

**Козловський Дмитро Олександрович**  
здобувач ступеня PhD, кафедра менеджменту,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
E-mail: x@lex.com.ua  
Orcid: 0000-0003-2522-7917

**Гарафонова Ольга Іванівна**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
e-mail:ogarafonova@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

## СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

**Kozlovskyi Dmytro**  
PhD candidate, Department of Management,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
Kyiv, Ukraine  
E-mail: x@lex.com.ua  
Orcid: 0000-0003-2522-7917

**Garafonova Olga**  
Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Management,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
Kyiv, Ukraine  
e-mail:ogarafonova@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

## STRATEGIC VECTORS FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE

**Анотація.** У статті здійснено комплексне дослідження стратегічних векторів розвитку аграрних підприємств України в умовах економічної турбулентності, спричиненої широкомасштабними військовими діями, порушенням логістичних зв'язків, високим рівнем невизначеності та загрозами для фінансової стійкості підприємств. Обґрунтовано необхідність формування адаптивної моделі стратегічного управління, яка передбачає використання цифрових технологій, диверсифікацію виробничої діяльності, зміцнення логістичної та експортної інфраструктури, підвищення ефективності управлінських рішень і посилення кадрового потенціалу.

У статті визначено ключові проблеми, що стримують розвиток аграрного сектору: фінансові обмеження, структурна нерівномірність, технологічне відставання, недостатня інноваційна активність та втрата доступу до традиційних ринків збуту. Узагальнено сучасні тенденції та перспективи розвитку аграрних підприємств, зокрема в умовах цифрової трансформації та інтеграції до європейського економічного простору. Запропоновано системний підхід до стратегічного планування, що поєднує аналіз ризиків, адаптацію до зовнішніх викликів і впровадження інструментів проактивного управління. Автором акцентовано увагу на потребі у державній підтримці, розвитку партнерських моделей, диференціації стратегій з урахуванням регіональної специфіки та створенні сприятливого середовища для інновацій у сільському господарстві. Результати дослідження можуть бути використані для формування політики сталого

розвитку аграрної галузі, а також при розробці практичних стратегій функціонування аграрних підприємств в умовах нестабільності.

**Ключові слова:** аграрний бізнес, аграрні компанії, економічна турбулентність, антикризова стратегія, антикризовий розвиток, диверсифікація, сучасні технології, цифровізація, фінансова стійкість, адаптація бізнес-процесів.

**Abstract.** The article presents a comprehensive study of the strategic vectors for the development of agricultural enterprises in Ukraine under conditions of economic turbulence caused by large-scale military actions, disrupted logistics, high uncertainty, and threats to the financial stability of the sector. The research substantiates the need to form an adaptive model of strategic management that incorporates digital technologies, diversification of production activities, strengthening of logistics and export infrastructure, improved managerial decision-making, and the enhancement of human capital.

The study identifies the main challenges hindering the development of the agricultural sector: financial constraints, structural imbalances, technological backwardness, limited innovation activity, and loss of access to traditional sales markets. Current trends and development prospects of agricultural enterprises are summarized, particularly in the context of digital transformation and integration into the European economic space.

A systematic approach to strategic planning is proposed, combining risk analysis, adaptation to external threats, and the implementation of proactive management tools. Special attention is paid to the importance of public policy support, the development of partnership models, regional differentiation of strategies, and the creation of a favorable environment for innovation in agriculture.

Additionally, the study emphasizes the significance of increasing the digital maturity of agricultural enterprises, which is a key factor in strengthening their resilience and competitiveness. The implementation of artificial intelligence, big data analytics, and precision farming technologies is considered as a promising direction for enhancing the effectiveness and sustainability of agribusiness operations. The results of the study can serve as a foundation for shaping national strategies of agricultural development and for practical applications in strategic enterprise management under crisis conditions.

**Key words:** agricultural business, agricultural companies, economic turbulence, anti-crisis strategy, anti-crisis development, diversification, modern technologies, digitalization, financial stability, business process adaptation.

