

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.60>

УДК 005.631.11 : 005.21

*Н. М. Горобець,
к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5032-2903>*

АДАПТИВНА СТРАТЕГІЯ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ АГРОБІЗНЕСУ

*N. Gorobets,
PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Law,
Dnipro State Agrarian and Economic University*

ADAPTIVE STRATEGY OF AGRICULTURAL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS RESPONSE AND AGRIBUSINESS RESTORATION

У статті розглянуто трансформаційні засади антикризового менеджменту агробізнесу, який перебуває під значним тиском через війну та глобальні виклики, що вимагає від управлінців здатності до швидкої адаптації та стратегічного планування. Встановлено основні перешкоди трансформації, що полягають у відсутності системного антикризового

менеджменту, недостатньої цифровізації дрібного і середнього бізнесу, слабкої логістики і неузгодженості державної політики з відновлення аграрного потенціалу. Зазначено, що якість ефективного реагування на виклики підвищиться завдяки запровадженню цифрових платформ для управління ризиками, модернізації виробництва, підтримки Smart-технологій, спрощення доступу до пільгового фінансування та активізації роботи державних органів влади. Зауважено на зростанні ролі екологічної реабілітації постраждалих земель, інтеграції інноваційних рішень і створенні логістичної інфраструктури для бізнес-середовища дрібного агробізнесу. Зроблено висновок, що для успішного відновлення агробізнесу набуває значущості психоемоційна підтримка персоналу, яка має бути складовою антикризового управління. Запропоновано впровадити багатовимірну модель аграрного менеджменту, що поєднує інституційний, виробничий, фінансовий, екологічний і соціальний вектори. Запропонована стратегія спрямована на підвищення гнучкості, стабільності та стійкості агросектору в умовах затяжної невизначеності.

The article considers that agribusiness operates under extreme pressure caused by war and global challenges which requires managers to quickly adapt, strategic thinking, and flexible solutions. There's presented the issue of destabilization of agrarian management mechanisms associated with the effects of war and the global crisis. There is established that the process of adapting agribusiness to emergency conditions is complicated by the lack of systemic anti-crisis management, digital platforms for small and medium-sized enterprises, scientifically based logistical and financial models, as well as effective state policy to restore agricultural potential. In addition, revealed that farmers are poorly involved in strategic planning and ignoring the psycho-emotional state of personnel, which significantly reduces the effectiveness of management in war conditions. There's established that effective anti-crisis management should be based on the use of production technologies that have digital settings, are based on

energy efficiency and greening of production. There's confirmed importance of forming a holistic management model taking into account regional characteristics, which will allow balancing internal resources and external environmental influences. Institutional support of the state needs to be strengthened in order to ensure food security and stabilize the agrarian economy in conditions of systemic crisis. Established that effective transformation is possible under the conditions of implementing a state digital platform for responding to risks, expanding access to Smart technologies and CRM solutions, creating a specialized system of agricultural logistics and attracting international assistance. There's proposed to improve approaches to simplifying bureaucratic procedures for the preferential lending program, strengthen financial planning, taking into account the real challenges of agricultural producers, and activate the work of DAR as a European-oriented support tool. Separate emphasis was placed on the need to include psycho-emotional support for personnel in anti-crisis management, which will strengthen the sustainability of agricultural production. A platform was formed for adaptive management of agribusiness, based on technical and production modernization, ecological rehabilitation, support for small agribusiness, development of human capital, taking into account the correction of the psycho-emotional state of employees and the renewal of marketing policy. It has been established that the introduction of a model of anti-crisis agricultural management will increase the adaptability of agribusiness and increase its resilience in turbulent war conditions.

Ключові слова: аграрний менеджмент, антикризове управління, адаптація, стратегія, агробізнес.

Keywords: agricultural management, crisis management, adaptation, strategy, agribusiness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні умови функціонування аграрного сектору в Україні характеризуються надзвичайною напругою, спричиненою воєнними діями, дестабілізацією ринкової інфраструктури та зростанням невизначеності. У набутих обставинах особливого значення набуває адаптація систем аграрного менеджменту до кризових викликів, що передбачає впровадження дієвих інструментів антикризового реагування агробізнесом. Зокрема, поглиблюється значущість питання і через динаміку глобальних та локальних трансформацій, що значно впливає на формування управлінських підходів в аграрному середовищі, особливо в регіонах, де реалізація стратегій ускладнюється безпосереднім наближенням до зони бойових дій.

