

УДК 631.11:338.43:005.21:005.932(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2025-4-10>

Ступка В.В.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня освіти
Білоцерківського національного аграрного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1953-194X>*Stupka Vitalii
PhD

Bila Tserkva National Agrarian University

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

ADAPTIVE STRATEGIES FOR MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW AND POST-WAR RECOVERY

АНОТАЦІЯ

У статті розкрито сутність адаптивних стратегій управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Обґрунтовано трансформацію традиційних ризиків аграрного бізнесу в систему багатовимірних воєнних загроз і виділено ключові канали їх передачі: просторово-логістичний, фінансовий, виробничо-ресурсний та ринково-експортний. Запропоновано концепцію формування адаптивних стратегій, що поєднують операційну гнучкість, фінансову та ринкову адаптацію, організаційно-інституційні механізми. Розроблено тривірневу модель адаптивної стратегії, що включає: антикризовий, стабілізаційно-адаптаційний, відновлювально-інноваційний етапи та окреслено практичні орієнтири для менеджерів аграрних підприємств і органів державної влади щодо посилення стійкості, прискорення відновлення та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

Ключові слова: адаптивні стратегії управління, сільськогосподарські підприємства, воєнні ризики, стійкість, повоєнне відновлення, канали передачі ризиків, тривірнева модель розвитку.

ANNOTATION

The article is devoted to the theoretical and methodological understanding of adaptive strategies for managing agricultural enterprises in conditions of martial law and post-war recovery, which determines its high relevance. The full-scale war led to a radical change in the environment of the functioning of agrarian business, the transformation of traditional production, financial and market risks into a complex of multidimensional military threats that threaten food security, financial stability of enterprises and sustainable development of rural areas. Under such conditions, classical approaches to strategic planning, focused on a relatively predictable market situation, are insufficient, which necessitates the need for a scientific rethinking of the content of strategic management on the principles of flexibility and adaptability. The article outlines the theoretical foundations of the conceptual apparatus of adaptive strategies for managing agricultural enterprises, analyzes the specifics of the impact of military risks on their business models, and identifies key channels for transferring such risks to the production, logistics, financial, and market subsystems. Groups of mechanisms for increasing the stability and adaptability of agricultural enterprises are considered, including operational adaptation and production flexibility, financial strategies for stability and recovery, market and export strategies, as well as organizational and institutional instruments of cooperation and integration. Special attention is paid to the sequence of strategy formation at different stages of the military and post-war cycle – from anti-crisis response in the shock period to stabilization and adaptation decisions and the transition to recovery and innovation

development guidelines. The article also addresses the role of state policy, international support programs, and financial institutions in creating a favorable institutional environment for implementing adaptive strategies, and outlines areas for further research related to adaptive modeling, sustainability assessment, and integration of Ukraine's agricultural sector into the renewed architecture of global agri-food markets.

Keywords: adaptive management strategies, agricultural enterprises, war risks, sustainability and resilience, post-war recovery, risk transmission channels, three-level development model.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні принципово змінила умови функціонування сільськогосподарських підприємств, трансформувавши традиційні ризики аграрного бізнесу в комплекс багатовимірних воєнних загроз – від фізичного знищення виробничої та логістичної інфраструктури до блокування експортних каналів, дефіциту оборотного капіталу, трудових ресурсів та підвищення вартості фінансових ресурсів. За таких умов класичні підходи до стратегічного управління, які ґрунтувалися переважно на передбачуваності ринкового середовища, виявляються недостатніми. Потреба переходу від статичних моделей планування до динамічних, гнучких і адаптивних стратегій управління стає ключовою умовою збереження життєздатності аграрних підприємств, їх фінансової стійкості та здатності забезпечувати продовольчу безпеку держави.

Разом з тим, попри значну кількість досліджень, присвячених антикризовому управлінню, ризик-менеджменту та стратегічному розвитку аграрних підприємств, недостатньо розробленими залишаються теоретико-методичні засади формування саме адаптивних стратегій управління в умовах тривалого воєнного конфлікту та повоєнної відбудови. У науковому дискурсі фрагментарно розглядаються окремі аспекти – реструктуризація виробничих потужностей, диверсифікація ринків збуту, залучення грантового та пільгового фінансування, впровадження інновацій – проте відсутня

цілісна концепція, яка б інтегрувала військові ризики, фінансову стійкість, логістичні обмеження, інституційні зміни та вимоги євроінтеграції у єдиний стратегічний контур управління сільськогосподарським підприємством.

