

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2026-2-7>
УДК 338.43:631.334:330.341.1

Залога Зіновія Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7319-9650>

Косович Богданна Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4760-3098>

Кінаш Христина Василівна

здобувач другого рівня вищої освіти
за спеціальністю D3 «Менеджмент» кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2468-8048>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РИЗИКІВ

У статті розглянуто теоретичні та практичні засади стратегічного управління діяльністю аграрних підприємств України в умовах сучасних ризиків. Визначено роль стратегічного управління діяльністю аграрних підприємств, проаналізовано стан розвитку аграрних підприємств України, з'ясовано сучасні ризики, що впливають на функціонування підприємств агробізнесу, сформовано модель стратегічного управління, яка спрямована на підвищення адаптивності, стійкості та забезпечення довгострокового сталого розвитку аграрних підприємств України. Обґрунтовано, що система стратегічного управління створює передумови для довгострокового розвитку аграрних підприємств, їх успішної інтеграції до європейського економічного простору та реалізації принципів сталого розвитку, що є визначальними чинниками післявоєнної модернізації аграрного сектору України.

Ключові слова: аграрні підприємства, стратегічне управління, управління ризиками, стратегічна резильєнтність, сталий розвиток, процеси євроінтеграції, повоєнна відбудова.

Zinoviia Zaloha

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Economy of Enterprise Department,
Ivan Franko National University of Lviv

Bohdanna Kosovych

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Economy of Enterprise Department,
Ivan Franko National University of Lviv

Khrystyna Kinash

Master's Degree Student in Specialty D3 «Management» of Enterprise Department,
Ivan Franko National University of Lviv

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE UNDER CONTEMPORARY RISKS

The article examines the theoretical and practical foundations of the strategic management of Ukrainian agricultural enterprises under contemporary risks. It identifies the role of strategic management in the operation of agricultural enterprises, analyzes the current state of agricultural enterprises in Ukraine, determines the key contemporary risks affecting the functioning of agribusiness entities, and proposes a strategic management model aimed at enhancing the adaptability, resilience, and long-term sustainable development of Ukrainian agricultural enterprises. The study establishes that the effectiveness of strategic management largely depends on a systematic analysis of the external environment, timely identification of risk factors, and strategic diagnostics, the results of which provide the information and analytical basis for informed managerial decision-making. It is determined that the performance of agricultural enterprises is primarily influenced by military, climatic, market, technological, institutional, logistical, and social risks. The research substantiates



© Залога З.М., Косович Б.І., Кінаш Х.В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

that the conceptual foundation of the modern strategic management system for agricultural enterprises should be based on the principles of strategic resilience, which involve continuous monitoring of the risk environment, the development of the enterprise's dynamic capabilities, timely adjustment of strategic priorities, and effective adaptation to changing operating conditions. At the same time, the implementation of strategic decisions should be aligned with the principles of sustainable development and Ukraine's European integration agenda, ensuring a balanced integration of economic, environmental, and social priorities as a prerequisite for the post-war recovery of the agricultural sector, strengthening its competitiveness, and ensuring the country's long-term food security. It is substantiated that an effective strategic management system creates the prerequisites for the long-term development of agricultural enterprises, their successful integration into the European economic area, and the implementation of sustainable development principles, which constitute key drivers of the post-war modernization of Ukraine's agricultural sector.

Keywords: agricultural enterprises; strategic management; risk management; strategic resilience; sustainable development; European integration; post-war recovery.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища, що суттєво ускладнює процес прийняття результативних управлінських рішень, зокрема стратегічних. Повномасштабна війна, глобальні кліматичні зміни, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність світових агропродовольчих ринків, коливання цін на матеріально-технічні ресурси, дефіцит трудових ресурсів, цифрова трансформація, недостатнє фінансування інноваційної діяльності та посилення екологічних вимог формують комплекс взаємопов'язаних ризиків, які безпосередньо впливають на діяльність аграрних підприємств. Такі виклики зобов'язують агропідприємців мати готові стратегічні рішення на випадок впливу неочікуваних обставин. Аграрним підприємствам, які здійснили посівну в умовах сучасних ризиків діяти «надскладно», оскільки вони працюють на земельній ділянці, яку засіяли та, яку не можуть «так просто» релокувати у разі виникнення загрози воєнного, природного або техногенного характеру. Це суттєво підвищує рівень їх уразливості до зовнішніх ризиків та ускладнює процес забезпечення безперервності виробництва.