У контексті зростання ризиків, ефективність виробничо-комерційної діяльності агропідприємств залежатиме від відпрацювання механізму якісного пристосування до нових умов особливого періоду. З метою утримання та зміцнення позицій агробізнесу на перший план в роботі підприємців виходить розробка, обґрунтування доцільності, впровадження адаптивних антикризових стратегій аграрного менеджменту. Тобто зростає потреба в системному стратегічному підході до антикризового управління агробізнесом у воєнний і післявоєнний періоди. При цьому необхідно обрати найбільш ефективний пакет інструментів стратегічного аналізу, щоб забезпечити агробізнесу найбільш сприятливу адаптацію до непередбачуваних обставин і створити міцні сценарії розвитку. Особливістю даного дослідження є спроба обґрунтувати механізми мінімізації впливу кризових чинників на бізнес-процеси аграрних підприємств та формуванні мультифункціонального підходу до антикризового управління. Запропоновані рішення мають сприяти оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню гнучкості системи управління та зміцненню конкурентних позицій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретичні та методологічні питання щодо аналізу та трансформації аграрного менеджменту шляхом впровадження ефективних адаптивних стратегій у відповідь на сучасні кризові виклики в середовищі знайшли відображення в наукових роботах вчених, як-от: В.Г. Андрійчук, Т.І. Балановська, Н.К. Васильєва, О.П. Величко, С.І. Дем'яненко, О.Ю. Єрмаков, О.О. Купалов, О.О. Мироненко, С.І. Наконечний, О.М. Онищенко, П.В. Трегобчук, П.Т. Саблук, В.В. Юрчишин та ін. Більш стрункі напрями впровадження антикризових програм та залучення цифрових технологій в аграрне виробництво розробляли: В. Каплуненко, І. Нечаєва, М. Роїк, Т. Рябоволик, О. Татаріко, М. Талавири, І. Чіков, Ф. Швець та ін.

Водночас, враховуючи тривалість невизначеності, зростання критично важливих для існування агробізнесу проблем, недостатню вивченість процесу адаптованості до надзвичайних умов кризи, виникає необхідність в проведенні досліджень з пошуку та обґрунтування системних моделей аграрного менеджменту.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає в дослідженні механізму трансформації системи антикризового менеджменту аграрних підприємств щодо підвищення їх адаптивності та стійкості в багатоскладних умовах функціонування в період невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аграрні підприємства функціонують у надзвичайно турбулентному середовищі, яке визначається високим рівнем динамічності, невизначеності та системних потрясінь. З початком повномасштабної війни аграрний сектор України виявився одним з найбільш уразливих у структурі національної економіки. За даними FAO, прямі втрати аграрних активів оцінюються на рівні 6,5 млрд. доларів США, зруйновано структуру близько 5 % сільськогосподарських угідь, втрачено чверть посівних площ, понад 70 % зрошуваних земель, 20 % садів і 25 % ягідників. Поглиблюється структурна

криза в тваринництві: втрачено майже 30 % поголів'я сільськогосподарських тварин [6]. Втрати у галузі постійно зростають, а точна оцінка економічних збитків ускладнена тривалістю війни. Спостерігається фізичне знищення інфраструктури аграрного виробництва, зберігання, переробки та транспортування. Особливо небезпечними залишаються ризики, пов'язані з мінуванням земель, що унеможлиблює в деяких районах посівну кампанію та збір урожаю в прифронтових територіях.

Висока залежність від зниження закупівельних цін, втрата ринків збуту, зростання цін на ресурси, логістичні труднощі, технологічна відсталість, тиск зміни клімату та інші системні чинники продовжують стримувати розвиток агробізнесу. Крім того, аграрний сектор зазнає негативного впливу через атаки на енергетичну систему, блокування експортних маршрутів, зокрема портів. Все більше стає соціально-демографічних втрат, аграрні підприємці перебирають на себе значно вищий рівень відповідальності та ризику, ніж у довоєнний період, що приводить до нарощення стресу та помилок у рішеннях.

Звідси формується стійка дестабілізація механізмів аграрного менеджменту, водночас актуалізуючи потребу у створенні нових моделей функціонування агробізнесу на адаптованій антикризовій основі. При цьому ступінь успішності діяльності підприємств в особливих умовах залежить від здатності менеджерів оперативно реагувати на зміни, формувати стратегічне бачення, приймати гнучкі рішення та виявляти приховані внутрішні резерви. Варто зауважити, що потреба у створенні стійкої позиції агробізнесу базується на використанні потенційних можливостей для розвитку навіть в умовах системних обмежень і зростання витрат. Так, не дивлячись на продовження війни, вдалося активізувати позитивну тенденцію економічного пожвавлення в сегментах матеріального виробництва, що стало результатом посилення внутрішнього попиту. Знайдено способи покращення стабільності енергопостачання, розбудовуються нові альтернативні напрями біоенергетики, відбулося переміщення підприємств на більш безпечні території, послаблення обмежень у міжнародній торгівлі та диверсифікації експортної логістики [1, 6].