З практичної точки зору, управлінські команди аграрних підприємств стикаються з необхідністю оперативного прийняття рішень в умовах критичної невизначеності, обмеженості ресурсів та руйнування звичних ланцюгів створення доданої вартості. Без науково обґрунтованих адаптивних стратегій управління зростає ризик банкрутства, втрати кадрового та виробничого потенціалу, деградації сільських територій, посилення соціально-економічної напруги. Водночас, перехід до повоєнного відновлення вимагатиме від аграрного сектору не лише компенсації втрат, а й модернізації бізнес-моделей відповідно до принципів стійкого розвитку, «зеленої» економіки та європейських стандартів ведення господарської діяльності.

Отже, постає комплексна наукова проблема – теоретично обґрунтувати та інструментально забезпечити формування адаптивних стратегій управління сільськогосподарськими підприємствами, здатних одночасно забезпечувати стійкість до військових шоків, гнучкість у зміні форматів ведення бізнесу та орієнтацію на довгострокове повоєнне зростання. Її розв'язання прямо пов'язане з важливими науковими завданнями розвитку теорії стратегічного та антикризового управління в умовах екстремальної невизначеності, а також із практичними завданнями підвищення конкурентоспроможності українського аграрного сектору, зміцнення продовольчої безпеки, відновлення економічної активності на деокупованих і прифронтових територіях. Саме на ці виклики спрямоване дослідження, метою якого є теоретично обґрунтувати та практично визначити адаптивні стратегії управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових праць свідчить, що проблематика функціонування аграрного бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення поступово формується як окремий науковий напрям. Зокрема, Л. Шовкун-Заблоцька, досліджуючи менеджмент і маркетинг агробізнесу воєнного часу, акцентує увагу на трансформації бізнес-моделей сільськогосподарських підприємств, необхідності диверсифікації каналів збуту, розвитку цифрових каналів комунікації та посиленні клієнтоорієнтованості як передумови збереження ринкових позицій у високоризиковому середовищі [1].

І. Кичко обґрунтовує концептуальні засади адаптивно-стабілізаційної стратегії управління аграрними підприємствами України в умовах глибокої воєнної кризи, пропонуючи поєднання оперативної адаптації виробничо-збутових процесів із довгостроковою стабілізацією

фінансових результатів та збереженням виробничого потенціалу [2].

Вагомий блок досліджень присвячено ризикам та фінансовій стійкості аграрного бізнесу в умовах війни. О. Семененко зосереджується на ризиках управління фінансовими ресурсами аграрного сектору в зоні воєнного конфлікту, виокремлюючи сукупність загроз для ліквідності, платоспроможності та інвестиційної активності підприємств, а також пропонуючи напрями зниження ризиків через диверсифікацію джерел фінансування, страхування та використання спеціальних інструментів державної підтримки [3]. Дослідження Н. Клименко, І. Вороненко, М. Негрей, К. Рогози спрямоване на кількісну оцінку ризиків шокових періодів і інвестиційної привабливості українських агрохолдингів: автори демонструють значну глибину падіння капіталізації в період шоку, повільне відновлення її рівня та суттєву диференціацію ліквідності активів між окремими компаніями [4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Існуючі дослідження достатньо ґрунтовно розкривають окремі компоненти проблеми: специфіку менеджменту й маркетингу аграрного бізнесу у воєнний період, концепції адаптивно-стабілізаційних стратегій, інструменти кількісної оцінки ризиків та інвестиційної привабливості аграрних компаній, напрями відновлення зовнішньоекономічної діяльності, а також параметри й механізми державної підтримки аграрного сектору. Водночас комплексне дослідження адаптивних стратегій управління сільськогосподарськими підприємствами, яке б на рівні підприємства поєднувало військові ризики, фінансову стійкість, логістичні обмеження, експортні можливості, а також інструменти державної та міжнародної підтримки в умовах повоєнного відновлення, поки що розроблене недостатньо. Саме заповненню цієї наукової прогалини слугує дана стаття, яка, спираючись на напрацювання згаданих авторів, пропонує цілісний підхід до формування адаптивних стратегій розвитку аграрних підприємств у перехідний та відновлювальний періоди.