JEL codes: Q13, Q16, O21, M11, L26, E65

**Постановка проблеми.** Поточна соціально-економічна ситуація в Україні характеризується значною нестабільністю. В умовах турбулентності та змінності зовнішнього середовища ключовим аспектом забезпечення стійкості вітчизняної економіки є розвиток аграрного виробництва. Важливими складовими цього процесу виступають підтримка рівноваги, збереження сільськогосподарського потенціалу економічної системи та адаптація до змін.

Аграрний бізнес стикається з численними викликами. Серед основних – економічні коливання, зміна ринкових умов та вплив глобальних кризових явищ. У зв'язку з цим особливо актуальним є визначення стратегічних напрямків антикризового розвитку. Це дозволить забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємств аграрної галузі.

Диспропорційний розвиток вітчизняного аграрного сектору, а також окремих суб'єктів підприємницької діяльності, вимагає розробки практичних рекомендацій. Вони мають бути спрямовані на збалансування компонентів стратегічного

антикризового розвитку з урахуванням соціально-економічних, політичних та екологічних аспектів функціонування аграрних компаній.

Вивчення практики діяльності аграрних підприємств та аналіз наукових досліджень підтверджують важливість комплексного підходу до стратегічного розвитку агробізнесу. Він має враховувати виклики військової агресії, процес європейської інтеграції, глобальні ринкові загрози та цифрову трансформацію аграрної галузі.

З огляду на це, особливої актуальності набуває формування стратегічних напрямків антикризового розвитку аграрних компаній України. У сучасних умовах важливо знаходити ефективні стратегії проактивного планування, забезпечувати гнучкість у реагуванні на зміни та інтегрувати ці стратегії в практику аграрного сектору.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблематиці стратегічного антикризового розвитку аграрних компаній України присвячено чимало досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Л. Алещенко, Н. В. Бондарчук, Л. М. Васильєвої, Я. М. Гадзало, О. Гетмана, М. І. Дяченка, В. Жмуденка, О. П. Зорі, Н. Кириченко, А. Солоп, А. В. Міньковської, Ю. Я. Лузан та інших.

У науковому доробку Н. В. Бондарчук, Л. М. Васильєва та А. В. Міньковська наголошують на дисбалансі складових стратегічного розвитку аграрного бізнесу. Це проявляється у нестачі матеріально-технічного забезпечення, недосконалості інвестиційних механізмів, обмеженості фінансових ресурсів та недостатньому впровадженні сучасних управлінських технологій [1, с. 38]. Панасюк підкреслюють важливість адаптації аграрних компаній до кліматичних змін, впровадження ресурсозберігаючих технологій та дотримання екологічних стандартів [2, с. 192].

Неузгодженість стратегічних пріоритетів аграрного бізнесу з вимогами світових ринків та стандартами якості продукції обмежує експортний потенціал галузі. Водночас наукові дослідження не повною мірою висвітлюють системні взаємозв'язки між компонентами стратегічного розвитку та їх вплив на ефективність аграрного бізнесу [3, с. 6-8].

О. М. Ковбаса [4] систематизував стратегічні диспропорції розвитку аграрного сектору, виокремивши ключові проблеми: виробничі дисбаланси, технологічне відставання малих і середніх господарств, нерівномірність регіонального розвитку та слабку інтеграцію в агропродовольчі ланцюги доданої вартості.

Таким чином, дослідження стратегічних напрямків антикризового розвитку аграрних компаній в умовах економічної нестабільності є актуальним науковим завданням. Воно потребує теоретико-методологічного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо формування збалансованої системи розвитку аграрного бізнесу з урахуванням національних і глобальних викликів.

