

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-181>

УДК 631.11:005.21

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Ступка Віталій Володимировичздобувач третього (освітньо-наукового) рівня освіти,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1953-194X>**Stupka Vitalii**

Bila Tserkva National Agrarian University

Стаття обґрунтовує стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств у режимі тривалої турбулентності, зумовленої воєнними ризиками, ресурсними обмеженнями, логістичними збоями та регуляторним тиском ЄС. На теоретико-методичній основі ресурсно-компетентнісного та інституційного підходів запропоновано багаторівневу модель: діагностика стійкості → сценарне планування → портфель ініціатив (ринкових, технологічних, фінансових, еко-соціальних) → фінансово-інвестиційне забезпечення → цифровий моніторинг. Показано роль цифрових платформ і даних у простежуваності, управлінні ризиками та доступі до фінансування; узгоджено пріоритети зі стандартами CAP 2023–2027. Результати адресують прогалини інтеграції стійкості, антикрихкості та відтворюваності в єдиний стратегічний контур, придатний для МСП агро-сектора.

Ключові слова: економічна стійкість, стратегічне управління, аграрні підприємства, цифровізація, логістичні ризики, CAP ЄС, сценарне планування, фінансово-інвестиційні інструменти.

The article substantiates the concept of strategic management of the development of agricultural enterprises in an environment of permanent turbulence, caused by a combination of military risks, resource constraints, logistical failures and increased institutional pressure from the EU. The purpose of the study is to form holistic theoretical and methodological principles that combine resilience, antifragility, financial stability and reproducible capacity into a single strategic contour. Methodologically, the work is based on the resource-competence approach, stakeholder logic, the concept of sustainability of agri-food chains and the requirements of the EU Common Agricultural Policy 2023–2027, supplemented by tools for scenario planning and digital monitoring of indicators in real time. The scientific novelty lies in the proposed multi-level management model: (1) diagnostics of the strategic position and resilience (financial, operational, logistical, environmental, personnel, digital); (2) goal setting with an emphasis on adaptability and resource potential reproduction; (3) a portfolio of strategies in four blocks – market and sales, innovation and technology, financial and investment, environmental and social; (4) a database-based strategic control system. It is shown that digital resource management platforms, IoT monitoring, data analytics and traceability tools perform dual functions: they increase the efficiency and transparency of management decisions, while serving as “proof of reliability” for banks, insurers and donors. The practical significance lies in outlining financing mechanisms (soft loans, guarantee programs, agricultural risk insurance, grant instruments) that allow SMEs to maintain liquidity, restore their material and technical base and meet European standards of sustainability, traceability and climate neutrality. The proposed sequence of “diagnostics – scenarios – selection of initiatives – financing – digital control” ensures the alignment of short-term viability with long-term competitiveness, promotes integration into EU markets and enhances the contribution of the agricultural sector to macro-financial stability and post-war reconstruction.

Keywords: strategic management, economic sustainability, agribusiness, digital transformation, logistical viability, financial and investment instruments, EU Common Agricultural Policy, traceability.

Постановка проблеми. Сільськогосподарські підприємства нині функціонують у режимі постійної турбулентності, що має стійкий характер. Йдеться про взаємозв'язок воєнних ризиків (руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, мінування угідь, скорочення трудового потенціалу), ресурсних обмежень (дефіцит оборотного капіталу, подорожчання пального, добрив, енергоресурсів), змін ринкової кон'юнктури (перебудова експортної логістики, висока волатильність цін на зернові та олійні культури) та інституційного тиску з боку європейського регуляторного середовища (вимоги до прозорості походження продукції, екологічності виробництва, простежуваності ланцюгів доданої вартості, відповідності «зеленим» стандартам Спільної аграрної політики ЄС).

До початку повномасштабного вторгнення аграрний сектор генерував у середньому близько 10% ВВП України (2014–2022 рр.) й у 2021 році забезпечив 41% валютних експортних надходжень. Усупереч руйнуванням, логістичним обмеженням й блокуванням морського експорту, аграрний сектор залишається ключовим як для відновлення національної економіки, так і для підтримання глобальної продовольчої безпеки.