Формулювання цілей статті. Мета статті – теоретично обґрунтувати та практично визначити адаптивні стратегії управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, зокрема дослідити вплив військових ризиків на функціонування аграрного бізнесу, окреслити механізми підвищення його стійкості, визначити інструменти стратегічної гнучкості й антикризового реагування, а також розробити орієнтири для формування ефективної моделі розвитку аграрних підприємств у перехідний та відновлювальний періоди.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній науковій літературі адаптивні стратегії розглядаються як сукупність управлінських

рішень і механізмів, що забезпечують здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати ресурсну конфігурацію та бізнес-модель з метою збереження життєздатності й конкурентоспроможності. Ключовими характеристиками адаптивної стратегії виступають: гнучкість, як можливість швидкої зміни напрямів і пріоритетів діяльності, варіативність: наявність декількох сценаріїв дій, резильєнтність: здатність витримувати шоки та відновлювати довоєнні або нові цільові параметри, а також інтегрованість: узгодженість рішень на операційному, фінансовому, організаційному й інституційному рівнях.

Для аграрних підприємств концепт адаптивності набуває додаткових вимірів: сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, чутливість до логістичних і цінових шоків, високий рівень капіталомісткості й довгий інвестиційний цикл. Відповідно, адаптивна стратегія має інтегрувати:

- операційні рішення: корекція структури посівних площ, зміна технологій, оптимізація використання техніки й енергоресурсів;
- фінансові стратегії: диверсифікація джерел фінансування, управління борговим навантаженням, використання страхування, грантів, пільгового кредитування;
- ринкові й експортні рішення: переналаштування ланцюгів збуту, пошук нових ринків, розвиток переробки;
- організаційно-інституційні зміни: участь у кооперативних та інтеграційних структурах, взаємодія з державними й міжнародними програмами підтримки.

Сучасні дослідження показують, що війна створила багатовимірний спектр ризиків для аграрного бізнесу – від безпекових до макрофінансових. За результатами міжвідомчих оцінок і звітів Світового банку, KSE, FAO та інших партнерів, аграрний сектор України зазнав масштабних прямих збитків: руйнування складів, елеваторів, ферм, знищення техніки та поголів'я, а також значних непрямих втрат через зростання логістичних витрат, обмеження експорту й зниження маржинальності виробництва [4; 7; 10].

Вплив воєнних дій на функціонування аграрних підприємств проявляється не лише через прямі руйнування виробничих потужностей чи інфраструктури, а й через розгалужену систему опосередкованих ефектів, що трансформуються у фінансові втрати, порушення виробничих циклів, зміни ринкової кон'юнктури та зростання операційної невизначеності. Воєнні ризики впливають на всі ключові підсистеми підприємства – ресурсну, виробничу, логістичну, збутову, фінансову, управлінську – змінюючи умови доступу до ресурсів, структуру витрат, горизонти планування, здатність виконувати контрактні зобов'язання та підтримувати ліквідність. У результаті навіть за відсутності прямих фізичних ушкоджень бізнес-модель аграрного

підприємства зазнає суттєвого деформуючого впливу, що проявляється у зниженні продуктивності, падінні маржинальності, накопиченні ризикових зобов'язань і обмеженості інвестиційних можливостей.

Для обґрунтування адаптивних стратегій управління важливо не просто ідентифікувати окремі ризики, а зрозуміти, якими саме каналами вони «проходять» через бізнес-модель підприємства та змінюють його стійкість і результативність. Ідеться про виділення не лише прямих шоків, а й вторинних та третинних ефектів – коливання валютного курсу, зміну цінових паритетів на внутрішньому та зовнішніх ринках, підвищення вартості кредитних ресурсів, дефіцит робочої сили, посилення регуляторних вимог, збої у роботі суміжних галузей. Аналіз таких каналів дає змогу виявити «вразливі точки» бізнес-моделі, визначити, де саме утворюються «вузькі місця» у потоках ресурсів, інформації та фінансів, і, відповідно, які управлінські інтервенції є пріоритетними з точки зору підтримання стійкості.

