моніторингу для своєчасного реагування на зміни. Так, В.П. Решетило та Ю.В. Федотова [8] визначають невизначеність як стан неоднозначності

розвитку подій, що виникає внаслідок обмеженості та суперечливості інформації, і підкреслюють її вплив на процес прийняття рішень в умовах ризику. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, не повною мірою враховують специфіку функціонування аграрних підприємств в умовах воєнної та економічної нестабільності. Актуальними залишаються питання інтеграції методів стратегічного прогнозування з урахуванням галузевих особливостей, логістичних обмежень, екологічних викликів та ресурсних дисбалансів. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку підходів до стратегічного прогнозування, спрямованих на підвищення адаптивності та конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах високої невизначеності.

Метою статті є дослідження впливу невизначеності на діяльність сільськогосподарських підприємств та обґрунтування науково-методичних підходів до стратегічного прогнозування в умовах воєнної та економічної нестабільності. Завданням дослідження є визначення ключових чинників невизначеності, аналіз підходів до її класифікації та проявів, оцінку основних викликів для аграрного сектору, а також розробку системи стратегічного прогнозування, що включає збір та аналіз даних, сценарне моделювання, планування виробництва та оптимізацію ресурсів. Результати дослідження спрямовані на підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення конкурентних позицій підприємств та забезпечення стабільного розвитку аграрного сектору в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вторгнення росії в Україну та розгортання повномасштабної війни створили значну невизначеність для українського аграрного сектору, докорінно змінивши напрями експорту зернових культур. Різна реакція європейських країн на постачання української продукції, прикладом чого є «зернова угода» 2022 року, показує складність прогнозування зовнішніх умов для сільськогосподарських підприємств. Незважаючи на домовленості щодо безпечного експорту та роль Туреччини як посередника гарантій безпеки, обстріли портів росією, блокування транспортних коридорів та тимчасове припинення дії

угоди підкреслили непередбачуваність зовнішнього середовища та необхідність стратегічного прогнозування для аграрних підприємств.

Відкриття безмитного експорту до ЄС створило передумови для збільшення поставок зернових, але водночас призвело до невизначеності на внутрішніх ринках окремих країн, де надлишкова пропозиція викликала ціновий тиск та соціальну напругу. Для українських агропідприємств це означало потребу постійного аналізу логістичних можливостей, ціноутворення та контрактних умов, включаючи транспортні витрати, страхування та умови Incoterms, що ускладнювало довгострокове стратегічне планування [3].

В умовах блокування чорноморських портів та зміни логістичних маршрутів, зокрема залізницею та автомобільним транспортом через Польщу, Литву та Румунію, підприємства були змушені оперативно адаптувати виробничі та комерційні процеси. Зростання вартості транспортування та зміни маржі посередників підсилювали невизначеність щодо фінансових результатів і економічної ефективності [6, с. 26–46].

Додатковим джерелом невизначеності стали екологічні та кліматичні фактори, що ускладнили стратегічне планування. Підриб Каховської ГЕС у червні 2023 року спричинив масштабні екологічні зміни на півдні України: затоплення та осушення земель, руйнування водних екосистем, порушення водного балансу і мезоклімату. Ці зміни безпосередньо вплинули на врожайність зернових, овочевих та баштанних культур, ускладнивши прогнозування виробництва та ресурсного планування [7, с. 49].

Отже, в ході аналізу умов функціонування сільськогосподарських підприємств особливого значення набуває поняття невизначеності, яке безпосередньо впливає на прийняття управлінських рішень. Для формування науково обґрунтованого підходу до прогнозування ризиків важливо розглянути різні

підходи до визначення цього поняття. Думки українських вчених допомагають окреслити теоретичні підходи до класифікації, характеристик та проявів невизначеності, виділити її ключові складові та фактори впливу на діяльність агропідприємств. Аналіз дозволяє створити цілісне уявлення про природу невизначеності в управлінських процесах та обґрунтувати методи її прогнозування в умовах економічної та воєнної нестабільності (Таблиця 1).