За даними останніх оцінок, загальна вартість відбудови та відновлення України становить сотні мільярдів доларів. Так, зокрема аграрна інфраструктура, що потребує розмінування сільськогосподарських земель, відновлення логістики та кредитної спроможності виробників є пріоритетними напрямками фінансування. Станом на кінець 2024 року сукупні потреби відбудови країни оцінені міжнародними інституціями в понад 500 млрд дол. США – це близько 2,8 ВВП України 2024 року, що прямо ілюструє масштаб викликів для аграрного бізнесу як системоутворюючої галузі [1].

Отже, стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств не зводиться більше до оптимізації прибутку в межах короткого виробничого циклу, оскільки має відповідати завданню стійкого зростання, конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішніх ринках, здатності до відтворення ресурсного потенціалу (земельного, людського, фінансового, технологічного) та довгострокової адаптивності до шоків. Саме ці чинники визначають актуальність проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження зосереджені

на трьох взаємопов'язаних напрямках: 1 – управління розвитком як безперервний процес підтримання й відтворення потенціалу підприємства в умовах постійних шоків [2; 3]; 2 – формування адаптивних та антикризових стратегій, спрямованих на стійкість, логістичну живучість, доступ до фінансових ресурсів і відновлення кадрового потенціалу в умовах війни [4–9]; 3 – стратегічна цифрова трансформація як основа гнучкого управління ресурсами, прозорості рішень, інтеграції до ринків ЄС та підвищення конкурентоспроможності [4; 10; 11]. Водночас залишається низка недосліджених питань, які окреслюються в сучасній науковій літературі. По-перше, відсутня уніфікована методика інтеграції управління стійкістю, антикрихістю, фінансовою стійкістю та відтворювальною спроможністю в єдиний стратегічний контур агропідприємства, придатний до практичної імплементації на рівні малого й середнього агробізнесу та чутливий до логістичних і безпекових ризиків [6; 9]. По-друге, потребує подальшого наукового опрацювання питання узгодження стратегій розвитку аграрних підприємств із євроінтеграційними вимогами щодо сталості, простежуваності походження продукції, екологічної відповідальності й прозорості даних, що стають дедалі жорсткішими та виступають фактично новим інституційним обмеженням для українських виробників [4; 6; 8]. По-третє, цифрова трансформація досі залишається фрагментованою: впровадження цифрових платформ управління ресурсами, польових моніторингових систем і аналітики даних не супроводжуються налагодженими організаційно-економічними механізмами трансформації бізнес-процесів і кадрових моделей, особливо у випадку підприємств із дефіцитом інвестиційного ресурсу [4; 10; 11]. Загалом створюється наукова ніша для подальшого розвитку теоретико-методичних засад стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасна теорія стратегічного управління аграрним підприємством не дає цілісної відповіді на запитання: як у реальних умовах воєнної економіки, дефіциту фінансових ресурсів, екологічного та регуляторного тиску, вимог простежуваності та необхідності цифрової прозорості побудувати модель розвитку, що утримуватиме бізнес у короткостроковому горизонті, відновлюватиме, підсилюватиме його ресурсний потенціал, конкурентоспроможність і здат-

ність інтегруватися до європейського економічного простору. Визначення та системне опрацювання цих прогалин формує наукову нішу дослідження й окреслює практичну значущість представленої статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – теоретично й методично обґрунтувати засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища (воєнні ризики, ресурсні обмеження, зміна ринкової кон'юнктури, інституційний тиск ЄС), окреслити інструменти формування та реалізації стратегій стійкого зростання, конкурентоспроможності й відтворювальної спроможності агробізнесу, визначити роль цифровізації (цифрових платформ управління ресурсами, систем моніторингу виробничих процесів, аналітики даних) як фактора підвищення адаптивності, прозорості управлінських рішень і ефективності використання ресурсного потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під стратегічним управлінням розвитком доцільно розуміти цілеспрямоване формування й реалізацію довгострокових рішень, які забезпечують прибутковість підприємства, його економічну стійкість, відтворення ресурсного потенціалу, конкурентні переваги на аграрних і продовольчих ринках, а також відповідність регуляторним вимогам і очікуванням стейкхолдерів (держава, громада, кредитори, переробники, трейдери, міжнародні донори). Цей підхід опирається на поєднання ресурсно-компетентнісної парадигми (ключова цінність – якість і гнучкість ресурсів, включно з даними і технологіями), теорії зацікавлених сторін (stakeholder approach), концепції стійкості ланцюгів поставок (resilience of agri-food value chains) та інституційного підходу, що визначає важливу роль політики ЄС у визначенні «правил гри» для українського агробізнесу [12].