З урахуванням специфіки сучасного етапу воєнного протистояння доцільно виокремити систему ключових каналів, через які воєнні ризики транслюються у діяльність аграрних підприємств та впливають на їх виробничо-фінансові показники й стратегічні можливості розвитку. Ключові канали передачі воєнних ризиків у діяльність аграрних підприємств можна згрупувати таким чином (рис. 1):

- Просторово-логістичний канал – втрата доступу до морських портів, руйнування доріг і залізниць, затримки й подорожчання перевезень, нерівномірна доступність інфраструктури експорту.
- Фінансовий канал – підвищення відсоткових ставок, посилення вимог кредиторів до застави, зростання боргового навантаження, затримка платежів від контрагентів, зниження інвестиційної привабливості аграрного сектору.
- Виробничо-ресурсний канал – дефіцит пального, добрив, робочої сили, а також зростання їх вартості; пошкодження або мінування сільгоспугідь, що знижує посівні площі й спричиняє переривання виробничого циклу.
- Ринково-експортний канал – скорочення або втрата традиційних ринків збуту, зміна структури попиту, посилення конкуренції на європейському ринку, необхідність дотримання жорсткіших стандартів якості й безпеки продуктів.

Сукупна дія цих факторів призводить до падіння доходів, погіршення платоспроможності й фінансової стійкості підприємств, появи ризику масових банкрутств, особливо серед малих і середніх господарств. Водночас дослідження свідчать і про високий рівень адаптивної спроможності українських сільгоспвиробників, які, попри втрати, зберігають значні обсяги експорту та поступово переорієнтовують логістичні маршрути [4; 7; 8].

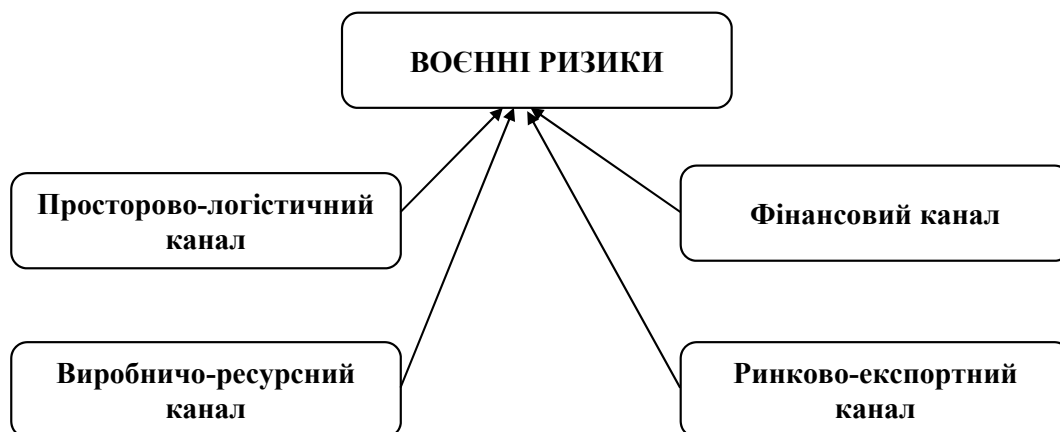


Рис. 1. Канали передачі воєнних ризиків у діяльність сільськогосподарських підприємств.

Джерело: узагальнено та побудовано автором

Вироблення ефективних адаптивних стратегій управління вимагає не лише ідентифікації воєнних ризиків та каналів їх передачі, а й систематизації практичних інструментів, за допомогою яких аграрні підприємства можуть підвищувати свою стійкість і здатність до відновлення. Особливої ваги набуває виокремлення таких механізмів, що дозволяють одночасно реагувати на короткострокові шоки та формувати підґрунтя для довгострокової модернізації бізнес-моделі, інтеграції до нових логістичних маршрутів, ринкових ніш і фінансових можливостей.

У цьому контексті доцільно перейти від розрізненого переліку окремих заходів до їхнього узагальнення в цілісні групи, які можуть слугувати основою для конструювання адаптивних стратегій на рівні підприємства. На основі узагальнення наукових праць і аналітичних звітів можна виокремити кілька груп механізмів, які

формують «ядро» адаптивних стратегій управління аграрними підприємствами в умовах війни та відбудови (рис. 2).