За таких умов управлінські рішення нерідко ухвалюються в умовах дефіциту часу, інформаційної невизначеності та обмеженості аналітичного забезпечення, що знижує їх стратегічну обґрунтованість і ефективність. У зв'язку з цим для стабільної діяльності аграрних підприємств в умовах сучасних ризиків важливо застосовувати підходи стратегічного управління, які ґрунтуються на засадах ризик-орієнтованості, адаптивності, гнучкості й стратегічної резильєнтності, що забезпечить стійкість аграрних підприємств до впливу сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні засади стратегічного управління сформовані у працях І. Ансоффа [1; 2]. Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління діяльністю вітчизняних аграрних підприємств зробили: О. Бородіна, І. Прокопа, О. Шубравська розглядають питання відповідності європейському вибору стратегічних орієнтирів сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р. [3], О. Варченко, В. Зубченко досліджують

інноваційні підходи до сталого розвитку агропродовольчого сектору [4], О. Ковбаса розглядає основні компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні [5], Я. Коханюк визначає економічну стійкість і структурну модернізацію аграрного сектору України в період війни [6], І. Михасюк, Б. Косович розкривають шляхи регулювання внутрішніх і зовнішніх ризиків та напрями економічного зростання через сприяння розвитку малого і середнього бізнесу, зокрема аграрного [7].

Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці розвитку підприємств аграрного сектору, недостатньо дослідженими залишаються питання формування стратегічного управління в умовах багатofакторних ризиків, характерних для сучасного етапу розвитку України. Це обумовлює необхідність подальших наукових досліджень щодо удосконалення методичних і практичних засад стратегічного управління діяльністю аграрних підприємств в умовах зростаючої ризикованості зовнішнього середовища.

Метою статті є дослідження теоретичних та практичних засад стратегічного управління діяльністю аграрних підприємств України в умовах сучасних ризиків, визначення стану розвитку підприємств агробізнесу, основних факторів їх ризикового середовища та формування моделі стратегічного управління, спрямованої на підвищення адаптивності, стійкості та забезпечення довгострокового сталого розвитку аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «стратегічного управління» запропонував І. Ансофф, який розглядав його як «діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог» [1]. Стратегічне управління є дієвим інструментом у розробленні траєкторії розвитку суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі, коли зростає ступінь невизначеності його розвитку та з'являються невраховані чинники ризику [2].

У сучасних умовах господарювання стратегічне управління розглядається як фундаментальна передумова забезпечення довгострокової стійкості, кон-

курентоспроможності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Для аграрних підприємств його роль є особливо ваговою, оскільки їх функціонування відбувається під одночасним впливом воєнних, природно-кліматичних, економічних, технологічних та інституційних ризиків, що посилюються глобальними трансформаціями агропродовольчих ринків і змінами в аграрній політиці. За таких умов стратегічне управління визначається не лише здатністю формувати довгострокові цілі розвитку аграрного підприємства, а й своєчасно адаптувати їх до мінливого ризикового середовища [6].

Підприємства аграрного сектору є важливими стратегічними драйверами, які формують значну частку валового внутрішнього продукту (ВВП) держави, забезпечують базові продовольчі потреби та зайнятість населення, сприяють розвитку сільських територій, наповнюють бюджети тощо. Діяльність аграрних підприємств в Україні, їхня частка відносно загальної чисельності підприємств України та обсяг реалізованої продукції агропідприємствами розглянуто в табл. 1.

Аналізуючи дані табл. 1 спостерігаємо, що упродовж 2022–2023 рр. загальна кількість підприємств в Україні зросла на 45,9 тис. од. (17,5%), тоді як у 2024 р. спостерігалось її скорочення на 22,3 тис. підприємств (7,2%). Аналогічна тенденція характерна й для аграрного сектору. Кількість аграрних підприємств у 2023 р. збільшилася на 8045 од. (24,5%), що сприяло зростанню їх частки в загальній кількості підприємств України з 12,54% до 13,28%. Таку динаміку можна пояснити частковою адаптацією аграрного бізнесу до умов воєнного стану, релокацією окремих господарств у відносно безпечні регіони, частковим відновленням виробничих процесів на деокупованих територіях та активізацією державної й міжнародної підтримки аграрного сектору.