**Методика дослідження.** Методологія дослідження базується на комплексному аналізі економічних, фінансових та управлінських аспектів діяльності аграрних компаній в умовах кризових явищ та динамічності оточуючого середовища. Основні методи дослідження включають: теоретико-методологічний підхід (системний аналіз, методи порівняльного аналізу, експертні оцінювання); емпіричні методи дослідження (діагностика ризиків, фінансово-економічний аналіз; метод

сценарного аналізу (формування альтернативних антикризових стратегій розвитку аграрної галузі); метод моніторингу ринкових трендів (використання статистичних та маркетингових досліджень для визначення перспектив розвитку аграрного ринку).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість досліджень з антикризового управління та стратегічного розвитку аграрних підприємств, низка питань залишається невирішеною, зокрема:

- Вплив воєнних дій і геополітичних ризиків. Недостатньо розроблені механізми адаптації аграрних компаній до умов воєнної економіки, зокрема релокація виробництва, захист інфраструктури та управління воєнними ризиками. Відсутні комплексні моделі ризик-менеджменту для агросектору в умовах геополітичної нестабільності.

- Фінансово-інвестиційні виклики. Необхідна розробка ефективних механізмів залучення альтернативного фінансування (міжнародні гранти, страхування ризиків, державні програми підтримки), а також гнучкої моделі управління фінансовими потоками з урахуванням ринкової волатильності та кредитних обмежень.

- Інновації та цифровізація агробізнесу. Потребують дослідження шляхи впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності галузі в кризових умовах, зокрема використання штучного інтелекту та Big Data в антикризовому управлінні.

- Трансформація логістики. Відсутні адаптивні моделі логістики для експорту агропродукції в умовах обмеженої транспортної інфраструктури та закриття традиційних ринків збуту.

Розв'язання цих проблем сприятиме розробці ефективних стратегій антикризового розвитку аграрних компаній України, підвищенню їхньої стійкості та конкурентоспроможності в умовах економічної турбулентності.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та практичне визначення стратегічних векторів розвитку аграрних підприємств України в умовах економічної турбулентності та нестабільного зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Аграрна галузь відіграє ключову роль у національному виробництві та формує економічний потенціал країни. Її стратегічний розвиток базується на посиленні експортного потенціалу, фінансовій стійкості підприємств, інтеграції з суміжними галузями та ефективній державній політиці.

Аналізуючи стратегічні напрями антикризового розвитку аграрних компаній України в умовах економічної нестабільності, розглянемо основні результати діяльності галузі.

У 2024 році аграрний сектор України продовжував відігравати ключову роль у розвитку національної економіки і забезпечив 59,3% (24,7 млрд доларів США) валютних надходжень від експорту товарів з України. У 2021 році аналогічний показник становив 41,5% (28,3 млрд доларів США). Основним експортним ринком у структурі агропродовольчого експорту з України залишаються країни із часткою 52%, рис. 1. З початку повномасштабної війни Росії проти України частка ЄС в структурі експорту продукції аграрного сектору не опускалася нижче 50% через проблеми з морською логістикою, що ускладнюють доступ до традиційних ринків третіх країн.

