

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. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.50>

УДК 005.338.43(477):[355.4(470+57):(477)]

I. В. Магійович,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та розвитку територій
ім. проф. Є.В. Храпливого, Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького, Львів, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2926-0810>

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

I. Mahiiiovych,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management and Territorial Development named after Prof. E.V. Khraplyvyy,
Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology
named after S. Z. Gzhytsky, Lviv, Ukraine*

FEATURES OF MANAGEMENT IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE DURING THE PERIOD OF MARTIAL STATE

У статті визначено основні виклики менеджменту в аграрному секторі, пов'язані з воєнним станом.

Під час дослідження наукової літератури виявлено, що автори, визначаючи шляхи ефективного управління сільським господарством під час війни, не повністю враховують наявні обмеження.

Менеджмент в аграрному секторі в часі воєнного стану є надзвичайно складним і вимагає адаптації до нових умов, враховуючи як безпекові ризики, так і економічні, організаційні та соціальні чинники.

Визначено основні перешкоди для ефективного управління аграрним сектором під час війни, а саме: обмеженість фінансових ресурсів, опір працівників щодо втручання, складність дистанційного управління та низька мотивація керівного персоналу.

Подано перелік основних аспектів, які мають важливе значення в час воєнного стану: безпека та захист виробництва; адаптація виробництва; економічна ситуація; соціальний аспект; інновації та сталий розвиток; адаптивний менеджмент.

Розглянуто основні методи управління, якими менеджерам аграрного сектору потрібно користуватись в умовах невизначеності.

Проте не всі запропоновані методи формування та ухвалення управлінських рішень демонструють однакову ефективність в умовах збройного конфлікту.

Ефективне управління фінансово-економічною діяльністю суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану вимагає впровадження адаптивних моделей прийняття рішень, орієнтованих на роботу в умовах високої турбулентності, обмеженої інформації та постійної зміни зовнішнього середовища.

The article defines the main challenges of Management in the agricultural sector related to martial law. During the study of scientific literature, it was found that the authors, when determining ways of effective agricultural management during the war, do not fully take into account the existing limitations. Management in the agricultural sector during martial law is extremely complex and requires adaptation to new conditions, taking into account both security risks and economic, organizational and social factors. The main obstacles to effective management of the agricultural sector during the war are identified: limited

financial resources, resistance of workers to interference, financial constraints, complexity of remote management and low motivation of management personnel. A list of important aspects that are important during martial law is presented: safety and protection of production; adaptation of production; economic situation; social aspect; innovation and sustainable development; adaptive management.

The main management methods that managers of the agricultural sector need to use in conditions of uncertainty are considered. However, not all the proposed methods of forming and making managerial decisions demonstrate the same effectiveness in the context of armed conflict. Effective management of the financial and economic activity of a business entity under martial law requires the introduction of adaptive decision-making models focused on working in conditions of high turbulence, limited information and constant changes in the external environment.

Effective management of the financial and economic activity of a business entity under martial law requires the introduction of adaptive decision-making models focused on working in conditions of high turbulence, limited information and constant changes in the external environment.

Management of an agricultural enterprise in wartime is a combination of classical management functions with anti – crisis methods. The main goal is not only to preserve the business, but also to create the basis for recovery and growth after the end of hostilities. An effective agricultural manager during a war is a strategist, anti-crisis leader, communicator and innovator all rolled into one.

Ключові слова: *менеджмент, аграрний сектор, воєнний стан, виклики, мотивація, управління, прийняття рішень.*

Keywords: *management, agricultural sector, martial law, challenges, motivation, management, decision-making.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Аграрний сектор є

однією з основних складових економіки будь-якої країни, адже він забезпечує не лише продовольством, а й створює робочі місця, сприяє розвитку суміжних галузей та є важливим джерелом валютних надходжень. Менеджмент в аграрному секторі має свої особливості, виклики та вимоги, які потрібно враховувати для ефективного управління в умовах постійних змін.