Дослідження міжнародних організацій показують, що малі й середні фермерські господарства продемонстрували високу гнучкість, оперативно змінюючи структуру посівів, оптимізуючи використання техніки, переходячи на менш ресурсомісткі культури, а також посилюючи кооперацію для спільного використання техніки й інфраструктури [4; 7].

До ключових інструментів операційної адаптації належать:

- перехід до більш стійких сівозмін, що зменшують залежність від імпорتنих ресурсів;
- впровадження енергоощадних технологій, точного та «розумного» землеробства;
- оптимізація структури поголів'я, зокрема зменшення найбільш ризикованих

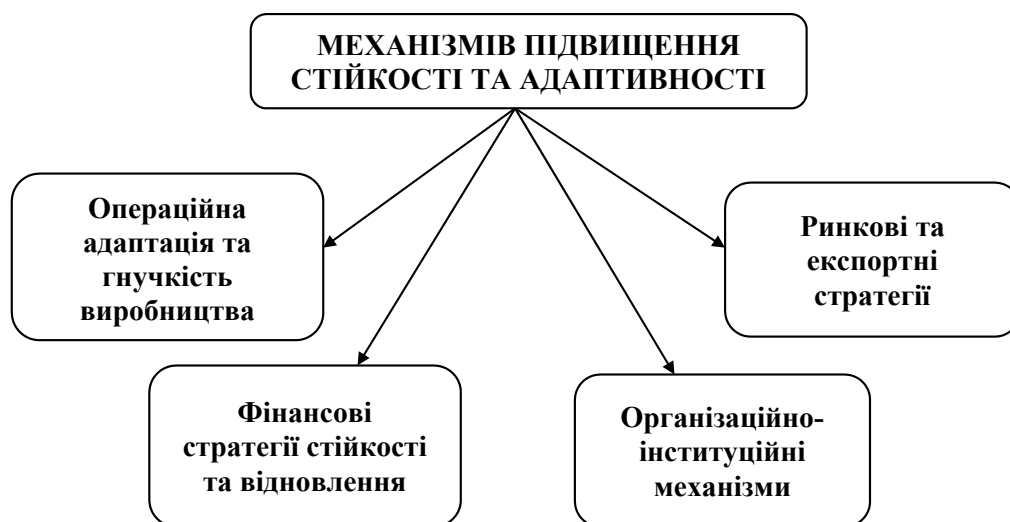


Рис. 2. Групи механізмів підвищення стійкості та адаптивності сільськогосподарських підприємств

Джерело: узагальнено та побудовано автором

напрямів тваринництва на територіях підвищеної небезпеки;

- тимчасова консервація високоризикових ділянок та перенесення виробничої активності на більш безпечні регіони.

Ці заходи дозволяють знизити операційні витрати, зберегти мінімально необхідний виробничий потенціал і створити основу для майбутнього нарощування виробництва.

Фінансова складова адаптивних стратегій є ключовою, оскільки саме доступ до ресурсів визначає можливість підприємства інвестувати в відновлення й модернізацію. У дослідженнях APD та Світового банку підкреслюється роль змішаних фінансових інструментів: грантів на закупівлю техніки й обладнання, пільгових кредитів, гарантійних механізмів для МСП, спеціальних програм відновлення інфраструктури [5; 10].

На рівні підприємства це трансформується у такі фінансові стратегії:

- диверсифікація джерел фінансування;
- активне управління боргом;
- страхування й хеджування ризиків;
- поетапне інвестування у відновлення – пріоритизація критично важливих активів.

Значну увагу в сучасній літературі приділено питанням відновлення експортного потенціалу аграрного сектору.

Статистичні дослідження свідчать про те, що, попри падіння обсягів експорту в перший рік повномасштабної агресії, аграрний сектор України зберіг статус ключового постачальника зерна й олійних на глобальний ринок, поступово адаптуючись до нових логістичних реалій [8; 10–12].

Для окремого підприємства це означає необхідність:

- диверсифікувати канали збуту;
- підвищувати частку продукції з більшою доданою вартістю;
- інтегруватися в кооперативні та кластерні структури, які спільно вирішують логістичні й експортні задачі;
- адаптувати систему якості й безпеки продукції до стандартів ЄС;

Організаційно-інституційні механізми. Важливу роль у підвищенні стійкості відіграють організаційні форми кооперації. Дослідження інтеграційних структур в аграрному секторі в умовах війни показують, що горизонтальна (кооперативи) й вертикальна (агрохолдинги, кластери) інтеграція дозволяє перерозподіляти

ризиків, оптимізувати логістику, посилити переговорну позицію з банками й трейдерами, а також забезпечити доступ до спільної техніки та інфраструктури [1; 2; 7].