Звідси, підходи до розуміння категорії «невизначеність» у наукових працях авторів розглядаються як ключовий фактор, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності та обмеженої інформації. Вона пов'язана з недостатньою повнотою та достовірністю даних про умови функціонування підприємств і складних організаційно-технологічних систем, що ускладнює прогнозування та оцінювання ризиків. Невизначеність має фундаментальний економічний аспект, оскільки відображає непередбачуваність розвитку економіки та недосконалість інформації щодо майбутніх умов діяльності. Вона охоплює різні форми непередбачуваності, зокрема ринкову, фінансову та регуляторну, і безпосередньо впливає на фінансово-економічну безпеку підприємства. Таким чином, невизначеність постає як багатогранне явище, що потребує системного підходу до діагностики дисбалансів і прийняття стратегічних управлінських рішень.

Система стратегічного прогнозування діяльності аграрних підприємств в умовах невизначеності охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективного управління та стабільного розвитку підприємства [2, с. 61–66]. Важливим етапом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування аграрного підприємства, що передбачає дослідження ринкової кон'юнктури, оцінку виробничого потенціалу та фінансово-економічних показників діяльності (Рис. 1).

Таблиця 1

Підходи до розуміння категорії «невизначеність»

Автор	Визначення поняття «Невизначеність»
Пріщенко А. [7]	Невизначеність розглядається як складний фактор, що виникає при прийнятті управлінських рішень у умовах нестабільності, який потребує діагностики дисбалансів, що виникають у процесі прогнозування й оцінювання ризиків.
Решетило В.П., Федотова Ю.В. [8]	Невизначеність – стан неоднозначності розвитку подій та неможливість точно передбачити майбутні показники через неповну або суперечливу інформацію. Вона проявляється у відсутності чітких результатів і створює умови для прийняття рішень у ситуаціях ризику та непередбачуваності.
Радіонова І.Ф. [4, с. 7–30]	це стан, за якого неможливо точно передбачити розвиток економічних процесів через коливання показників, політичні впливи та неповноту інформації. Вона оцінюється за параметрами волатильності, раціональності очікувань, конкурентності середовища та рівня інституціоналізації економічної політики і впливає на прийняття рішень у публічному управлінні та бізнесі.
Лопашук І. А. [5]	Невизначеність – «сукупність різних форм непередбачуваності ринкової, фінансової та регуляторної природи, що впливають на процес прийняття підприємницьких рішень».

Джерело: узагальнено за даними [4, 5, 7,8]