Зазначимо, що Спільна аграрна політика ЄС (CAP) на 2023–2027 рр. декларує десять взаємопов'язаних цілей, серед яких забезпечення справедливого доходу виробників, підвищення конкурентоспроможності через інновації та цифровізацію, сталий менеджмент природних ресурсів, адаптація до кліматичних змін і підтримка життєздатності сільських територій [12]. Це означає, що стратегічний розвиток аграрного підприємства в Україні визначається здатністю інтегруватися в європейський простір стандартів простежуваності

продукції, вуглецевого сліду, біобезпеки, безпечності харчових продуктів і прозорості походження сировини [12; 13].

Таким чином, стратегічне управління розвитком агропідприємства має будуватися на принципах:

- стійкості – здатності підприємства та його ланцюгів створення вартості витримувати шоки (воєнні, логістичні, валютно-фінансові, кліматичні) й швидко відновлювати функціонування;

- адаптивності – готовності коригувати виробничо-збутові моделі, структуру посівів, канали збуту та портфель ринків;

- відтворювальної спроможності ресурсного потенціалу – підтримання родючості ґрунтів, відновлення техніко-технологічної бази, залучення і управління трудовими ресурсами, формування фінансового буфера;

- цифрової прозорості – використання цифрових платформ як «нервової системи» підприємства для моніторингу витрат, врожайності, екологічного навантаження і ризиків у реальному часі [15].

Повномасштабна військова агресія проти України спричинила фізичне пошкодження земель сільськогосподарського призначення (мінування, руйнування меліоративних систем), знищення або ушкодження техніки, елеваторів, складів, логістичних коридорів і портової інфраструктури. Це супроводжується втратою частини працівників в аграрній сфері (мобілізація, міграція), обмеженням доступу до дизельного пального, добрив та кредитних ресурсів, без яких неможливі посівні кампанії й оборотний цикл [16; 17].

Унаслідок блокування морських маршрутів і перегляду логістики через сухопутні коридори до ЄС змінилася структура збуту української агропродукції. У 2024 році Україна, попри втрати, залишалася одним із провідних експортерів соняшникової олії, кукурудзи, зернових і олійних культур на світові ринки, що підтверджує системоутворюючу роль аграрного сектора для національної економіки та гарантування глобальної продовольчої безпеки [18]. Тобто на сьогодні стратегічне управління розвитком агропідприємства в Україні неможливе без обов'язкового компонента управління воєнними ризиками (наприклад, ризики руйнування активів, втрати доступу до земельних ресурсів чи логістики, різкого падіння ліквідності тощо).

Варто зауважити, що основними «вузькими місцями» стали кредитний голод, обмежений доступ до оборотного капіталу та зростання

операційної собівартості. Міжнародні фінансові інституції зазначають, що підтримка доступного фінансування для фермерів є ключовою умовою збереження виробництва й зайнятості в аграрному секторі, а отже – умовою макроекономічної та соціальної стабільності [16]. Стратегічне управління розвитком за таких умов повинне містити інструменти довгострокової ліквідності: гарантійні програми, пільгові кредити, страхові механізми агроризиків, грантові фонди на відновлення техніки й логістичної інфраструктури.

Європейська Комісія у новій візії аграрної політики окреслює три вектори: економічну життєздатність фермерства, екологічну відповідальність і розвиток сільських територій [12]. Це означає, що навіть малі й середні суб'єкти господарювання змушені інтегрувати екологічні та соціальні критерії у свої стратегії розвитку – від скорочення використання хімічних засобів до прозорості звітності щодо походження сировини. Для українських підприємств, які орієнтуються на експорт до ЄС або на залучення європейського капіталу, зазначені вимоги є умовою доступу до ринків і фінансування [12; 13].