Аграрний менеджмент під час війни зазнає суттєвих трансформацій, що зумовлені не лише прямим впливом бойових дій, а й загальною нестабільністю економічного, логістичного, соціального та правового середовищ. Ефективне управління агропідприємством у таких умовах вимагає нових підходів, швидкої адаптації до нових умов, враховуючи як безпекові ризики, так і економічні, організаційні та соціальні чинники, кризового мислення та гнучкості. Ось кілька ключових аспектів, які мають важливе значення:

- Безпека та захист виробництва;
- Адаптація виробництва;
- Економічна ситуація;
- Соціальний аспект;
- Інновації та сталий розвиток;
- Адаптивний менеджмент.

Таким чином, менеджмент в аграрному секторі під час воєнного стану вимагає не тільки технічних та економічних знань, але й високої адаптивності, стратегічного мислення та вміння працювати в умовах нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Активізація різноманітних трансформацій у світі та в Україні значно вплинула на діяльність аграрного бізнесу. Внаслідок цього виникла необхідність у створенні ефективної системи менеджменту, яка б допомогла підприємствам адаптуватися до турбулентних змін. Оскільки аграрний сектор є важливою складовою

розвитку української економіки, особлива увага має бути зосереджена на розробці ефективної системи управління процесами аграрних підприємств.

Війна в Україні стала однією з головних тем міжнародних дискусій. Значна кількість вітчизняних і закордонних науковців, політиків, журналістів та бізнесменів висловлюють свої погляди, припущення та прогнози щодо наслідків конфлікту та його впливу на економічний розвиток України та глобальної економіки.

За словами Б. Данилишина, поточна економічна ситуація в країні залежить від рівня аграрного виробництва та тривалості війни, що збільшує ризики для фінансової стійкості аграрних підприємств. Це вимагає перегляду ролі монетарної політики та ефективного використання залучених коштів, зокрема від іноземних донорів, для підтримки виробництва агропродукції. Окрім впливу війни, економіку стримує також неефективна державна політика, яка затримує і вибірково спрямовує інвестиційні кошти в агробізнес. При цьому саме державна політика повинна підтримати аграріїв у процесі відновлення після війни, щоб забезпечити продовольчу безпеку країни [3].

Війна в Україні, спричинена російською агресією, триває вже більше трьох років і залишається постійним джерелом невизначеності та екстремальних умов у всіх сферах суспільного життя, включаючи аграрний сектор. Така нестабільність суттєво впливає на якість управлінських рішень. Бобловський О. Ю. та Боженів М. А. підкреслюють, що «процес ухвалення рішень є невід'ємною частиною діяльності керівника на будь-якому рівні – від найнижчого до найвищого. Саме від якості прийнятих і реалізованих управлінських рішень залежить конкурентоспроможність підприємства та ефективність його роботи» [2, с. 29].

Система менеджменту сільськогосподарських підприємств повинна бути спрямована на підвищення ефективності та продуктивності. Дослідження в цій сфері проводили такі науковці, як Васильєва Н.К.,

Величко О.П., Гончарук І.В., Данюк В.М., Дем'яненко С.І., Калетнік В.М., Кубай О.Г., Мазур К.В., Саблук П.Т. та ін.

Вчені підходять до поняття менеджменту в аграрних підприємствах з різних перспектив. Так, Мазур К.В. зазначає, що менеджмент має бути орієнтований на виробничо-господарську діяльність підприємств, оскільки основною складовою є процеси виробництва в агробізнесі [8].

Наразі Дем'яненко С.І. підкреслює, що менеджмент сільськогосподарських підприємств має включати внутрішньогосподарські економічні відносини, управлінські функції та системи формування витрат на ресурси [4].

Декілька вчених також погоджуються, що ключовим елементом системи менеджменту агропідприємств є людський капітал [1; 5].

Тому важливо керувати не лише економічними процесами, а й потребами і мотивами працівників, через яких можна впливати на загальну ефективність підприємства. Базові моделі аграрного управління орієнтовані на протикризові механізми адаптації до специфіки виробництва, а також на пріоритети економічних і соціальних принципів господарювання [6]. Водночас компетенція менеджерів набуває особливої важливості, адже від їх авторитету, впевненості та лідерських якостей залежить майбутнє підприємства.

Кравченко М.О. та Голук В.Я. зазначають, що «професійна управлінська діяльність поєднує в собі елементи науки та творчості. Постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організацій змушують менеджерів різних рівнів ухвалювати оперативні, але водночас ефективні рішення» [7].