Водночас стратегія відновлення аграрного сектору повинна ґрунтуватися більшою мірою на науково-технологічних здобутках, мати інноваційно-інформаційний вектор розвитку з фокусом на переробні процеси, впровадження сучасних підходів до аграрного виробництва та розподілу продукції відповідно до європейських вимог. Зокрема, набуває пріоритетного значення підтримка енерго ефективності, цифрового розвитку, моделі замкненого циклу виробництва, ресурсо - ощадних і екологічно безпечних технологій. Окреслені напрями допомагатимуть у створенні доданої вартості в межах країни та забезпечать структурну перебудову аграрної економіки. Необхідним є формування узгодженої системи концептуальних засад, практичних інструментів і прикладних рішень для досягнення стабільного функціонування аграрного виробництва в умовах кризи та майбутнього економічного відновлення, з урахуванням поточних викликів і внутрішнього потенціалу національної економіки.

В основі адаптації аграрного виробництва у площині відновлення та сталого розвитку знаходиться управлінська модель, яка дозволяє забезпечити баланс між доступними ресурсами та впливами зовнішнього середовища. При цьому необхідно зауважувати на пошуку стратегічних рішень антикризового плану, зокрема, створенні екосистем агротоваровиробників, інтеграції інноваційних ланцюгів у технології виробництва. Тобто виробничо-господарська самостійність агропідприємств і гнучкість у виборі адаптивних стратегій є вирішальними чинниками підтримки їх життєздатності у воєнних умовах. Водночас держава повинна бути зацікавлена у розвитку агробізнесу, що є критично важливим елементом для забезпечення продовольчої безпеки країни. Реалізація цієї мети можлива лише за умов побудови чітко організованої системи управління, яка здатна забезпечити ефективне використання ресурсів, технологій та трудового потенціалу агробізнесу, а також долання перепон та складних обставин.

Так, організаційна нерегульованість процесів антикризового управління в регіональному агробізнесі частіше за все стає перешкодою до швидкої адаптації підприємств до кризових чинників. З урахуванням особливостей регіону на загальнодержавному рівні доцільно формувати

інституційне підґрунтя для розроблення ефективних моделей управління, спрямованих на оперативне реагування аграрного бізнесу на кризові виклики.

Встановлено серію найбільш критичних перешкод для адаптації агробізнесу до кризових умов (табл.1.).

Таблиця 1. Критично важливі проблеми менеджменту агробізнесу, що стримують адаптацію до надзвичайних умов

№ з/п	Ідентифікація проблеми	Зміст проблеми
1	Відсутність системного антикризового менеджменту для регіональних агропідприємств	Наразі не сформовано уніфікованих механізмів оперативного управління агробізнесом у надзвичайних ситуаціях — від зупинки логістичних маршрутів до втрати земель або інфраструктури. Більшість рішень приймаються в ручному режимі без інституційно підтриманої моделі управління ризиками.
2	Низький рівень цифровізації малого та середнього агробізнесу	Попри прогрес у великих агрохолдингах, середні та дрібні виробники досі не мають доступу до цифрових платформ моніторингу, GPS-аналітики, систем точного землеробства. Відсутній адаптований до кризових умов модуль аграрного Smart-менеджменту.
3	Недостатній розвиток адаптаційних моделей управління бізнес-процесами логістики	Питання переорієнтації логістики, контрактування на умовах нестабільного валютного середовища, перебоїв в енергопостачанні, забезпеченні паливом та цінових коливань ще не достатньо аналітично обґрунтоване у сучасній науці.
4	Відсутність динамічних дієвих моделей фінансової стійкості агробізнесу за умов війни	Бракує математично обґрунтованих підходів до управління грошовими потоками агропідприємств у ситуації непередбачуваних змін доходів, затримки з платежами, зростання вартості кредитних ресурсів та страхових ризиків.
5	Відсутність узгодженості у розв'язанні проблеми відновлення аграрного ресурсного потенціалу після завершення війни	Не визначено інституційної стратегії з відбудови порушених агроєкосистем, деградованих земель, розмінування полів і репрофілювання підприємств, які втратили ринки чи інфраструктуру.
6	Обмеженість участі агротоваровиробників у національній системі стратегічного планування	Регіональні аграрні менеджери майже не залучені до формування сценаріїв продовольчої безпеки, локальних стратегій відновлення територій, зниження імпорту - залежності та формування нових форматів партнерства із міжнародними донорами.
7	Ігнорування психоемоційного виміру управління персоналом в агросекторі	В умовах воєнного стресу, зростання психоемоційної напруги відсутні науково обґрунтовані механізми управління трудовими колективами, мотивацією та психоемоційною підтримкою кадрів в аграрних підприємствах.