Водночас у 2024 р. кількість аграрних підприємств скоротилася на 5,3 тис. од., а їх частка в загальній структурі підприємництва зменшилася до 12,45%. Основними причинами стали тривалі бойові дії, мінування сільськогосподарських угідь, дефіцит трудових ресурсів унаслідок мобілізації та міграції населення, зростання виробничих витрат, обмежений доступ до фінансових ресурсів, а також збереження високого рівня логістичних ризиків і нестабільності експортної інфраструктури.

Структурний аналіз аграрних підприємств за розмірами свідчить про поглиблення процесів концентрації виробництва. Кількість великих агропідприємств протягом досліджуваного періоду зросла більш ніж удвічі – з 33 у 2022 р. до 71 у 2024 р. Це є наслідком укрупнення аграрного бізнесу, поглинання фінансово слабших господарств, концентрації земельного банку та виробничих ресурсів, а також вищої фінансової спроможності великих підприємств забезпечувати адаптацію до кризових умов. Натомість кількість середніх підприємств поступово скорочувалася, що свідчить про їх більшу чутливість до впливу сучасних ризиків та обмежені можливості акумулювати фінансові й інвестиційні ресурси для підтримання конкурентоспроможності.

Найбільшу частку аграрного сектору традиційно становили малі підприємства, зокрема мікропідприємства. У 2023 р. їх кількість істотно збільшилася, що може бути пов'язано зі створенням нових сімейних фермерських господарств, розвитком малого агробізнесу та використанням державних програм підтримки. Водночас уже у 2024 р. спостерігалось скорочення їх кількості, що стало наслідком погіршення фінансового стану, зростання собівартості виробництва, дефіциту оборотного капіталу та недостатньої стійкості малих виробників до тривалого впливу воєнних ризиків.

Таблиця 1
Динаміка розвитку аграрних підприємств України та обсяг їх діяльності за 2022–2024 роки

Підприємства	Роки				
	2022	2023	2024	зміна 2023 до 2022	зміна 2024 до 2023
Загальна кількість підприємств, од.	261924	307852	285597	45928	-22255
Частка агропідприємств від загальної кількості, %	12,54%	13,28%	12,45%	0,74%	-0,84%
Агропідприємства, од.	32844	40889	35547	8045	-5342
в. т. числі: великі агропідприємства	33	41	71	8	30
середні агропідприємства	1675	1472	1386	-203	-86
малі агропідприємства, з них мікро агропідприємства	31136	39376	34090	8240	-5287
	24971	33627	28363	8656	-5265
Обсяг реалізованої продукції агропідприємств, млн. грн	680489,9	780089,5	883804,3	99599,6	103714,8
в. т. числі: великих агропідприємств	111600,34	150557,27	202391,18	38956,93	51833,91
середніх агропідприємств	310983,88	336998,66	398595,74	26014,78	61597,08
малих агропідприємств, з них мікро агропідприємств	257905,67	292533,56	282817,38	34627,89	-9716,19
	29143,34	34811,49	31109,91	5668,15	-3701,58

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

Попри скорочення кількості підприємств у 2024 р., обсяг реалізованої продукції аграрного сектору демонстрував стійку тенденцію до зростання: із 680,5 млрд грн у 2022 р. до 883,8 млрд грн у 2024 р., тобто майже на 30%. Такі результати можуть пояснюватися одночасним впливом кількох факторів: зростанням цін на сільськогосподарську продукцію, поступовим відновленням експортних поставок, підвищенням продуктивності виробництва, концентрацією виробничих ресурсів у більш ефективних підприємствах та активнішим упровадженням сучасних технологій. Найвищі темпи приросту реалізації спостерігалися серед великих підприємств, обсяг реалізації яких за досліджуваній період збільшився майже на 81%, що свідчить про їх значно вищу адаптивність до сучасних ризиків, фінансову стійкість та здатність швидше відновлювати виробничу діяльність. У секторі малих і особливо мікропідприємств у 2024 р. зафіксовано скорочення обсягів реалізації продукції порівняно з попереднім роком. Це свідчить про нерівномірний характер відновлення аграрного сектору та підтверджує, що саме малі форми господарювання залишаються найбільш уразливими до впливу воєнних ризиків.