Різноманітні аспекти аграрного менеджменту, зокрема економічні, технологічні, екологічні та соціальні, активно досліджуються численними міжнародними організаціями. Серед них – Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO), Міжнародна організація аграрного менеджменту (IFAMA), Світовий банк, Інститут харчової та

сільськогосподарської політики (IFPRI), а також численні дослідницькі центри, академічні установи та організації, що спеціалізуються на аграрних питаннях. Ці організації займаються розробкою стратегій, які сприяють сталому розвитку аграрного сектору, підвищенню його ефективності, інноваційності та екологічної безпеки. Вони також активно працюють над розв'язанням проблем, пов'язаних з глобальними викликами, такими як зміна клімату, стан війни, продовольча безпека, цифровізація аграрних процесів та розвиток сталих практик в агробізнесі.

Питання розвитку аграрного менеджменту в умовах воєнного стану залишаються недостатньо вивченими, зокрема в контексті розвитку ланцюгів постачання та збуту, дефіциту трудових ресурсів, а також управління змінами в аграрному бізнесі. Крім того, є необхідність у детальнішому дослідженні аспектів управління технологічними оновленнями та процесами цифровізації аграрного сектору, що стає все більш актуальним в умовах глобальних викликів і швидких змін на ринку. Відсутність чітких механізмів адаптації до нових реалій може значно ускладнити ефективне функціонування аграрних підприємств, особливо в умовах кризових ситуацій, коли важливо швидко реагувати на зміни та забезпечувати безперервність виробничих процесів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз специфіки управлінських підходів в аграрному секторі України в умовах війни, вивчення та виявлення основних викликів для аграрних підприємств, а також окреслення ефективної стратегії менеджменту, яка має забезпечити стійкість та адаптативність важливої для економіки галузі в кризовий період та відновлення і розвиток у післявоєнний час.

Виклад основного матеріалу дослідження. На структуру управління аграрним сектором значний вплив мають як внутрішні чинники його функціонування, так і зовнішні умови. Головними зовнішніми загрозами, з якими стикається менеджмент аграрного бізнесу України в умовах війни, є:

1. Воєнні дії на території країни та регулярні обстріли критичної інфраструктури, що спричиняє нестабільність в енергопостачанні;
2. Зростання цін на енергоносії;
3. Блокада портів і руйнування портової та автомобільної інфраструктури, що обмежує експорт і призводить до падіння цін на зернові та інші сільськогосподарські культури;
4. Можливе погіршення економічної ситуації в країні через необхідність збільшення витрат на оборону, що може призвести до зниження реальних доходів населення;
5. Блокада європейських транскордонних переходів перевізниками з Польщі, Словаччини та Угорщини, що ускладнює експорт і збільшує витрати на транспортні перевезення;
6. Дефіцит робочої сили в країні;
7. Ризик девальвації гривні через величезний дефіцит державного бюджету та очікуване зменшення зовнішніх надходжень, що може посилити інфляційні процеси;
8. Зростання конкуренції на внутрішньому ринку;
9. Підвищення вимог до якості товарів;
10. Нестабільність цін у постачальників;
11. Ризик використання конкурентами з ЄС передових технологій, зокрема цифрових інструментів.

Російська військова агресія проти України спричинила масштабні проблеми, що негативно вплинули на діяльність підприємств аграрного сектору. Оскільки сільськогосподарські угіддя охоплюють 68,5% території країни, аграрні підприємства відіграють ключову роль у післявоєнному відновленні України, а також у забезпеченні продовольчих і ресурсних потреб під час війни. Водночас руйнування структури та інфраструктури аграрного сектору вимагає модернізації та відбудови, що робить особливо актуальним питання управління даним сектором, залучення інвестицій для підтримки та розвитку аграрних підприємств [11; 12].