До воєнних факторів додаються зміни клімату, деградація ґрунтів, дефіцит водних ресурсів, загроза посухи й ерозії. Післявоєнна відбудова аграрного сектора акцентується на відновленні виробничого потенціалу, інвестиціях у сталу інфраструктуру, раціональне водокористування, енергоефективні технології, діджиталізацію та модернізацію переробки [18]. Це зміщує стратегічні пріоритети зі «зростання будь-якою ціною» до «структурної модернізації як умови стійкості».

Узагальнюючи вище зазначене, стратегічне управління розвитком агропідприємства в сучасних умовах варто представити у вигляді багаторівневої моделі.

Рівень 1. Стратегічна позиція підприємства, яка містить оцінку конкурентоспроможності (витратна ефективність, диференціація продукції, доступ до каналів збуту), фінансової стійкості (ліквідність, боргове навантаження, доступ до кредитних ресурсів), технологічної оснащеності (ступінь цифровізації, точного землеробства, автоматизації обліку), екологічної відповідності та соціальної легітимності (дотримання стандартів праці, взаємодія із громадами).

Рівень 2. Стратегічні цілі розвитку, які формуються у форматі стійкості та відтворюваності: підвищення адаптивності до шоків; відновлення й модернізація матеріально-

технічної бази; диверсифікація ринків збуту; зменшення екологічного навантаження; покращення простежуваності й прозорості для європейських партнерів, банків, страховиків; підтримка зайнятості та відновлення сільських територій [12; 18; 19].

Рівень 3. Портфель стратегій, у якому доцільно виділити чотири взаємопов'язані блоки:

- ринково-збутова стратегія (диверсифікація експортних маршрутів, розвиток контрактного фермерства, перехід до продукції з вищою доданою вартістю);

- інноваційно-технологічна стратегія (точне землеробство, IoT-моніторинг полів, безпілотні системи спостереження за станом посівів, системи підтримки прийняття рішень на основі даних);

- фінансово-інвестиційна стратегія (доступ до пільгового кредиту, залучення грантів на відбудову, страхування аграрних ризиків, участь у відновлювальних програмах, які підтримуються міжнародними фінансовими інститутами);

- екологічно-соціальна стратегія (відповідність стандартам САР щодо сталості, ощадливе використання ресурсів, адаптація до кліматичних ризиків, підтримка місцевих громад) [12; 16; 20].

Рівень 4. Система стратегічного контролю й моніторингу, головною ідеєю якої є безперервний моніторинг фінансових, виробничих, ресурсних і екологічних показників у режимі реального часу та використання цих даних для коригування стратегії. Саме тут цифровізація є не просто інструментом автоматизації обліку, а інфраструктурою стратегічного управління [14; 15].

Цифрова трансформація агробізнесу зосереджена не лише на дронах чи супутникових знімках. Вона містить цілісні цифрові платформи управління господарством, датчики стану ґрунту й вологості, автоматизований облік витрат насіння, засоби захисту рослин та добрив, використання GPS-навігації й змінних норм їх внесення, прогнозу аналітику врожайності та ризиків, а також дашборди для менеджменту в реальному часі [14; 15].

Дослідження із цифрових агротехнологій у 2023–2025 рр. свідчать, що впровадження точного землеробства, IoT, штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє:

- скорочувати витрати ресурсів (насіння, добрив, води, пального) шляхом адресного їх внесення;

- підвищувати врожайність через оперативне виявлення стресів рослин;
- знижувати екологічне навантаження та викиди за рахунок оптимізації агрохімічного навантаження;
- посилювати стабільність і прогнозованість фінансових результатів, що є важливим для кредиторів і страхових компаній;
- створювати верифіковані цифрові сліди, які потрібні для доступу до преміальних ринків та інструментів зеленого фінансування [14; 15].

Важливо, що цифровізація посилює прозорість та підзвітність господарства перед зовнішніми стейкхолдерами. Міжнародні кредитні програми після 2022 року дедалі частіше орієнтуються не просто на «заставу в металах» (техніка, зерно), а на здатність підприємства підтвердити керованість ризиками, сталість управління грошовими потоками й земельними ресурсами [15; 16]. Тобто цифрові системи моніторингу ресурсів і виробництва стають частиною фінансової стратегії виживання й розвитку підприємства.