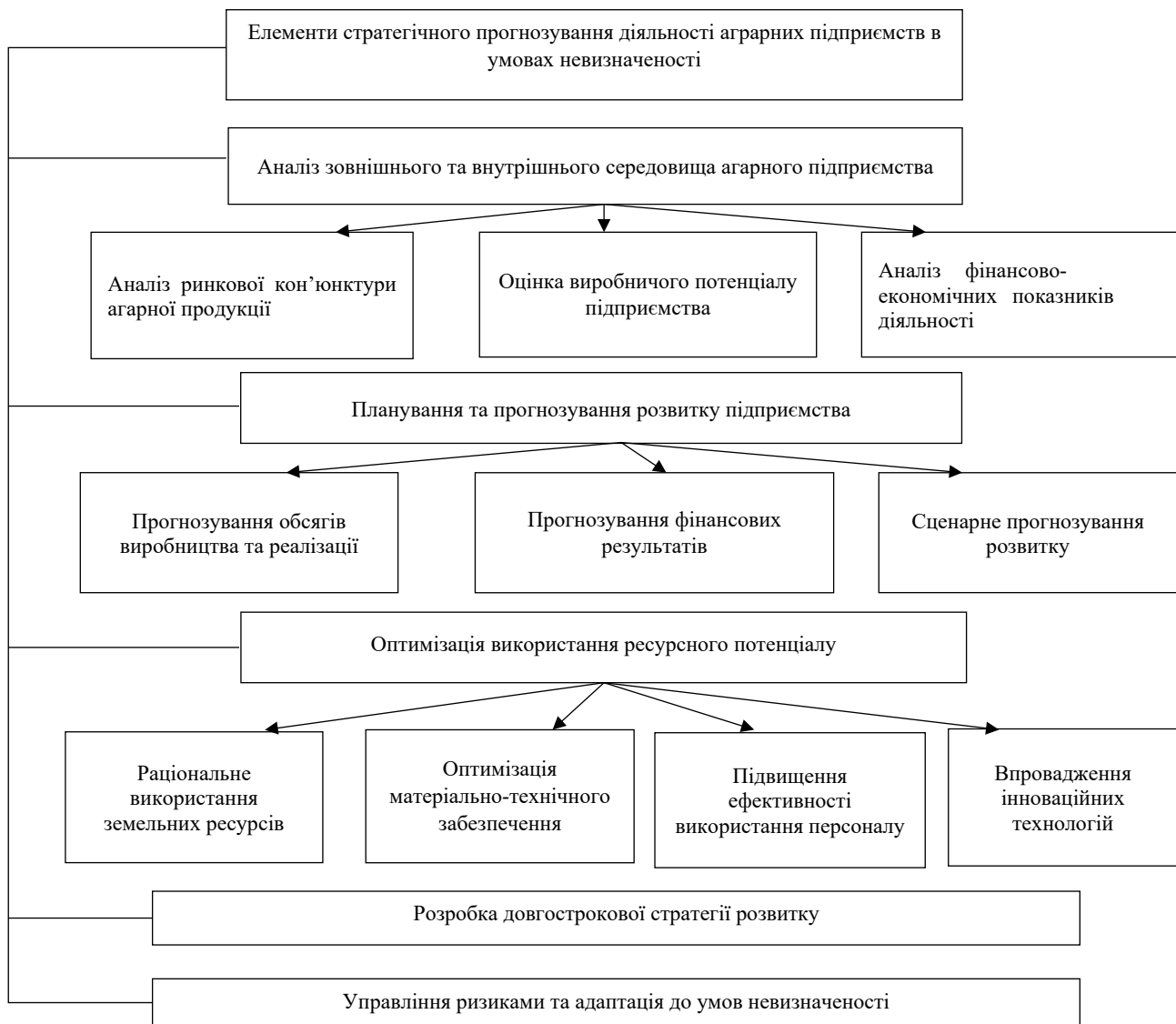


Рис. 1. Основні елементи стратегічного прогнозування діяльності аграрних підприємств в умовах невизначеності

Джерело: узагальнено за даними [2]

На основі отриманих результатів можна сформулювати інформаційну базу для стратегічного прогнозування, яка включає збір і систематизацію статистичних даних, аналіз тенденцій розвитку аграрного ринку та використання сучасних цифрових інформаційних систем. Наступним етапом є планування та прогнозування розвитку підприємства, що передбачає визначення можливих змін обсягів виробництва та реалізації продукції, в поточній діяльності підприємства, а також прогнозування фінансових результатів діяльності [1, с. 312].

Важливу роль у цьому процесі відіграє сценарне прогнозування, яке дозволяє розробити кілька можливих варіантів розвитку подій залежно від змін економічного середовища [8, с. 7]. Одночасно здійснюється оптимізація використання ресурсного

потенціалу підприємства, що включає раціональне використання земельних ресурсів, удосконалення матеріально-технічного забезпечення та підвищення ефективності використання персоналу.

Значна увага приділяється впровадженню інноваційних та цифрових технологій, які сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності аграрного виробництва. На основі результатів прогнозування формується система стратегічних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Важливим напрямом є також визначення перспектив диверсифікації виробництва та формування конкурентних переваг підприємства. Завершальним елементом системи є управління ризиками та адаптація до умов невизначеності, що передба-

час виявлення можливих загроз, розробку механізмів їх мінімізації та коригування стратегічних прогнозів відповідно до змін зовнішнього середовища.