Тому можна зосередити увагу на таких ключових аспектах, які мають важливе значення для менеджменту в аграрному секторі:

1. Безпека та захист виробництва. Агropідприємства повинні адаптувати свої графіки роботи, забезпечити місця для укриття на випадок небезпеки. Інвестиції в захист складів, техніки, сільськогосподарської продукції та інфраструктури є критичними. Враховуючи можливі бойові дії, часто використовуються системи безпеки, спеціальні укриття для продукції. Перевезення товарів і продукції може бути ускладнене через бойові дії, блокади або пошкоджені інфраструктурні об'єкти. Потрібно знаходити альтернативні шляхи доставки або зберігання. Використовувати нові маршрути постачання через західні кордони, порти ЄС, кооперацію з сусідніми країнами. Також необхідно будувати власні логістичні рішення або створювати об'єднання з іншими господарствами для спільного транспорту.

2. Адаптація виробництва. Залежно від ситуації на фронті та в регіоні, аграрії можуть змінювати структуру вирощуваних культур, орієнтуючись на те, що можна виростити в умовах обмежених ресурсів або обстрілів; Використання мобільних та малих виробничих потужностей дозволяє зменшити ризики в разі руйнування основних агropідприємств або складів. Застосування цифрових технологій, дронів, GPS-навігації, систем точного землеробства для роботи у важкодоступних чи небезпечних регіонах та інших інновацій може допомогти зберігати ефективність, навіть в умовах війни.

3. Економічна ситуація. Підприємства часто стикаються з труднощами у фінансуванні через інфляцію, нестабільні умови ринку та ризик банкрутства. Тому суб'єкти господарювання потребують допомоги. Дана підтримка полягає в активному використанні програм державної допомоги, донорських грантів, міжнародних фондів. Саме підтримка від держави або міжнародних організацій стає важливою для продовження виробництва. Адже одним з пріоритетів галузі є забезпечення населення основними продуктами харчування. У зв'язку з тим агробізнес може

орієнтуватися на випуск критично важливих товарів, зокрема зерна, олії та м'яса. Хоча умови військового стану можуть спричиняти значні коливання цін на сировину, паливо та інші ресурси, але аграрії повинні швидко реагувати на зміни в ціновій політиці та інвестиціях.

4. Соціальний аспект. Враховуючи мобільність населення та переміщення людей через війну, аграрії можуть стикатися з браком робочої сили. Це вимагає розвитку програм для залучення тимчасових працівників або використання технологій для автоматизації процесів. У даному випадку доречним є переорієнтація переселенців, навчальні програми для молоді, співпраця з аграрними вишами. Багато агропідприємств співпрацюють з місцевими громадами, надаючи їм ресурси або підтримку в вигляді робочих місць, продуктів, грошових коштів для підтримки життєдіяльності регіону.

5. Інновації та сталий розвиток. Незважаючи на складні умови, аграрії можуть впроваджувати екологічно сталий підхід до ведення бізнесу, що допоможе зменшити витрати, покращити ефективність та забезпечити довготривалу стабільність. Застосування нових технологій, таких як онлайн-платформи для торгівлі, автоматизація сільськогосподарських процесів і використання робототехніки для аграріїв стає важливим аспектом адаптації.

6. Адаптивний менеджмент. У таких умовах важливою є здатність швидко реагувати на зміни, адаптувати стратегії в реальному часі. Керівники повинні бути готові до непередбачуваних ситуацій і мати на увазі важливість командної роботи. Саме в умовах обмежених можливостей та ресурсів аграрії повинні приділяти увагу оптимізації витрат, збереженню води, пального, електроенергії та інших необхідних ресурсів. У даному випадку завдяки розробці планів резервування ресурсів (пальне, насіння, добрива, засоби захисту рослин) усе може бути закуплене завчасно та з можливістю довгого зберігання.

Таким чином, менеджмент в аграрному секторі під час воєнного стану вимагає не тільки технічних та економічних знань, але й високої

адаптивності, стратегічного мислення та вміння працювати в умовах нестабільності.

Основні методи, якими менеджерам потрібно користуватись в умовах невизначеності, представлені в таблиці 1.