Джерело: Узагальнено на підставі джерел 1, 5, 6

Наразі адаптація аграрного менеджменту до особливих умов стримується комплексом багатовекторних управлінських бар'єрів. На четвертому році війни не набула впровадження науково - обґрунтована система антикризового менеджменту, яка б дозволила швидше та якісніше пристосовуватись регіональному агробізнесу до змін.

Зокрема, платформою для такої системи повинна бути державна електронна програма з шаблонами реагування для аграрних підприємств за різними сценаріями ризиків - втрата логістики, активів, персоналу. Наприклад, ефективним може виявитись модульний інструментарій, що поєднує стандартизовані алгоритми дій із GIS-моніторингом і зворотним зв'язком із регіональними ОДА і ОВА.

Наразі адаптація аграрного менеджменту до особливих умов стримується комплексом багатовекторних управлінських бар'єрів. На четвертому році війни не набула впровадження науково - обґрунтована система антикризового менеджменту, яка б дозволила швидше та якісніше пристосовуватись регіональному агробізнесу до змін. Зокрема, платформою для такої системи повинна бути державна електронна програма з шаблонами реагування для аграрних підприємств за різними сценаріями ризиків - втрата логістики, активів, персоналу. Наприклад, ефективним може виявитись модульний інструментарій, що поєднує стандартизовані алгоритми дій із GIS-моніторингом і зворотним зв'язком із регіональними ОДА і ОВА.

Через війну поглибилась проблема впровадження діджиталізації бізнес-процесів малого та середнього агробізнесу, рівень використання цифрових технологій залишається низьким. Без допомоги держави дрібні фермери не зможуть підвищувати ефективність діяльності без якісно розроблених Smart-рішень, котрі варто впроваджувати через державну систему сертифікації відповідно до умов воєнного часу. В практиці агробізнесу всі більше запитів на участь у грантових програмах та податкових пільгах, однак їх пропозиція досить незначна відповідно до запитів. При цьому особливої актуальності набуває впровадження базових цифрових інструментів (GPS-навігація, облік

добрив, моніторинг полів) із подальшою інтеграцією у хмарні платформи типу Soft.Farm, BAS АГРО. ERP, що враховують специфіку вітчизняного агробізнесу. З огляду на високу вартість зазначених цифрових продуктів, надання державної підтримки та залучення міжнародної допомоги є доцільним заходом для забезпечення доступу до них малими і середніми агропідприємствами в умовах воєнного часу.

Варто наголосити і на недостатньому розвитку аграрної логістики для малого і середнього агробізнесу. Водночас великий агробізнес як-от компанія Kernel використовує онлайн-платформу Transithub для врегулювання черг на елеваторах, заводах та в портах. Таким чином вдається вести ефективний обмін логістичними даними планувати роботу, прогнозувати прибуття транспорту та відстежувати в реальному часі логістичні потоки. Також доволі популярними лишаються CRM-рішення для агробізнесу на базі Salesforce від Politech Software. Тобто потребує розробки спільна платформи з «АгроЛогістики», яка дозволить агровиробникам малого та середнього бізнесу в онлайн-режимі контролювати доступні транспортні коридори, альтернативні шляхи, паливні хаби, вузли переробки. Враховуючи актуальність міжнародної підтримки, зокрема, FAO, WFP, USAID, варто створити реєстр відповідних кризових логістичних партнерів.

Встановлено, що в Україні діє низка державних і міжнародних програм фінансової підтримки аграрного сектору, проте деякі з них виявили певну неефективність. Так, програма пільгового кредитування агропідприємствам «Доступні кредити 5-7-9%» через складність процедур і вимог при оформленні документів, зокрема в площині проходження екологічної і соціальної оцінки, викликала незадоволеність аграріїв. Враховуючи ріст цін на ресурси, обмеження на максимальні розміри сум кредитів для фінансування оборотного капіталу даної програми, можуть не відповідати потребам аграріїв. Через логістичні та інфраструктурні перешкоди для агробізнесу, котрий постраждав від бойових дій, проблематично отримати доступ до програми. Також протягом першого року війни відбувалося

зростання частки непрацюючих кредитів за програмою з 1% до 7%, що вказує на ризики для банківських установ та свідчить про потребу в удосконаленні механізмів оцінки платоспроможності позичальників.