Упродовж лютого 2022 – грудня 2024 р. сукупні збитки аграрного сектору України оцінюються у 11,2 млрд дол США, з яких 58% складають збитки за пошкоджену техніку та обладнання, 17% – вартість пошкоджених складських приміщень, 17% – вартість збитків за викрадені та знищені матеріально-технічні ресурси та продукцію, 8% – інші витрати [9]. Активні бойові дії та тривала окупація окремих територій спричинили масштабне забруднення земельних угідь. Значні площі земель стали непридатними для використання внаслідок наявності вибухонебезпечних предметів та зруйнованої інфраструктури.

Попри виклики повномасштабної війни українські агропідприємства демонструють вражаючу стійкість, технологічність і прагнення до підвищення ефективності, що характеризує їх правильно побудоване стратегічне управління. Одним з прикладів є рекордне зростання продуктивності надоїв корів у сільськогосподарських підприємствах України. Станом на 1 січня 2025 р. середній надій на корову становив 8167 кг/корову/рік, що на 20% вище, ніж у 2021 році [10].

Автори зазначають, що стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами має змінитися у світлі загроз воєнного часу: необхідно впровадити сучасні інструменти управління ризиками (цифрові платформи моніторингу, сценарний аналіз), щоб забезпечити гнучкість логістики та безпеку персоналу. При стратегічному управлінні повинні одночасно враховувати прибутковість, стійкість до ризиків, екологічні вимоги та соціальну відповідальність [5].

Формування ефективної системи стратегічного управління передбачає насамперед розуміння при-

роди та структури ризикового середовища, у якому функціонує підприємство. Від повноти ідентифікації факторів ризикового середовища залежить обґрунтованість стратегічних рішень, здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову стійкість розвитку. Саме тому важливим етапом стратегічного управління є аналіз основних факторів ризикового середовища, що визначають сучасні умови діяльності аграрних підприємств, які охарактеризовані на рис. 1.

Визначення та розуміння цих ризикових факторів – це лише перший крок. Значно важливішим питанням є те, як агропідприємству побудувати систему стратегічного управління, здатну не просто визначати ризики, а й реагувати на них мінімізуючи їхній вплив ще до того, як вони виникнуть (матеріалізуються).

Стратегічне управління діяльністю аграрних підприємств доцільно розглядати як послідовний процес, що базується на комплексному аналізі зовнішнього середовища, своєчасній ідентифікації факторів ризику та стратегічній діагностиці, результати яких формують інформаційно-аналітичну основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень і забезпечення довгострокової стійкості підприємства. З огляду на це запропоновано циклічну модель стратегічного управління діяльністю аграрних підприємств в умовах сучасних ризиків, побудовану за принципом логічної послідовності взаємопов'язаних етапів, що забезпечує формування адаптивної стратегії, її ефективну реалізацію та своєчасне коригування відповідно до змін ризикового середовища (рис. 2).

Запропонована модель стратегічного управління аграрними підприємствами характеризується стратегічною резильєнтністю. Послідовність її етапів забезпечує системність стратегічного розвитку, узгодженість та безперервну оновленість управлінських рішень відносно середовища розвитку. Перевагою моделі є чіткий аналіз зовнішнього середовища з визначенням ризиків, їх діагностикою, формуванням адаптивності до нестабільного середовища, зокрема в умовах війни та повоєнної відбудови економіки і процесах євроінтеграції. При стратегічному управлінні підприємствам обов'язково потрібно враховувати європейський вектор розвитку України.