Зазначимо, що діджиталізація виступає каталізатором інтеграції українських підприємств у регуляторний простір ЄС. Оскільки, по-перше, цифрові інструменти забезпечують підтвердженню простежуваність походження продукції та фіксацію дотримання екологічних вимог, що є обов'язковою умовою доступу до європейських ринків у логіці оновленої Спільної аграрної політики ЄС. По-друге, цифрові системи формують управлінську аналітику, необхідну для залучення до програм післявоєнного відновлення та модернізації аграрного сектора, зокрема тих, що передбачають механізми співфінансування інвестицій у сталу інфраструктуру, поглиблену переробку та розвиток систем зрошення.

Отже, на основі вище викладеного доцільно запропонувати послідовність етапів стратегічного управління розвитком агропідприємства.

Перший етап – стратегічна діагностика та базова оцінка стійкості. На цьому етапі підприємство здійснює комплексну оцінку фінансової стійкості, виробничого потенціалу, логістичної доступності, ризиків безпеки, а також рівня цифрової зрілості. Важливою складовою є аналіз мікрорівневих наслідків війни для конкретного господарства: втрачених або пошкоджених посівних площ, зниження врожайності, перебоїв із доступом до ринку збуту, вимушеної зміни структури сівозмін. Для об'єктивної оцінки активно застосовуються супутникові дані та польові обстеження, що

дозволяють кількісно зафіксувати фактичні зміни у виробництві на рівні окремого підприємства, а не лише за середніми галузевими показниками.

Другий етап – сценарне планування. Після базової діагностики варто сформувати систему альтернативних сценаріїв розвитку, щонайменше трьох варіантів. Перший – базовий (адаптивний) сценарій, який враховує збереження підвищених ризиків, але передбачає поступове відновлення логістичної інфраструктури. Другий – форсований відновлювальний сценарій, який можливий за умови доступу до пільгового кредитування, грантових ресурсів і технічної допомоги, спрямованої на модернізацію виробничих потужностей. Третій – експортно-інтеграційний сценарій, зорієнтований на приведення виробництва у відповідність до стандартів ЄС із фокусом на простежуваність походження продукції, екологічну сталість та виробництво товарів із вищою доданою вартістю. Для кожного зі сценаріїв здійснюється прогнозування грошових потоків, визначаються потреби в інвестиційних ресурсах, вимоги до кадрового забезпечення, а також розраховуються часові горизонти окупності ключових проєктів.

Третій етап – формування портфеля стратегічних ініціатив, на якому підприємство здійснює відбір і ранжування потенційних напрямів розвитку за низкою критеріїв. До таких критеріїв належать: вплив ініціативи на стійкість бізнесу й ринкову позицію; здатність забезпечити відтворення ресурсного потенціалу; рівень відповідності європейським вимогам щодо екологічної сталості, простежуваності, якості; рівень цифрової підтримованості, тобто можливість контролювати основні показники ефективності в режимі реального часу. В умовах повоєнної відбудови акцентується увага на підтримці малих і середніх товаровиробників, розвитку кооперації та кластерних форм організації, які дозволяють спільно інвестувати у відновлення логістики, переробної інфраструктури, впроваджувати екологічно сталі технології.

Четвертий етап – фінансово-інвестиційне забезпечення обраної стратегії, формування реального механізму фінансування портфеля стратегічних ініціатив. До нього належить: залучення пільгового фінансування та гарантій від міжнародних фінансових інституцій для кредитування посівних кампаній та оновлення техніки; участь у грантових програмах післявоєнного відновлення для відбудови критичної інфраструктури, зберігання і

логістики; використання інструментів страхування аграрних та воєнних ризиків; побудова партнерств із переробними підприємствами і трейдерами на основі форвардних контрактів, які частково виконують функцію заміника банківського кредиту та забезпечують передбачуваність збуту і надходження грошових коштів.