Між тим більше ніж 31,6 тисяч агротоваровиробників у 2024 році одержали державну допомогу через Державний аграрний реєстр (ДАР) у сумі 3,88 млрд. грн. Станом на кінець березні 2025 року зареєстровано у ДАР більше 200 тисяч користувачів, тобто за рахунок платформи вдається поволі адаптувати агробізнес до стандартів ЄС та отримувати державну і міжнародну підтримку [4]. Загалом ДАР входить до Плану України в межах фінансової програми ЄС Ukraine Facility, як провідний інструмент відновлення агросектору. Тобто інтеграція ДАР до систем ЄС відкриває фермерам повноцінний вхід до європейського ринку, фінансування та цифрових технологій. Таким чином є як недоліки, так і переваги у фінансовому плануванні з урахуванням воєнних ризиків, проте чим скоріше будуть усунуті негаразди, тим краще пройде адаптацію до змін агробізнес.

Через відсутність систематизації та слабку узгодженість ініціатив щодо відновлення ресурсного потенціалу між агровиробниками та державними службами багато угідь залишаються не опрацьованими, оскільки не вирішено питання їх реабілітації, зокрема, розмінування. Потребує системності й наукова робота з відновлення агроecosистем після війни, розбудови напрямів з підвищення стійкості сільськогосподарських культур до біотичних та абіотичних стресів, зокрема, посухи. Тому потрібна стратегія з реконструкції сільськогосподарських земель, що зазнали руйнування через бойові дії, зокрема, мапування деградованих та небезпечних земель, проекти агроecологічної реабілітації та рекультивації, координацію з ДСНС з питань розмінування, а також впровадження цифрових інструментів відстеження стану ресурсів після війни [2]. Наразі в Україні реалізуються такі програми, як Програма гуманітарного розмінування сільськогосподарських земель – координатор Державна служба України з надзвичайних ситуацій та Міністерство аграрної політики та продовольства України. Також ініціативи

з агроекологічного відновлення за підтримки міжнародних організацій, як-от: Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO), Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ), Програма розвитку ООН (UNDP) [7]. Особливої актуальності набувають цифрові платформи, наприклад, інтерактивна мапа руйнувань агросектору України, що надає інформацію про пошкодження аграрної інфраструктури та є основою для впровадження системи моніторингу стану ресурсів.

За умови інституційного закріплення участі представників регіонального агробізнесу у дорадчих радах при Мінагрополітики щодо залучення до розробки локальних стратегій та програм відновлення сільськогосподарського виробництва відкривається можливість для впровадження механізмів адаптивного аграрного менеджменту. Встановлено, що включення місцевих стейкхолдерів до формування рішень сприятиме оперативнішому реагуванню на кризові виклики, врахуванню специфіки деградованих територій, ефективнішій координації дій із гуманітарного розмінування та реалізації заходів агроекологічної реабілітації. Відтак в умовах війни пріоритетом стає поєднання антикризових програм з гнучкими управлінськими підходами, орієнтованими на сталу трансформацію агросистем регіонального рівня. Реалізація програми відновлення агробізнесу дозволить ефективніше мобілізувати ресурси та сформувати нові парадигми агровиробництва на основі технологічного оновлення, цифрового моніторингу та принципів інтегрованого ландшафтного планування. У перспективі це створює умови для зміцнення продовольчої безпеки країни, оскільки підвищується рівень прогнозованості виробничих процесів, знижується ресурсна вразливість і посилюється стійкість аграрної економіки до майбутніх дестабілізуючих факторів.

Питання ігнорування психоемоційного менеджменту персоналу потребує на окремі дослідження та побудову системної моделі в межах програми, націленої на підтримку аграріїв, що включає психологічні тренінги, системи дистанційного супроводу колективів, впровадження

інструментів soft-management для підтримки адаптивності та мотивації. Варто долучити психологів при аграрних ЗВО до створення методичних рекомендацій для керівників агропідприємств. У зв'язку з багаторівневим стресовим впливом воєнного часу, особливо у регіонах із підвищеним ризиком, важливою є інтеграція психоемоційної підтримки у загальну систему антикризового управління агробізнесом. Доцільно запровадити пілотні ініціативи з психологічної стійкості персоналу в рамках локальних стратегій, поєднаних із адаптивним аграрним менеджментом, що дозволить знизити ризики професійного вигорання, втрати продуктивності та міжособистісних конфліктів у виробничих колективах. Водночас розробка індикаторів емоційного стану персоналу та цифрових рішень для зворотного зв'язку між керівниками та працівниками сприятиме підвищенню якості управлінських рішень у кризових умовах. У перспективі це стане вагомим компонентом програм забезпечення продовольчої безпеки, оскільки психологічна стійкість трудових колективів безпосередньо впливає на стабільність аграрного виробництва та результативність управлінських стратегій в умовах постійної невизначеності.