Таблиця 1. Методи розробки та ухвалення управлінських рішень в умовах нестабільності

Методи	Сутність методів
Метод «спроб і помилок»	Передбачає тестування різних варіантів управлінських рішень з подальшим вибором найбільш ефективного серед них.
Метод «інтуїції»	Базується на використанні внутрішнього чуття або «шостого відчуття» під час формування та прийняття рішень. Цей підхід особливо корисний в умовах невизначеності або обмеженої інформації, коли традиційні аналітичні методи можуть бути недостатніми. Інтуїтивні рішення часто спираються на досвід, знання та підсвідоме розуміння ситуації, що дозволяє керівникам швидко реагувати на виклики. Інтуїція може бути ефективною, коли вона доповнюється професійним досвідом та знаннями. Однак варто зазначити, що інтуїтивні рішення можуть бути як влучними, так і помилковими, тому їх доцільно використовувати разом з іншими методами прийняття рішень, особливо в критичних або стратегічних ситуаціях.
Метод «розуміння контексту»	Полягає у вивченні сутності проблеми, визначенні чинників, що впливають на її вирішення, та аналізі взаємозв'язків між ними.
Метод «аналізу ризиків»	Передбачає формалізацію всіх етапів процесу ухвалення управлінського рішення, збирання та аналіз інформації про зовнішні ризики для суб'єкта господарювання, а також врахування можливого впливу невизначеності з метою прийняття більш обґрунтованих рішень.

Джерело: сформовано автором на основі [9, с. 44].

Водночас не всі запропоновані методи формування та ухвалення управлінських рішень демонструють однакову ефективність в умовах збройного конфлікту. Зокрема, метод «спроб і помилок» вимагає значних часових та ресурсних витрат, що у реаліях війни є недопустимою розкішшю. За умов воєнного стану, коли ситуація змінюється стрімко, а ризики зростають щодня, відсутня можливість здійснювати багатоетапне випробування альтернативних варіантів рішень. Враховуючи це, найбільш актуальним і доцільним методом у процесі формування й прийняття управлінських рішень в умовах війни є метод «аналізу ризиків», який

дозволяє здійснити комплексну оцінку загроз, врахувати чинник невизначеності та забезпечити більш обґрунтований вибір стратегії дій.

Отже, ефективне управління фінансово-економічною діяльністю суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану вимагає впровадження адаптивних моделей прийняття рішень, орієнтованих на роботу в умовах високої турбулентності, обмеженої інформації та постійної зміни зовнішнього середовища.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Менеджмент аграрного підприємства у воєнний час – це поєднання класичних управлінських функцій із антикризовими методами. Основна ціль – не лише зберегти бізнес, а й створити основу для відновлення та зростання після завершення бойових дій. Ефективний аграрний менеджер під час війни – це стратег, антикризовий лідер, комунікатор і новатор в одній особі [10].

Для ефективного подолання найбільш критичних проблем аграрного сектору України в умовах війни та у післявоєнний період необхідно реалізувати низку стратегічних заходів:

- забезпечити залучення висококваліфікованих фахівців до сільськогосподарської галузі, включаючи менеджерів, ІТ-спеціалістів, науковців та агроекспертів вузької спеціалізації, що сприятиме модернізації та ефективному управлінню;
- спростити регуляторне середовище шляхом зменшення адміністративних та бюрократичних бар'єрів, що стримують розвиток аграрного бізнесу, особливо малого та середнього;
- посилити контроль за якістю та безпечністю сільськогосподарської продукції згідно з міжнародними стандартами, а також впровадити механізми покращення якості продуктів, що споживаються на внутрішньому ринку;
- розробити комплексну програму підтримки сільських територій, яка передбачає створення нових робочих місць, модернізацію соціальної інфраструктури, розвиток освіти та медичних послуг;

- здійснити поступову адаптацію виробничих процесів до норм і стандартів Європейського Союзу, включно з екологічними та санітарними вимогами;
- стимулювати технологічне оновлення агросектору, включаючи впровадження цифрових рішень, автоматизації та інноваційних агротехнологій;
- заохочувати розвиток переробної галузі у сільському господарстві відповідно до принципів Європейського зеленого курсу (Green Deal), з акцентом на зменшення викидів та енергоефективність;
- створити сприятливі умови для переходу агровиробництва до сталих моделей, орієнтованих на довготривале збереження ресурсів, екологічну відповідальність та економічну стійкість.