П'ятий етап – цифровий моніторинг реалізації та коригування стратегії, який є завершальною ланкою процесу впровадження системи управління, побудованої на даних і постійному контролі ключових індикаторів. Господарство формує сукупність показників, які регулярно відстежуються в автоматизованому режимі: урожайність – у розрізі конкретних полів і культур; витрати ресурсів на гектар; маржинальність окремих культур і напрямів діяльності; вуглецевий та екологічний слід виробництва; показники безпеки праці; статус логістичних маршрутів; рівень дебіторської заборгованості; поточний стан ліквідності. Порівняння цих індикаторів зі стратегічними орієнтирами дозволяє оперативно коригувати структуру посівних площ, модель витрат, канали реалізації врожаю та інвестиційні пріоритети.

Таким чином, стратегічне управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах доцільно розглядати як безперервний цикл: діагностика – проектування сценаріїв – відбір ініціатив – фінансове забезпечення – цифровий моніторинг виконання та адаптації. Саме ця логічна послідовність відповідає умовам високої турбулентності, воєнних і логістичних ризиків, посилених регуляторних вимог і одночасної потреби у відновленні ресурсного потенціалу та конкурентоспроможності.

Висновки. Проведене дослідження свідчить, що стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах воєнних ризиків, ресурсних обмежень, логістичних збоїв та посиленого регуляторного тиску ЄС має розглядатися як безперервний цикл адаптивного відтворення ресурсного потенціалу, підтримання конкурентоспроможності, керованості ризиками та інтегрованості в європейський економіко-інституційний простір. Запропонована багаторівнева модель стратегічного управління, яка характеризує підприємство як систему, що реагує на шоки

та формує при цьому власну стійкість і здатність до відтворення у середньо- та довгостроковому періоді.

Основними передумовами для ефективного стратегічного управління є контроль за ліквідністю та доступом до джерел фінансування; стійкість логістичних процесів; екологічна та соціальна адаптація до стандартів європейських ринків; цифрова прозорість, яка водночас слугує механізмом оптимізації ефективності, доказом надійності для кредиторів і страховиків, а також перепусткою до ініціативних програм із відновлення й модернізації. У цьому контексті стратегія розвитку агропідприємства ототожнюється зі стратегією стійкості – економічної, ресурсної, інституційної.