Таким чином, реалізація запропонованих рішень дозволить сформувати багаторівневу систему управління, здатну забезпечити гнучкість, стійкість та ефективність аграрного сектору в умовах війни та повоєнного відновлення. Вченими в сфері аграрного менеджменту визначено, що стратегія відновлення агропідприємств має формуватись з урахуванням трансформацій наукових і технологічних основ [6, 7]. Особливе значення надається широкому впровадженню цифрових технологій до бізнес-процесів виробничого циклу, збуту сільськогосподарської продукції, ресурсного забезпечення та у системах обслуговування. Тобто для потужного розвитку агробізнесу, щоб витримати турбулентність, на думку науковців, потрібно створювати стратегічні моделі аграрного менеджменту на базі певних трендів (рис. 1.).



Рис. 1. Напрями аграрного менеджменту з відновлення агробізнесу

Джерело: Узагальнено на підставі джерел 1, 5, 6

Таким чином системну модель стратегічних дій у межах аграрного менеджменту, спрямованих на відновлення агробізнесу в післявоєнний період може бути представлена шістьма взаємопов'язаними напрямками, що охоплюють техніко-виробничу, екологічну, економічну, соціальну та управлінсько-маркетингову сфери. При цьому акцент зроблено на оновленні аграрного потенціалу, екологічній реабілітації постраждалих територій, впровадженні зеленої економіки, підтримці малих форм господарювання, зміцненні людського капіталу та оптимізації маркетингової політики [1].

Тобто зазначені напрями формують основу адаптаційного менеджменту, посилюють здатність агробізнесу до якісного реагування на кризові виклики, що сприятиме більш прогресивному розвитку вітчизняного аграрного сектору. Для результативної реалізації запропонованих стратегічних підходів доцільним є створення міжфункціональних проектних команд за напрямками: аналітичного супроводу, техніко-технологічного забезпечення, фінансової підтримки, розвитку персоналу та консалтингового супроводу.

Водночас необхідною є пряма участь держави через інвестування в сільську інфраструктуру та залучення міжнародної підтримки. Комплексне втілення зазначених напрямів сприятиме формуванню оновленої системи управління агросектором, орієнтованої на довготривале зростання та поліпшення соціально-економічного середовища в сільських регіонах. Під час формування стратегії розвитку агропідприємства доцільно враховувати сукупність чинників, зокрема, наявний ресурсний потенціал, сформовані цілі, ефективні виробничі технології, ринкові тенденції, конкурентну позицію, геополітичні умови, особливості природного середовища та рівень цифрової інтеграції.

Узагальнено, що аграрна сфера функціонує в умовах значної турбулентності, обумовленої військовими ризиками, що вимагає трансформації підходів до управління ресурсами, технологіями та організаційними процесами.

Згідно з науковими розробками систематизовано основні елементи механізму управління кризою агробізнесом (УКА) з урахуванням воєнного часу (рис. 2.).



Рис. 2. Адаптивна модель управління кризою агробізнесом за воєнного часу

Джерело: Узагальнено на підставі джерел 5, 6, 7

Відтак структурно-логічна модель чинників щодо управління кризовими ситуаціями в аграрному бізнесі з урахуванням впливу війни систематизовано у вигляді взаємопов'язаних блоків, які охоплюють пріоритетні сфери антикризового реагування. Узагальнено, що система управління кризою в агросекторі формується під дією адміністративних, ринкових, індикативних механізмів, що реалізуються через відповідні інструменти: фінансові, правові, соціальні, технологічні та організаційні.

При цьому доцільно розглядати два рівні реалізації антикризових заходів: аграрний антикризовий менеджмент на макрорівні, який охоплює загальнодержавне регулювання через підтримку, рефінансування, резерви. А також на макрорівні, який включає внутрішні процеси агропідприємств: санацію, реінжиніринг, мотиваційне управління, мінімізацію ризиків і витрат. Визначено функціональні напрямки: психоемоційна стабільність персоналу, соціальна відповідальність, інтеграція до цифрового середовища, оптимізація виробничо-комерційної діяльності, диверсифікація та підтримка малого бізнесу.