Процес зближення з ЄС і виконання Україною належних умов для вступу, в тому числі приведення національного законодавства у відповідність з європейськими настановами і забезпечення його дієвості, уже впливає і в подальшому ще відчутніше позначиться на вітчизняній аграрній політиці [3, с. 5]. З цієї метою ухвалено Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій на період до 2030 року [11]. У відповідності до ухваленної Стратегії стратегічне управління діяльністю аграрних підприємств має бути орієнтоване на забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності, адаптацію до сучасних ризиків та реалізацію євро-



Рис. 1. Класифікація факторів ризикового середовища аграрних підприємств у сучасному періоді

Джерело: сформовано авторами



Рис. 2. Модель стратегічного управління діяльністю аграрних підприємств

Джерело: сформовано авторами

інтеграційного курсу України. Це обумовлює необхідність орієнтації стратегічних рішень на модернізацію агровиробництва відповідно до європейських стандартів, розвиток виробництва продукції з високою доданою вартістю, інтеграцію до європейських ланцюгів створення вартості, впровадження принципів сталого розвитку, екологізації виробництва та адаптації до кліматичних змін.

Євроінтеграційний процес забезпечить швидкий перехід на європейські стандарти. Україні європейський напрямок дозволить розраховувати на участь у дослідницьких програмах та проєктах, які підкріплені значними фінансовими ресурсами [7]. Тому в умовах європейської інтеграції перед українськими підприємствами, зокрема агросектору, постає завдання розширення присутності на європейському ринку та підвищення конкурентоспроможності про-

дукції. Реалізація цього завдання потребує не лише поглиблення управлінських компетентностей і впровадження сучасних моделей стратегічного управління, а й структурної трансформації агровиробництва. Тому пріоритетного значення набувають адаптація агровиробництва до вимог європейського ринку та гармонізація національних стандартів із нормативно-правовими вимогами ЄС.

Не менш важливим у діяльності аграрних підприємств є впровадження нових технологічних рішень. Наявність сучасної техніки, обладнання та цифрових інструментів дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та підвищувати якість продукції. Соціальний аспект також є невід'ємною складовою сталого розвитку агропродовольчої сфери. Зокрема, розвиток людського капіталу через навчання, тренінги та підвищення кваліфікації сільськогоспо-

дарських працівників створює умови для ефективного використання новітніх досягнень науки і техніки. Це забезпечується на основі партнерства з науковими установами та освітніми закладами [4, с. 153].

Однозначно «єдиного правильного» підходу до стратегічного управління важко визначити – оптимальний варіант залежить від розміру підприємства, регіону, культур і доступу до капіталу. Але враховуючи специфіку ризиків, з якими стикається аграрний сектор України зараз, найбільш обґрунтованим буде застосування стратегічного управління побудованого на адаптивних і гнучких підходах в основі яких є короткі цикли планування, формування кількох сценаріїв роботи та моніторинговий супровід середовища розвитку.

Стратегічне управління передбачає відмову від довгострокового планування на користь постійного моніторингу середовища та гнучкого реагування на зміни. Замість фіксованого плану на кілька років, воно базується на коротких циклах прийняття рішень – кварталному чи навіть щомісячному перегляді важливих напрямків діяльності, – а також на сценарному підході, коли підприємство заздалегідь готує кілька варіантів дій на випадок різних розвитку подій, замість орієнтації на єдиний прогноз. Для агросектору це означає диверсифікацію культур, ринків збуту та логістичних маршрутів як «подушки безпеки» проти цінових і логістичних ризиків, перевагу гнучким рішенням (оренда техніки, гнучкі контракти) над великими капітальними вкладеннями, а також системне використання державних механізмів фінансування – страхових та грантових програм, пільгових кредитів, прямих виплат за пошкоджене майно. Такий підхід дозволяє підприємствам зберігати операційну стійкість в умовах, коли логістика, регуляторне середовище чи фізична безпека активів можуть змінюватися непередбачувано і без попередження.