Аграрні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, що зумовлюється як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, включаючи економічну, політичну та соціальну нестабільність, а також несприятливі кліматичні умови. У таких умовах сільськогосподарські підприємства стикаються з комплексом викликів, які ускладнюють прийняття управлінських рішень та впливають на ефективність виробництва. (Таблиця 2)

Аналіз ілюструє комплекс викликів, що формують умови невизначеності для діяльності сільськогосподарських підприємств. Сьогодні підприємства стикаються з руйнуванням інфраструктури, пошкодженням посівів та тварин, а також із ризиками, пов'язаними з бойовими діями. Логістичні обмеження проявляються у заблокованих транспортних шляхах, труднощах з імпортом ресурсів та перебоях у доставці продукції. Фінансово-економічна невизначеність зумовлюється високою собівартістю виробництва, коливаннями цін на продукцію та нестабільністю валютних курсів. Дефіцит робочої сили обумовлений мобілізацією та виїздом працівників, що супроводжується нестачею кваліфікованих агрономів і технічного персоналу. Виробничі ризики проявляються у зміщенні технологічних строків посіву та збору врожаю, порушенні агровиробничих циклів через несприятливі погодні умови або воєнні дії. Ринкові та експортні фактори включають обмеження на зовнішньоекономічну діяльність, зміни попиту та підвищення конкуренції на внутрішньому ринку, а також нестабільність міжнародних ринків.

Висновки. У статті проведено комплексний аналіз умов функціонування сільськогосподарських підприємств України в умовах невизначеності, викликаній повномасштабною війною та дестабілізацією економічного середовища.

Досліджено вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як блокування портів, зміни логістичних маршрутів, коливання цін на продукцію, мобілізація працівників та екологічні та кліматичні ризики, на прийняття управлінських рішень і ефективність виробничих процесів. Аналіз теоретичних підходів до поняття «невизначеність» показав, що вона охоплює ринкові, фінансові та регуляторні аспекти і безпосередньо впливає на фінансово-економічну безпеку підприємств та прогнозування їх діяльності.

Досліджено основні категорії викликів для аграрного сектора, включно з безпекою активів, логістикою та постачанням, фінансово-економічними ризиками, дефіцитом кваліфікованих кадрів, виробничими ризиками та ринковою і експортною нестабільністю. Результати показують, що стратегічне прогнозування в умовах невизначеності є критичним інструментом для забезпечення стабільності та розвитку аграрних підприємств, і передбачає збір та систематизацію статистичних даних, аналіз тенденцій ринку, сценарне моделювання, планування обсягів виробництва та реалізації продукції, оптимізацію використання ресурсного потенціалу, впровадження інноваційних та цифрових технологій.

Особлива увага приділяється формуванню системи стратегічних управлінських рішень, яка дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати довгостроковий розвиток. Висновки дослідження підтверджують, що комплексний підхід до прогнозування, інтеграція науково обґрунтованих методів і прикладних практик дозволяють підвищити ефективність управління агропідприємствами та їх стійкість до зовнішніх та внутрішніх потрясінь. Отже, реалізація науково обґрунтованої системи стратегічного прогнозування є ключовим фактором забезпечення економічної стабільності, ефективності управління та конкурентних переваг аграрних підприємств в умовах високої невизначеності.