Подальшого наукового опрацювання потребує, насамперед методичне забезпечення кількісної оцінки стійкості агропідприємства як об'єкта стратегічного управління: інтегральні індекси стійкості та відтворюваності, що одночасно враховують фінансову стабільність, логістичну доступність, кадрову спроможність, екологічну відповідність та цифрову зрілість. Вважаємо, що необхідно сформувати прикладні моделі стратегічного планування для малих і середніх товаровиробників, які не мають надлишкових фінансових резервів, але є вагомими для продовольчої безпеки та соціальної стійкості сільських територій. Окреслені моделі повинні враховувати сценарне бюджетування, механізми колективного доступу до інвестиційних і страхових інструментів, коопераційні та кластерні формати відновлення логістики й переробки. Зазначимо, що пріоритетним напрямом є розроблення організаційно-економічних механізмів впровадження цифрових платформ управління господарством як «ядра» стратегічного контролю – зокрема, регламентація збору даних, розподіл відповідальності за якість показників, інтеграція цифрової аналітики у кредитні та страхові рішення. Окремим вектором подальших досліджень, що визначатиме доступ підприємств до ринків і капіталу в найближчі роки, має стати узгодження стратегій розвитку агропідприємств із повоєнною політикою відновлення територій і стандартами ЄС щодо простежуваності, кліматичної нейтральності та соціальної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. World Bank Group; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024. Washington, D.C. : World Bank Group, 2025. – [Електронний ресурс] (дата звернення: 14.10.2025).
2. Драмарецька К.П., Гориславський Є.О. Управління розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах змін. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 1. С. 193–197. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-1-32
3. Бондарчук Н.В., Васильєва Л.М., Мінковська А.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 37–41.
4. Козловський Д.О., Гарафонов О.І. Стратегічні вектори розвитку аграрних підприємств України. *Вісник Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. 2025. Вип. 39(2). С. 187–194. DOI: 10.33111/vz_kneu.39.25.02.16.110.116
5. Солоненко Ю.В., Панасюк П.І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 82(3). С. 190–200.
6. Mamounova N., Borodina O., Kuns B. Ukrainian agriculture in wartime: Resilience, reforms, and markets. Amsterdam : Transnational Institute, 2023. 60 p.
7. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 2(223). С. 108–114. DOI: 10.17721/1728-2667.2023/223-2/14.
8. Fedyk M. Strategic management in times of crisis: adaptive strategies for ensuring business resilience in post-war Ukraine. *Philosophy and Governance*. 2024. No. 3–4. P. 62–69. DOI: 10.70651/3041-248X/2024.3-4.08.
9. Paliiev V., Kozlovskiy D., Tuhai Y., Bagirzadeh M., Zhosan H. Antifragility and crisis resilience in strategic management of agricultural enterprises under global risks. *Business Ethics and Leadership*. 2025. Vol. 9. No. 3. P. 237–254. DOI: 10.61093/bel.9(3).237-254.2025.
10. Швиданенко О.А. Цифрова трансформація в системі стратегічного управління підприємствами. *Економіка і держава*. 2020. № 11. С. 4–9.
11. Фернандес Реа К.Е. Організаційно-економічний механізм цифрових трансформацій бізнес-процесів аграрних підприємств : дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2024. 180 с.
12. European Commission. Key policy objectives of the CAP 2023–27 [Електронний ресурс] Directorate-General for Agriculture and Rural Development. 2025. Назва з екрана. (дата звернення: 14.10.2025).
13. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 [Електронний ресурс]. Paris : OECD Publishing, 2025. (OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. DOI: 10.1787/940cee85-en). – Дата звернення: 29.10.2025)
14. Oubassou A., Bellarbi M., El Marraki M., Nfaoui E.H. A Hybrid AI-Driven Architecture for Smart Agriculture [Електронний ресурс]. *Agriculture*. 2025. Vol. 15, No. 8. Article 904. DOI: 10.3390/agriculture15080904.
15. Commercial Farm Management Information Systems: Digital transformation in agriculture and the evolution of Farm Management Information Systems (FMIS) toward real-time monitoring, sustainability compliance and traceability [Електронний ресурс] *Smart Agricultural Technology*. 2023. DOI: 10.1016/S2772-3755(23)00033-3.
16. World Bank. Ensuring a Brighter Future for Ukraine's Smallholder Farmers [Електронний ресурс]. Washington, DC : The World Bank. (дата звернення: 16.10.2025).
17. World Bank. Micro-Level Impacts of the War on Ukraine's Agriculture: Evidence from Remote Sensing and Farm-Level Data [Електронний ресурс]. 21.08.2024. Washington, DC : The World Bank. (дата звернення: 18.10.2025).
18. Broyaka A., Dankevych V., Dodd E., Welsh C. Blueprint for an Agricultural Recovery Plan for Ukraine [Електронний ресурс]. – Washington, D.C. : Center for Strategic and International Studies (CSIS), June 2025. 35 p. (дата звернення: 20.10.2025).
19. U.S. Department of Agriculture. Economic Research Service. Agricultural Markets in Russia and Ukraine [Електронний ресурс]. Updated: 09.09.2025. Washington, DC : USDA ERS. (дата звернення: 22.10.2025).
20. Schuttelaar & Partners. The Agrifood Platform Ukraine: Cooperation for Sustainable Reconstruction [Електронний ресурс]. 2023 ongoing. The Hague / Brussels : Schuttelaar & Partners, Netherlands Enterprise Agency (RVO) (дата звернення: 24.10.2025).

REFERENCES:

1. World Bank Group, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2025). Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024. Washington, DC: World Bank Group. [Online resource] (accessed October 14, 2025).