В умовах дефіциту бюджетних ресурсів, щоб підтримати аграріїв, уряд залучає всі можливі джерела фінансування, зокрема міжнародну фінансову, технічну й гуманітарну допомогу. Комплекс ухвалених у 2024–2025 рр. законодавчих ініціатив і заходів державної підтримки формує основу для стійкого відновлення українського агросектору. Їх реалізація сприятиме підвищенню фінансової стабільності агровиробників, ефективнішому використанню земельних ресурсів, розширенню експорту, а також поступовій інтеграції України до спільної аграрної політики ЄС. Основним пріоритетом подальшого розвитку аграрного сектору України має бути побудова стійкого, інноваційного й конкурентоспроможного аграрного виробництва та розвиток сільських територій, спроможних гарантувати продовольчу безпеку та сприяти економічному зростанню на засадах сталого розвитку [9].

Концепція сталого розвитку набуває визначального значення у системі стратегічного управління

діяльністю аграрних підприємств та післявоєнного відновлення аграрного сектору України. При цьому стратегічні рішення повинні забезпечувати збалансовану реалізацію економічних, екологічних і соціальних пріоритетів, поєднуючи підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємств із раціональним використанням природних ресурсів, адаптацією до кліматичних змін, впровадженням екологічно орієнтованих технологій, зміцненням продовольчої безпеки та розвитком сільських громад.

Система стратегічного управління аграрним підприємством повинна ґрунтуватися на розвитку стратегічної резильєнтності, що характеризується здатністю адаптуватися до багатофакторних ризиків, безперервного оновлення стратегічних рішень відносно волатильності середовища та вимог сталого розвитку.

Висновки. Отримані результати засвідчують, що сучасні умови діяльності аграрних підприємств України характеризуються системним впливом воєнних, кліматичних, технологічних, інституційних, ринкових та соціальних ризиків, що суттєво підвищують рівень невизначеності та ускладнюють процес прийняття стратегічних управлінських рішень.

Стратегічне управління діяльністю аграрних підприємств повинно ґрунтуватися на комплексному аналізі зовнішнього середовища, своєчасній ідентифікації факторів ризику та стратегічній діагностиці, які формують інформаційно-аналітичну основу для розроблення адаптивних управлінських рішень. Сформована циклічна модель стратегічного управління забезпечить безперервність стратегічного процесу, узгодженість його етапів та можливість своєчасного коригування стратегії відповідно до змін ризикового середовища, що сприятиме підвищенню стійкості й конкурентоспроможності аграрних підприємств. Також концептуальною основою сучасної системи стратегічного управління аграрними підприємствами має виступати стратегічна резильєнтність, яка включає безперервний моніторинг ризикового середовища, розвиток динамічних здатностей підприємства, своєчасне коригування стратегічних пріоритетів та ефективну адаптацію до нових умов функціонування. Водночас реалізацію стратегічних рішень потрібно здійснюватися враховуючи принципи сталого розвитку та євроінтеграційного курсу України, забезпечуючи збалансування економічних, екологічних і соціальних пріоритетів розвитку, що є необхідною передумовою післявоєнного відновлення аграрного сектору, зміцнення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової продовольчої безпеки держави.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання рівня стратегічної резильєнтності аграрних підприємств та формуванням системи показників ефективності її забезпечення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ansoff H. Igor. Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*. 1980. vol. 1, no. 2, pp. 131–148. URL: <http://www.jstor.org/stable/2486096> (дата звернення: 16.06.2026)
2. Ansoff H. I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan. 2007. URL: <https://share.google/Mej8Mmta9QUnQrDra>. (дата звернення: 17.06.2026)
3. Бородина О., Прокопа І., Шубравська О. Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. *Економіка України*. 2025. Т. 68, № 1 (758). С. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.01.003>
4. Варченко О. М., Зубченко В. В. Інноваційні підходи до сталого розвитку агропродовольчого сектору : монографія. 2024. С. 149–161. URL: <http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/13339/1/Монографія.202024-149-161.pdf>. (дата звернення: 01.06.2026)
5. Ковбаса О. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>
6. Коханюк Я. Аграрний сектор України у період війни та відновлення: економічна стійкість і структурна модернізація. *Актуальні проблеми економіки*. № 10 (292), 2025. С. 182–190. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-292-182-190>. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/10/10.25.topic_Yaroslav-Kokhaniuk-182-190.pdf (дата звернення: 02.07.2026)
7. Михасюк І. Р., Косович Б. І. Внутрішні і зовнішні ризики для України: причини та шляхи подолання. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.4>
8. Статистичний щорічник України, 2024. *Комплексна статистика*. Держстат. 27.11.2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024>. (дата звернення: 02.07.2026)
9. Жураковська Л. Ключові законодавчі ініціативи та заходи, спрямовані на підтримку аграрного сектора в умовах війни. *Центр економічних і соціальних досліджень НІСД*. 2026. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/klyuchovi-zakonodavchi-initsiatyvy-ta-zakhody-spryamovani-na-pidtrymku> (дата звернення: 04.07.2026)
10. Молочні рекорди України 2025. *Молоко і ферма*. URL: <https://milkua.info/uk/post/molocni-rekordi-ukraini-2025>. (дата звернення: 02.07.2026)
11. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження КМУ від 15.11.2024 № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>. (дата звернення: 02.07.2026)