Систематизація окреслених елементів дозволяє бачити контур адаптивної моделі управління агробізнесом, що стає основою для формування стратегії антикризового менеджменту.

Таким чином стратегія антикризового менеджменту агробізнесу в умовах війни та у прогнозі повоєнного відновлення повинна фокусуватись на цілі стратегічної трансформації: підвищення адаптивності та стійкості агропідприємств до багатоскладних викликів кризового середовища, зниження вразливості до зовнішніх ризиків й сприяння більш потужного розвитку агросектору. При цьому до системних векторів впровадження стратегії доцільно віднести:

- 1) Інституційно-організаційна складова, котра містить пропозиції з формування державної системи антикризового реагування на основі цифрової платформи з шаблонами дій при втратах логістики, активів, персоналу. Доцільними є створення міжфункціональних проєктних груп з

аналітики, технологічної підтримки, фінансів і цифрового консалтингу. Водночас потребує на активізацію й посилення участі регіонального агробізнесу у дорадчих радах Мінагрополітики для розробки локальних стратегій відновлення.

2) Виробничо-технологічна складова ґрунтується на диверсифікації агровиробництва, впровадженні ресурсозберігаючих технологій і цифрових рішень (GPS, моніторинг, Smart-системи тощо) [2, 3]. Потребує на реконструкцію агроінфраструктура, повинно бути більш потужним впровадження рекультивації ґрунтів та їх біологізації, розбудова екосистем агровиробників на основі інтеграції до європейських ланцюгів постачання. Досить актуальними напрямками мають бути підтримка проектів з переорієнтації на альтернативну енергетику, біоенергетику, інвестиції у переробку.

3) Логістично-експортна складова полягає у створенні єдиної електронної платформи з аграрної логістики для малого та середнього бізнесу з відстеженням транспортних коридорів, переробних вузлів і хабів з ПММ. Важливою є переорієнтація логістичних маршрутів на альтернативні канали експорту через міжнародну підтримку (FAO, USAID, WFP) [8].

4) Фінансово-інвестиційна складова включає перезапуск програм пільгового кредитування з урахуванням воєнних умов і гнучких механізмів оцінки ризиків. Залучення інвестицій через ДАР та інші цифрові реєстри як канали інтеграції в систему Ukraine Facility дозволить краще координувати фінансові потоки, забезпечити прозорість розподілу ресурсів та пришвидшити реалізацію проектів відновлення агросектору. Водночас у такий спосіб можливо сформувати більше довіри міжнародних донорів, розширити доступ аграріїв до програм підтримки та ефективно включитись українському агробізнесу до європейських економічних процесів. Впровадження моделей фінансової стійкості на основі управління грошовими потоками та ризиками залишаються актуальними і надалі..

5) Екологічно-відновлювальна складова передбачає запуск мапування деградованих територій, програм розмінування сільськогосподарських угідь, агроекологічну реабілітацію, включаючи рекультивацію. Використання цифрових платформ для моніторингу стану земель і впровадження адаптивних технологій до біо- та абіотичних стресів, що особливо важливо в умовах кліматичних змін та прогресування посухи.

6) Соціально-психологічна складова стосується інтеграції психоемоційного супроводу до системи антикризового менеджменту агробізнесу, що передбачає залучення психологічних тренінгів, цифрових індикаторів емоційного стану, платформ зворотного зв'язку тощо. Тобто в аграрних підприємствах повинні бути розроблені за шаблонами програми підтримки персоналу з метою зниження професійного вигорання і підвищення мотивації.

Таким чином впровадження окресленої стратегії антикризового менеджменту дозволяє спроектувати більш гнучку, стійку модель управління агробізнесом, яка забезпечить його економічну стабільність, технологічне оновлення, збереження людського капіталу та ефективну інтеграцію до європейських структур у періоди війни та повоєнної відбудови.