Література

1. Балановська Т. І. Стратегічне управління у сільськогосподарських підприємствах: теорія та практична проблематика: монографія. Київ : РДВЦ НУБіП України, 2014. 178 с.
2. Бобловський О. Ю., Боженів М. А. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів : матер. І міжнар. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 7-8 квіт. 2021 р., Івано-Франківськ, 2021. С. 29–30.
3. Данилишин Б. Ситуація в аграрному секторі після початку повномасштабної війни вимагає активної участі держави. URL: <https://espreso.tv/oglyad-situatsii-v-ekonomitsi-ta-na-finansovikh-rinkakh-ukraini-647852d17cbe9> (дата звернення 12.04.2025).
4. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42–50.

5. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Вип. 3. С. 64–69.

6. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (дата звернення 13.04.2025).

7. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство: електронний журнал (Index Copernicus). № 40. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> (дата звернення: 16.04.2025).

8. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/25373.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).

9. Махун А. П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С. 44–45.

10. Трофімцева О. Війна показала важливість агросектору. Як узяти нові висоти? URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/839762.htm> (дата звернення: 15.04.2025).

11. Урядовий портал. План відновлення України: освіта та наука, як фундамент розвитку людського потенціалу. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/plan-vidnovlennia-ukrainy-osvita-ta-nauka-iaak-fundament-rozvytku-liudskoho-potentsialu> (дата звернення 13.04.2025).

12. Mercy Corps UERP. Програма підтримки економічної стійкості України (UERP). URL: <https://uerp.mercycorps.org> (дата звернення 13.04.2025).

References

1. Balanovska, T.I. (2014), *Stratehichne upravlinnia u silskohospodarskykh pidpriemstvakh: teoriia ta praktychna problematyka* [Strategic management in agricultural enterprises: theory and practical issues], RDVTs NUBiP Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
2. Boblovskyi, O.Yu. and Bozhenov, M.A. (2021), “Peculiarities of making managerial decisions under conditions of uncertainty”, *Aktual'ni problemy menedzhmentu v umovakh suchasnykh vyklykiv : Mater. I mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Current management problems in the face of modern challenges. Materials of the 1st international scientific-practical conference.], Ivano-Frankivsk, Ukraine, pp. 29–30.
3. Danylyshyn, B. (2023), “The situation in the agricultural sector after the start of a full-scale war requires active state participation”, available at: <https://espresso.tv/oglyad-situatsii-v-ekonomitsi-ta-na-finansovikh-rinkakh-ukraini-647852d17cbe9> (Accessed: 12 April 2025).
4. Demianenko, S.I. (2018), “Agricultural management in the agribusiness system”, *Ekonomika APK*, vol. 12, pp. 42–50.
5. Korzachenko, O.V. (2018), “Optimization of business processes of Ukrainian enterprises: problems and prospects”, *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, Vol. 3, pp. 64–69.
6. Kostyrko, A. and Lytvynova, D. (2023), “Adaptation of the agricultural sector of the Ukrainian economy during the war and global food security”, available at: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (Accessed 13 April 2025).
7. Kravchenko, M.O. and Holiuk, V.Ia. (2022), “Management decision-making: essence and current development trends”, *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 40, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> (Accessed 16 April 2025).
8. Mazur, K.V. and Kubai, O.H. (2020), *Menedzhment ahrarnoho pidpriemstva* [Agricultural enterprise management], TVORY, Vinnytsia, Ukraine,

available at: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/25373.pdf> (Accessed 12 April 2025).

9. Makhun, A.P. (2023), “Methods of making managerial decisions under conditions of uncertainty”, *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy : Zb. tez dop. IV mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, [Business, innovation, management: problems and prospects. Collection of abstracts of the IV International Scientific-Practical Conference], Kyiv, Ukraine, pp. 44–45.

10. Trofimtseva, O. (2022), “The war showed the importance of the agricultural sector. How to reach new heights?”, available at: <https://interfax.com.ua/news/blog/839762.htm> (Accessed 15 April 2025).

11. Government portal (2022), “Ukraine's Recovery Plan: Education and Science as the Foundation for Human Potential Development”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/plan-vidnovlennia-ukrainy-osvita-ta-nauka-iak-fundament-rozvytku-liudskoho-potentsialu> (Accessed 13 April 2025).

12. Mercy Corps UERP (2022), “Ukraine Economic Resilience Support Program (UERP)”, available at: <https://uerp.mercycorps.org> (Accessed 13 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.05.2025 р.