Державна політика й міжнародні програми підтримки створюють інституційне середовище, в якому формуються адаптивні стратегії. А. Діброва та співавт. виділяють критично важливі напрями державної підтримки: компенсація відсоткових ставок, грантові програми для МСП, програми часткових кредитних гарантій, інструменти підтримки експорту й логістики [8].

Формування ефективних адаптивних стратегій вимагає не лише ідентифікації воєнних ризиків та визначення механізмів стійкості, а й систематизації управлінських рішень за етапами розвитку підприємства в умовах затяжної кризи та подальшого відновлення. Важливо врахувати, що потреби аграрного бізнесу на початковій фазі шокового впливу війни суттєво відрізняються від завдань стабілізації та довгострокової модернізації, а отже, потребують різних стратегічних акцентів, інструментів та пріоритетів ресурсного забезпечення. Це зумовлює необхідність представлення адаптивної стратегії як послідовного, еволюційного процесу, в межах якого змінюються цілі, домінуючі управлінські підходи та конфігурація інструментів реагування.

З огляду на зазначене доцільно структурувати адаптивне управління сільськогосподарським підприємством у вигляді логічно узгоджених етапів, що відображають перехід від виживання – до стабілізації, а далі – до відновлення та інноваційного розвитку. На основі узагальнення теоретичних підходів та емпіричних результатів пропонується трирівнева модель адаптивної стратегії управління аграрним підприємством, яка включає (рис. 3):

1. Антикризовий (шоковий) етап.
2. Стабілізаційно-адаптаційний етап.
3. Відновлювально-інноваційний етап.

Антикризовий (шоковий) етап. Мета забезпечити виживання підприємства та збереження ключових активів у період найвищої інтенсивності воєнних ризиків. Основні стратегічні пріоритети:

- швидка переоцінка ризиків: безпекових, логістичних, фінансових і формування «карти ризиків»;
- мінімізація витрат і збереження ліквідності: замороження неключових інвестицій, оптимізація запасів, переговори з кредиторами;

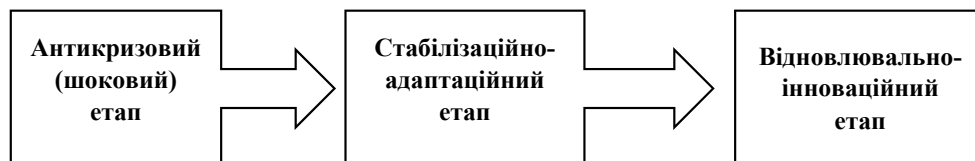


Рис. 3. Трирівнева модель адаптивної стратегії управління сільськогосподарським підприємством у воєнний та повоєнний періоди

Джерело: власна розробка автора

- забезпечення базової безперервності виробництва: захист складів і техніки, резервні джерела енергії, планування посівної й збиральної кампанії з урахуванням безпекових обмежень;

- оперативна диверсифікація каналів збуту й логістики: переорієнтація на доступні хаби, використання тимчасових каналів збуту.

На цьому етапі домінують рішення тактичного й оперативного характеру, однак уже формується основа майбутньої адаптивно-стабілізаційної стратегії

Стабілізаційно-адаптаційний етап. Мета – відновлення керованості фінансовими потоками та упорядкування виробничо-збутових процесів, формування стійкої моделі діяльності в умовах затяжної війни. Ключові елементи:

- структурна адаптація виробництва: корекція структури посівів, зменшення частки високоризикових культур, впровадження технологій точного землеробства;

- системне фінансове планування: запровадження сценарного бюджетування, стрестування грошових потоків, реструктуризація боргу;

- інституційна вбудованість: активна участь у програмах державної та міжнародної підтримки: кредити під держгарантії, гранти на обладнання, програми відшкодування відсоткових ставок [3; 5];

- посилення горизонтальної та вертикальної інтеграції: участь у кооперативах, аграрних кластерах, створення довгострокових контрактів із переробниками та експортерами.