ВИСНОВКИ

Обґрунтовано, що адаптація агробізнесу до нестабільних умов потребує впровадження багаторівневої системи антикризового менеджменту, що поєднує цифровізацію, гнучке стратегічне планування та інституційну підтримку. Визначено, що запровадження Smart-менеджменту, енергозберігаючих технологій і логістичних платформ особливо доцільне для малих та середніх агропідприємств, які найбільше вразливі до ризиків і мають обмежені ресурси для самостійного впровадження інновацій. Доведено, що ефективність таких рішень зростає за умови прямої участі держави у фінансуванні цифрової трансформації та створенні умов для інтеграції до європейського ринку. Узагальнено, що реконструкція

агросектору повинна ґрунтуватися на комплексному поєднанні екологічної реабілітації, модернізації агровиробництва та сталого використання ресурсів, що забезпечить стратегічну стабільність у довгостроковій перспективі. З огляду на значущість людського капіталу, рекомендовано включити психоемоційний супровід у систему управління персоналом, адже підтримка внутрішньої стійкості колективів прямо впливає на продуктивність і зниження організаційних втрат. Відтак, саме комплексна інтеграція технічних, соціальних і організаційних інструментів дозволить сформувати дієву модель відновлення агробізнесу в умовах кризи та посилити його здатність до адаптації в майбутньому.

Наступні дослідження будуть пов'язані з розробкою стратегій агроекологічної реабілітації із залученням цифрових технологій щодо відновлення екосистем та моделювання сценаріїв екологічно збалансованого використання земель сільськогосподарського призначення.

Література:

1. Багорка М. О., Писаренко В. В., Юрченко Н. І. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 1(131). С. 67-74. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/13.pdf (дата звернення: 10.04.2025).
2. Горобець Н. М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 36-43. URL : <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3551&i=4> (дата звернення: 10.04.2025).
3. Демчук О., Русин-Гриник Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-143> (дата звернення 12.04.2025).

4. Коваль В. Кількість користувачів Державного аграрного реєстру перевищила 200 тисяч. *Сайт. Державний аграрний реєстр*. 31.03.2025. URL: <https://www.dar.gov.ua/news-list/vitaliy-koval-kilkist-koristuvachiv-derzhavnogo-agrarnogo-reiestru-perevishchila-200-tisyach> (дата звернення: 11.04.2025).

5. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/45v3KYjl/> (дата звернення 12.04.2025).

6. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.]; за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 104 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf (дата звернення: 10.04.2025).

7. Негода Ю. В. Концептуальні аспекти стратегії трансформації аграрного сектору економіки. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 39-43. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2020/9.pdf (дата звернення: 11.04.2025).

8. Хадарцев О. В., Голубка К. О. Логістична інфраструктура бізнес-середовища: вплив на формування стратегії підприємницької діяльності. *Інтернаука*. 2020. № 12 (44). Т. 2. С. 94-100. URL: <https://surl.li/uztotu> (дата звернення: 12.04.2025).

References

1. Bahorka, M.O. Pysarenko, V.V. and Yurchenko, N.I. (2024), "Improving the anti-crisis management system of agribusiness enterprises based on marketing tools and anti-crisis marketing solutions", *Derzhava i rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 1 (131), pp. 67-74, available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/13.pdf (Accessed 10.04.2025).

2. Horobets, N. (2022), "Digital technologies in the system of strategic management of agricultural enterprises", Agrosvit, vol. 1, pp. 36-43, available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3551&i=4> (Accessed 10.04.2025).
3. Demchuk, O. and Rusyn-Hrynyk, R. (2024), "The current level of digitalization of business processes of agribusiness enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-143>.
4. Koval', V. (2025), "The number of users of the State Agrarian Register exceeded 200 thousand", available at: <https://www.dar.gov.ua/news-list/vitaliy-koval-kilkist-koristuvachiv-derzhavnogo-agrarnogo-reiestru-perevishchila-200-tisyach> (Accessed 11.04.2025).
5. Kopchak, Yu.S. and Matvieiev, M.E., Puhachov V.M. (2023), "Transformation of modern management in wartime", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 51, available at: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/45v3KYjl/> (data zvernennia 12.04.2025).
6. Sobkevych, O.V. Shevchenko, A.V. and Rusan, V.M. (2024), Priorytety rozvytku real'noho sektora v umovakh vijny ta povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Priorities for the development of the real sector in wartime and post-war economic recovery of Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine, available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf (Accessed 10.04.2025).
7. Nehoda, Yu. (2020), "Conceptual aspects of agrarian economy sector transformation strategy", Ekonomika ta derzhava, vol. 2, pp. 39-43, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2020/9.pdf (Accessed 11.04.2025).
8. Khadartsev, O.V. and Holubka, K.O. (2020), "Logistics infrastructure of the business environment: impact on the formation of a business strategy", Internauka, vol. 12 (44), no. 2, pp. 94-100, available at: <https://surl.li/uztotu> (Accessed 12.04.2025).

Стаття надійшла до редакції 14.04.2025 р.