REFERENCES

1. Ansoff H. Igor. (1980) Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 2, pp. 131–148. Available at: <http://www.jstor.org/stable/2486096>. (accessed June 16 2026)
2. Ansoff I. (2007). Strategic Management. London: Palgrave Macmillan. Available at: <https://share.google/Mej8Mmta9QUnQrDra>. (accessed June 17 2026)
3. Borodina O., Prokopa I. & Shubravska O. (2025). Stratehichni oriientyry silskoho hospodarstva i silskykh terytorii Ukrainy na period do 2030 r.: vidpovidnist yevropeiskomu vyboru. [Strategic guidelines for agriculture and rural areas of Ukraine for the period up to 2030: alignment with the European choice]. *Ekonomika Ukrainy*. T. 68, no. 1 (758). S. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.01.003>
4. Varchenko O., Zubchenko V. (2024). Innovatsiini pidkhody do staloho rozvytku ahroprodovolchoho sektoru [Innovative approaches to the sustainable development of the agri-food sector] : monohrafiia. S. 149–161. Available at: <http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/13339/1/Monograph.pdf>. (accessed June 01 2026)
5. Kovbasa O. (2024). Komponenty stratehichnoho rozvytku aharnoho pidpriemnytstva v Ukraini. [Components of strategic development of agrarian entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>
6. Kokhaniuk Ya. (2025). Ahrarnyi sektor Ukrainy u period viiny ta vidnovlennia: ekonomichna stiikist i strukturna modernizatsiia. [Ukrainian agricultural sector during the war and recovery: economic resilience and structural modernization]. *Aktualni problemy ekonomiky*. no. 10. P. 182–190. Available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/10/10.25._topic_Yaroslav-Kokhaniuk-182-190.pdf (accessed July 02 2026)
7. Mykhasiuk I., Kosovych B. (2021). Vnutrishni i zovnishni ryzyky dlia Ukrainy: prychyny ta shliakhy podolannia. [Internal and external risks for Ukraine: causes and ways to overcome them]. *Ekonomika ta derzhava*. no. 9. S. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.4>
8. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy, 2024. [Statistical Yearbook of Ukraine, 2024]. *Kompleksna statystyka*. Derzhstat. 27.11.2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024>. (accessed July 02 2026)
9. Zhurakovska L. (2026). Kliuchovi zakonodavchi initsiatyvy ta zakhody, spriamovani na pidtrymku aharnoho sektora v umovakh viiny. [Key legislative initiatives and measures aimed at supporting the agricultural sector in times of war]. *Tsentr ekonomichnykh i sotsialnykh doslidzhen NISD*. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/klyuchovi-zakonodavchi-initsiatyvy-ta-zakhody-spryamovani-na-pidtrymku> (accessed July 04 2026)
10. Molochni rekordy Ukrainy 2025. [Dairy records of Ukraine 2025]. *Moloko i ferma*. Available at: <https://milkua.info/uk/post/molocni-rekordi-ukraini-2025> (accessed July 02 2026)
11. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytorii v Ukraini na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh [On approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025–2027] : *Rozporiadzhennia KМУ* vid 15.11.2024 no. 1163-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>. (accessed July 02 2026).

Дата надходження статті: 06.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 14.08.2026

Дата публікації статті: 28.08.2026