На цьому етапі підприємство формує адаптивно-стабілізаційну конфігурацію: з одного боку, знижує чутливість до шоків, з іншого – створює базу для майбутніх інвестиційних рішень.

Відновлювально-інноваційний етап. Мета – перехід від виживання до розвитку, від відновлення зруйнованого потенціалу – до технологічного й організаційного оновлення. За результатами аналітичних звітів, перспективна модель розвитку аграрного сектору України має спиратися на інновації, «зелену» трансформацію, цифровізацію та глибшу інтеграцію у світові ланцюги доданої вартості [4; 6; 10].

Для підприємства це означає:

- інвестиції у відновлення й модернізацію основних засобів: сучасна техніка, енергоефективні технології, зрошення;

- розвиток переробки й брендингу: перехід від сировинної моделі до виробництва продукції з високою доданою вартістю;

- цифровізацію управління: використання геоінформаційних систем, супутникового моніторингу, систем управління ресурсами підприємства – ERP, CRM, аграрних платформ) [8, 11, 12];

- впровадження ESG-підходів та «зеленої» модернізації, що підвищують доступ до міжнародних фінансових ресурсів.

Саме на цьому етапі проявляється повною мірою стратегічна функція керівництва – формування довгострокового бачення і траєкторії розвитку відповідного до нової архітектури глобальних аграрних ринків.

На основі запропонованої моделі та аналізу наукових і аналітичних джерел можна сформулювати низку практичних орієнтирів для керівників сільськогосподарських підприємств:

На основі запропонованої моделі та аналізу наукових і аналітичних джерел можна сформулювати низку практичних орієнтирів для керівників сільськогосподарських підприємств, які дають змогу перевести абстрактні підходи адаптивного управління у площину конкретних управлінських рішень. Застосування цих орієнтирів покликане забезпечити не лише підтримання поточної життєздатності підприємства, а й створення передумов для його стратегічного відновлення й зростання у повоєнний період, з урахуванням зміненої конфігурації ринкового середовища та інституційних умов. Відповідно, доцільно виокремити такі ключові практичні орієнтири для менеджменту аграрних підприємств:

1. Сформувати систему стратегічного моніторингу ризиків, що охоплює безпекові, логістичні, фінансові та ринкові параметри, застосовуючи кількісні методи оцінки шоків [2; 9].

2. Розробити кілька альтернативних стратегічних сценаріїв: поглиблення війни, «заморожений» конфлікт, поступове відновлення, прискорена євроінтеграція та пов'язати їх із конкретними наборами управлінських рішень.

3. Інституціоналізувати взаємодію з програмами державної та міжнародної підтримки, створивши в структурі підприємства або на кооперативному рівні спеціалізовану функцію, яка відповідає за пошук, підготовку та реалізацію проєктів підтримки [3; 5; 10].

4. Розвивати інтеграційні форми співпраці – від виробничих кооперативів і сервісних кооперацій до галузевих кластерів, що дозволяє зменшити індивідуальні ризики й підвищити переговорну спроможність щодо фінансування, логістики й реалізації продукції [1; 6].

5. Впроваджувати систему управління знаннями та організаційного навчання, що забезпечує накопичення досвіду адаптації до шоків, поширення кращих практик між підрозділами й підприємствами: у межах кластерів, асоціацій).

6. Поєднувати короткострокові заходи з довгостроковим баченням закладаючи у кожне рішення потенціал для майбутнього зростання: наприклад, відновлювати склади вже з урахуванням вимог до енергоефективності, можливості сортування та фасування.

Висновки. Проведене дослідження показало, що адаптивні стратегії управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення мають багаторівневий характер і поєднують антикризові, стабілізаційні та інноваційно-розвиткові

компоненти. Воєнні ризики транслюються в діяльність аграрних підприємств через просторово-логістичний, фінансовий, виробничо-ресурсний та ринково-експортний канали, формуючи комплекс загроз їх фінансовій стійкості й інвестиційній привабливості.

Аналіз сучасних наукових праць і аналітичних звітів засвідчив, що формування ефективних адаптивних стратегій потребує поєднання: операційної гнучкості, фінансової резильєнтності, ринкової адаптації, організаційно-інституційних рішень.