Таблиця 2

Виклики для сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності

Категорія проблем, що створюють невизначеність	Прояви
Безпека та активи	Руйнування складів, техніки та будівель; пошкодження посівів і тварин; ризики через мінні поля та бойові дії
Логістика та постачання	Заблоковані дороги, порти та залізниця; труднощі з імпортом насіння, добрив та техніки; перебої з доставкою продукції
Фінансові та економічні	Висока собівартість виробництва; коливання цін на продукцію, коливання валютних курсів
Дефіцит робочої сили	Мобілізація та виїзд працівників; дефіцит кваліфікованих агрономів і технічного персоналу
Виробничі ризики	Зміщення технологічних строків посіву та збору врожаю; порушення агровиробничих циклів через погодні умови чи воєнні дії
Ринкові та експортні	Обмеження на експорт; зміни попиту на продукцію; зростання конкуренції на внутрішньому ринку; нестабільність міжнародних ринків

Джерело: авторська розробка

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ: Ніка-Центр, Ельга, 2004. 784 с.
2. Васильєв С.В., Масляєва О.О., Нестеренко Є.В. Особливості організаційно-економічних аспектів діяльності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 1. С. 61–66.
3. Гаврилюк І. І. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами Європейського Союзу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-3> (дата звернення: 23.02.2026)
4. Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання: колективна монографія / за ред. І.Ф.Радіонової. Київ : Університет «КРОК». 2021. 287 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/radionova_0013.pdf (дата звернення: 25.02.2026)
5. Лопашук І. А. Умови невизначеності як джерело у підприємницькій діяльності. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. №19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-03-01> (дата звернення: 23.02.2026)
6. Осташко Т. Зерновий експорт України в умовах війни. *Економіка України*, 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.028> (дата звернення: 25.02.2026)
7. Прищенко А. Організаційні аспекти управління ризиками та невизначеністю в умовах нестабільності. *Економіка та управління*. 2023. № 2. С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347958>
8. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Аналіз невизначеності як категорії економічної науки. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/3.pdf (дата звернення: 25.02.2026)

REFERENCES

1. Blank I.A. (2004). *Upravlinnia finansovoi bezpeky pidpriemstva* [Management of enterprise financial security]. Kyiv: Nika-Centr, Elga.
2. Vasylyev S.V., Masliaieva O.O., Nesterenko Ye.V. (2024). Osoblyvosti orhanizatsiyno-ekonomichnykh aspektiv diialnosti ahrarnykh pidpriemstv [Features of organizational and economic aspects of agricultural enterprises activity]. *Ahrosvit*, no. 1, pp. 61–66.
3. Havryliuk I.I. (2024). Zovnishnoekonomichna diialnist Ukrainy z krainamy Yevropeiskoho Soiuzu [Foreign economic activity of Ukraine with EU countries]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-3> (accessed 23.02.2026)
4. Radionova I.F. (ed.) (2021). *Ekonomika neviznachenosti: zmist, otsiniuvannia, rehuliuwannia: kolektyvna monohrafiia* [Economics of uncertainty: content, evaluation, regulation: collective monograph]. Kyiv: Universytet “KROK”. Available at: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/radionova_0013.pdf (accessed 25.02.2026)
5. Lopashchuk I.A. (2025). Umovy neviznachenosti yak dzherelo u pidpriemnytskij diialnosti [Conditions of uncertainty as a source in entrepreneurial activity]. *Problemy suchasnykh transformatsii*, no. 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-03-01> (accessed 23.02.2026)
6. Ostashko T. (2023). Zernovi eksport Ukrainy v umovakh viiny [Grain export of Ukraine in wartime conditions]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.028> (accessed 25.02.2026)
7. Prishchenko A. (2023). Orhanizatsiini aspekty upravlinnia ryzykamy ta neviznachenistiu v umovakh nestabilnosti [Organizational aspects of risk and uncertainty management under instability]. *Ekonomika ta upravlinnia*, no. 2, pp. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347958>
8. Reshetylo V.P., Fedotova Yu.V. (2016). Analiz neviznachenosti yak katehorii ekonomichnoi nauky [Analysis of uncertainty as a category of economic science]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 3. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/3.pdf (accessed 25.02.2026)

Дата надходження статті: 25.02.2026

Дата прийняття статті: 18.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026