2. Dramaretska, K. P., & Horyslavskiy, Ye. O. (2025). Upravlinnia rozvytkom silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh zmin [Management of agricultural enterprises' development under change]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 10(1), 193–197. Available at: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-32> [in Ukrainian]
3. Bondarchuk, N. V., Vasilieva, L. M., & Minkovska, A. V. (2022). Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom ahrarnoho pidpriemstva dlia zabezpechennia yoho finansovo-ekonomichnoi bezpeky [Strategic management of innovative development of an agricultural enterprise to ensure its financial and economic security]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, (23), 37–41. [in Ukrainian]
4. Kozlovskiy, D. O., & Harafonova, O. I. (2025). Stratehichni vektory rozvytku ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy [Strategic vectors of development of Ukrainian agricultural enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu imeni Vadyma Hetmana*, 39(2), 187–194. Available at: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.16.110.116 [in Ukrainian]
5. Solonenko, Yu. V., & Panasiuk, P. I. (2023). Derzhavna pidtrymka ta stymuliuvannia biznesu Ukrainy v umovakh viiny [State support and stimulation of Ukrainian business during the war]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 82(3), 190–200. [in Ukrainian]
6. Mamonova, N., Borodina, O., & Kuns, B. (2023). Ukrainian agriculture in wartime: Resilience, reforms, and markets. Amsterdam: Transnational Institute.
7. Pryhara, O., & Yarosh-Dmytrenko, L. (2023). Stratehii adaptatsii biznesu v turbulentnomu rynkovomu seredovyshchi pid chas viiny v Ukraini [Business adaptation strategies in a turbulent market environment during the war in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 2(223), 108–114. Available at: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14> [in Ukrainian]
8. Fedyk, M. (2024). Strategic management in times of crisis: Adaptive strategies for ensuring business resilience in post-war Ukraine. *Philosophy and Governance*, (3–4), 62–69. Available at: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08>
9. Paliiev, V., Kozlovskiy, D., Tuhai, Y., Bagirzadeh, M., & Zhosan, H. (2025). Antifragility and crisis resilience in strategic management of agricultural enterprises under global risks. *Business Ethics and Leadership*, 9(3), 237–254. Available at: [https://doi.org/10.61093/bel.9\(3\).237-254.2025](https://doi.org/10.61093/bel.9(3).237-254.2025)
10. Shvydanenko, O. A. (2020). Tsyfrova transformatsiia v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy [Digital transformation in the system of strategic enterprise management]. *Ekonomika i derzhava*, (11), 4–9. [in Ukrainian]
11. Fernandez Rea, K. E. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm tsyfrovyykh transformatsii biznes-protseviv ahrarnykh pidpriemstv [Organizational and economic mechanism of digital transformations of agribusiness processes] (Doctoral dissertation). Kyiv. [in Ukrainian]
12. European Commission, Directorate-General for Agriculture and Rural Development. (2025). Key policy objectives of the CAP 2023–27. [Online resource] (accessed October 44, 2025).
13. OECD. (2025). OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en> (accessed October 29, 2025).
14. Oubassou, A., Bellarbi, M., El Marraki, M., & Nfaoui, E. H. (2025). A hybrid AI-driven architecture for smart agriculture. *Agriculture*, 15(8), Article 904. Available at: <https://doi.org/10.3390/agriculture15080904>
15. Commercial Farm Management Information Systems: Digital transformation in agriculture and the evolution of Farm Management Information Systems (FMIS) toward real-time monitoring, sustainability compliance and traceability. (2023). Smart Agricultural Technology. Available at: [https://doi.org/10.1016/S2772-3755\(23\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S2772-3755(23)00033-3)
16. World Bank. (n.d.). Ensuring a Brighter Future for Ukraine's Smallholder Farmers. Washington, DC: World Bank. [Online resource] (accessed October 16, 2025).
17. World Bank. (2024, August 21). Micro-Level Impacts of the War on Ukraine's Agriculture: Evidence from Remote Sensing and Farm-Level Data. Washington, DC: World Bank. [Online resource] (accessed October 18, 2025).
18. Broyaka, A., Dankevych, V., Dodd, E., & Welsh, C. (2025, June). Blueprint for an Agricultural Recovery Plan for Ukraine (35 pp.). Washington, DC: Center for Strategic and International Studies (CSIS). [Online resource] (accessed October 20, 2025).
19. U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service. (2025, September 9). Agricultural markets in Russia and Ukraine. Washington, DC: USDA ERS. [Online resource] (accessed October 22, 2025).
20. Schuttelaar & Partners; Netherlands Enterprise Agency (RVO). (2023–present). The Agrifood Platform Ukraine: Cooperation for sustainable reconstruction. The Hague / Brussels. [Online resource]. (accessed October 24, 2025).