Запропонована трирівнева модель адаптивної стратегії дозволяє узгодити короткострокові рішення із довгостроковими орієнтирами розвитку, забезпечуючи не лише виживання аграрних підприємств у період війни, а й створення передумов для їх технологічної модернізації, «зеленої» трансформації та поглиблення інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

Результати дослідження можуть бути використані при розробленні корпоративних стратегій аграрних підприємств, формуванні програм державної підтримки АПК, а також у подальших наукових дослідженнях, спрямованих на кількісне моделювання адаптивних стратегій, оцінку їх економічної ефективності та впливу на продовольчу безпеку країни.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Kichko I. Adaptive-stabilization strategy for managing agricultural enterprises in Ukraine under conditions of war instability. *Economic Space*. 2025. no. 196, pp. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/2025-196-12>
2. Klymenko N., Voronenko I., Nehrey M., Rogoza K., Rogoza N. Risk assessment of shock periods and investment attractiveness of agroholdings of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9, No. 2. P. 163–182. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.09>
3. Dibrova A., Ilchuk M., Konoval I., Androsovich I., Zanzdra A. State support for agriculture in Ukraine in the post-war period. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9, No. 3. P. 49–76. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.03>
4. Semenenko O. Financial risks management of agricultural enterprises in wartime conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 3(50). P. 197–206. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3992>
5. Shovkun-Zablotska L. Management and marketing of agribusiness in conditions of military uncertainty. *Economy and Society*. 2023. No. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>
6. FAO. Ukraine agriculture damage and loss assessment: war impact and recovery priorities. *FAO Analytical Report*. 2024.
7. World Bank. Rapid damage and needs assessment: agriculture and food security sector. Washington, DC, 2023.
8. Gagalyuk T., Hanf J. Vertical coordination and resilience in agri-food supply chains. *British Food Journal*. 2022. Vol. 124,

No. 11. P. 3745–3761. DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-12-2021-1332>

9. Barrett C. B., Constanas M. A. Toward a theory of resilience for international development applications. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2014. Vol. 111, No. 40. P. 14625–14630.
10. OECD. Building agricultural resilience to shocks and crises. Paris: OECD Publishing, 2022.
11. Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1/2. P. 62–77.
12. Béné C., Headey D., Haddad L., von Grebmer K. Is resilience a useful concept in food security and nutrition programmes? *Global Food Security*. 2016. Vol. 11. P. 1–8.

REFERENCES:

1. Kichko I. (2025) Adaptive-stabilization strategy for managing agricultural enterprises in Ukraine under conditions of war instability. *Economic Space*, no. 196, pp. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/2025-196-12>
2. Klymenko N., Voronenko I., Nehrey M., Rogoza K., Rogoza N. (2023) Risk assessment of shock periods and investment attractiveness of agroholdings of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*, vol. 9, no. 2, pp. 163–182. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.09>
3. Dibrova A., Ilchuk M., Konoval I., Androsovich I., Zanzdra A. (2023) State support for agriculture in Ukraine in the post-war period. *Agricultural and Resource Economics*, vol. 9, no. 3, pp. 49–76. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.03>
4. Semenenko O. (2023) Financial risks management of agricultural enterprises in wartime conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 3, no. 50, pp. 197–206. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3992>
5. Shovkun-Zablotska L. (2023) Management and marketing of agribusiness in conditions of military uncertainty. *Economy and Society*, no. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>
6. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2024) *Ukraine agriculture damage and loss assessment: war impact and recovery priorities*. FAO Analytical Report.
7. World Bank. (2023) *Rapid damage and needs assessment: agriculture and food security sector*. Washington, DC.
8. Gagalyuk T., Hanf J. (2022) Vertical coordination and resilience in agri-food supply chains. *British Food Journal*, vol. 124, no. 11, pp. 3745–3761. DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-12-2021-1332>
9. Barrett C. B., Constanas M. A. (2014) Toward a theory of resilience for international development applications. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 111, no. 40, pp. 14625–14630.
10. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022) *Building agricultural resilience to shocks and crises*. Paris: OECD Publishing.
11. Porter M. E., Kramer M. R. (2011) Creating shared value. *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 1/2, pp. 62–77.
12. Béné C., Headey D., Haddad L., von Grebmer K. (2016) Is resilience a useful concept in food security and nutrition programmes? *Global Food Security*, vol. 11, pp. 1–8.

Стаття надійшла: 18.11.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025