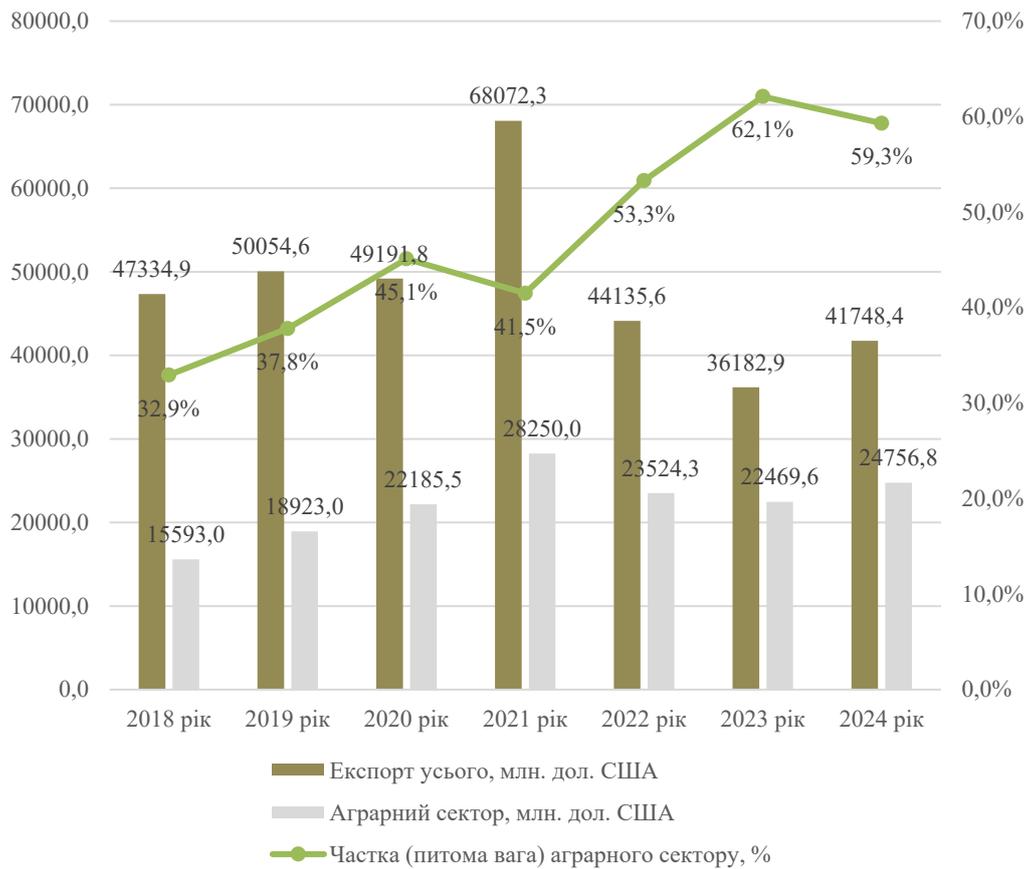


Рис. 1. Динаміка загального обсягу експорту та експорту продукції аграрної галузі України за період 2018-2024 рр., млн. доларів США

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Однак, незважаючи на значущість вітчизняної аграрної галузі, вона стикається з кризовими проявами. Широкомасштабна агресія Російської Федерації, високі витрати аграрних виробників, низький рівень цін на продукцію, відсутність достатнього фінансування, дефіцит працівників, руйнація інфраструктури, високовартісна логістика призводять зниження рентабельності та прибутковості функціонування агропідприємств та інших проблем.

З цих позицій важливо підвищити адаптивність аграрних підприємств до турбулентності оточуючого середовища, випрацювати дієві стратегії антикризового розвитку аграрного бізнесу, трансформувати управлінські технології у даній сфері. Адаптація аграрних компаній до турбулентності оточуючого середовища вимагає комплексного підходу, що поєднує інноваційні рішення, фінансову стабільність та екологічну відповідальність.

На рис. 2 показано динаміку фінансового результату аграрних підприємств України в динаміці за 2018-2024 роки:

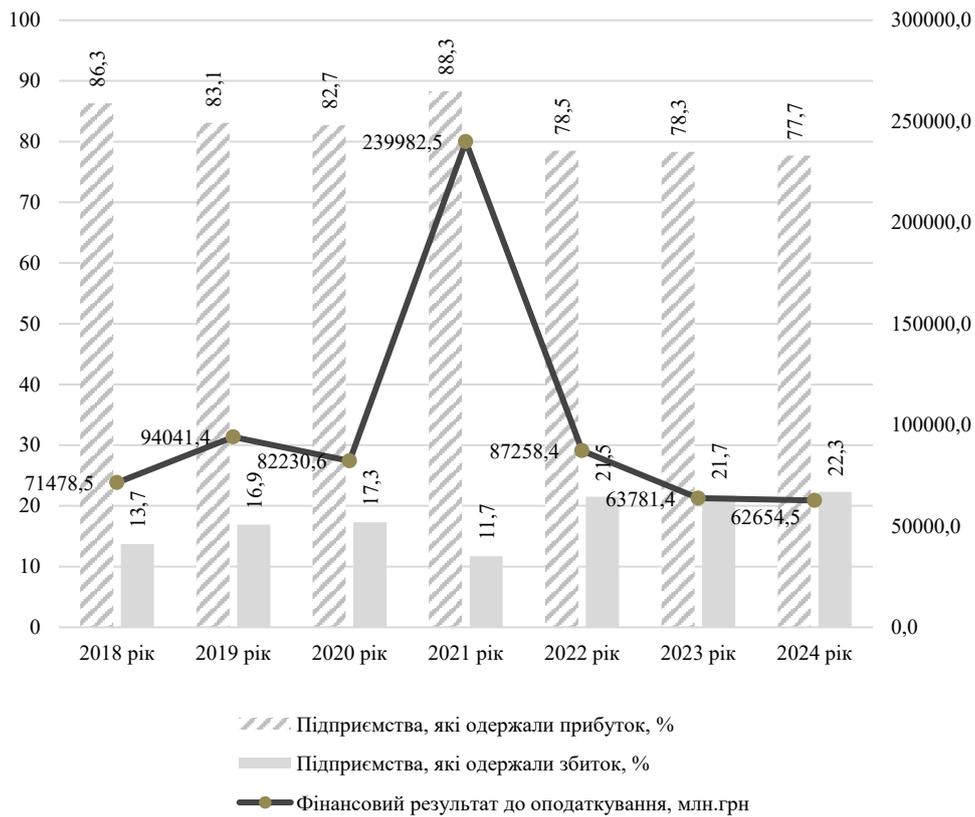


Рис. 2. Зміна фінансового результату підприємств аграрної галузі у 2018-2024 рр., млн. грн.

Джерело: сформовано автором на основі даних Державної служби статистики [5]

Нестабільність зовнішнього середовища, вплив дестабілізуючих факторів збільшує ризики виникнення кризових ситуацій в діяльності аграрних підприємств. Так, станом на кінець 2024 року збитки завдані агропромисловій сфері України оцінюються майже 10 млрд дол. США. Діяльність багатьох підприємств аграрного сектору України характеризується скороченням частки додаткового фінансування, недосконалістю інвестиційної стратегії, що призводить до розбалансованості та непропорційності розвитку аграрного бізнесу, подальшого збільшення ризиків втрати фінансової стійкості (платоспроможності), виникнення банкрутства та криз [7].

В умовах волатильного оточуючого середовища посилюється вплив чинників, що призводять до виникнення кризових ситуацій в діяльності аграрних підприємств та створюють загрози для збалансованого економічного розвитку. Падіння ефективності простежується і в розрізі показників прибутковості функціонування аграрних компаній, зниженні чистого прибутку та рентабельності підприємств агросфери, рис. 3:

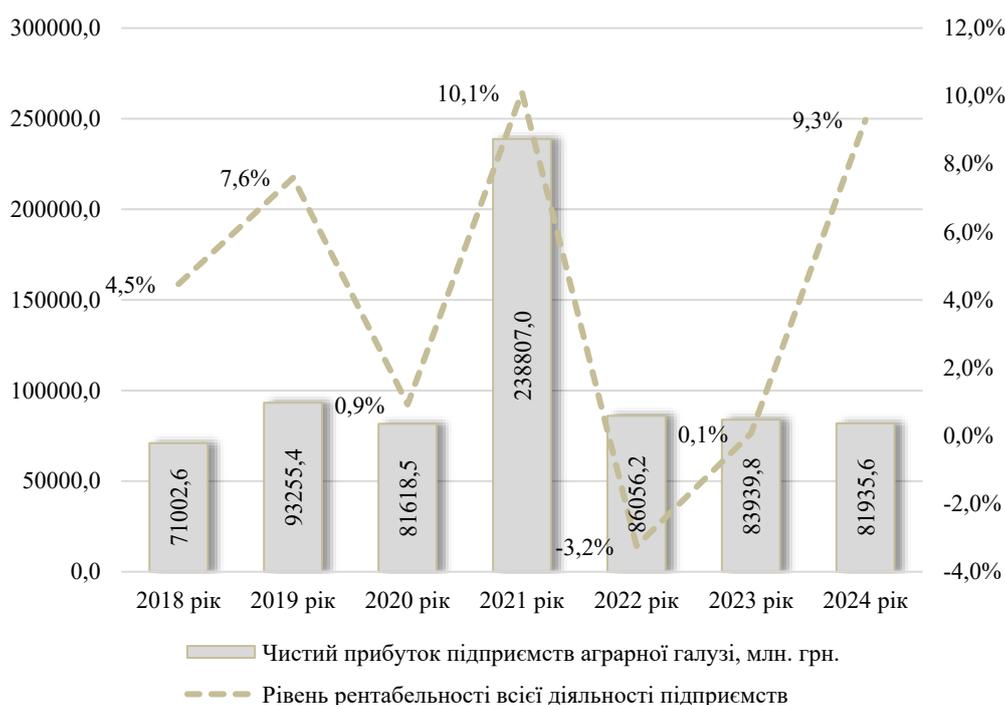


Рис. 3. Динаміка чистого прибутку та рентабельності аграрних підприємств у 2018-2024 рр., млн. грн.

Джерело: сформовано автором на основі даних Державної служби статистики [5]

Попри зростання інтересу до використання цифрових технологій у стратегічному управлінні аграрними підприємствами, досі бракує системних практичних кейсів впровадження штучного інтелекту, Big Data, блокчейн-рішень у реальних умовах функціонування сільськогосподарських компаній. В умовах високої невизначеності, пов'язаної з воєнним станом, саме цифрові інструменти здатні забезпечити швидке реагування на зміни ринку, автоматизацію управлінських рішень і мінімізацію людського фактору в процесі стратегічного планування. Однак рівень цифрової зрілості більшості українських аграрних підприємств залишається низьким, що обмежує ефективність антикризових заходів.

Ще одним важливим, але недостатньо висвітленим аспектом є міжрегіональні диспропорції у доступі до фінансових ресурсів, технологій та освітніх ініціатив. Аграрні компанії з регіонів, які перебувають у зоні активних бойових дій або на межі гуманітарної кризи, фактично позбавлені можливості брати участь у державних та міжнародних програмах підтримки. Це вимагає розробки спеціалізованих механізмів пріоритетної допомоги для аграрних суб'єктів високого ризику, включаючи релокацію виробництва, грантову підтримку інновацій та створення навчальних хабів для перепідготовки кадрів.

**Висновки.** Проведене дослідження показало, що обґрунтування стратегічних векторів розвитку аграрних підприємств України в умовах економічної нестабільності передбачає формування комплексного підходу, що поєднує адаптивне

управління, цифрову трансформацію, фінансову стійкість, інституційну підтримку та екологічну збалансованість. В умовах зростаючих ризиків ключовим пріоритетом є розробка збалансованої стратегії, яка сприятиме підвищенню гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

З метою забезпечення стійкого функціонування аграрного сектору стратегічні вектори розвитку мають охоплювати: впровадження інноваційних методів управління ризиками; активне застосування цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизації; модернізацію логістичної інфраструктури для підвищення ефективності постачання та дистрибуції; удосконалення фінансових механізмів для зміцнення інвестиційного потенціалу підприємств; розвиток кадрового потенціалу, зокрема через підвищення кваліфікації та адаптацію персоналу до нових умов господарювання.

Окрему увагу слід приділити врахуванню міжрегіональних особливостей у доступі до ресурсів, що обумовлює необхідність територіально диференційованих підходів до стратегічного планування розвитку аграрного сектору.

Обґрунтовано необхідність інтеграції стратегічного планування з державною підтримкою та інституційною взаємодією. Це не лише мінімізує наслідки кризових явищ, а й створить умови для довгострокового зростання та відновлення галузі.

Перспективним напрямком подальших досліджень є розробка стратегічних моделей розвитку аграрних підприємств з урахуванням їх галузевої специфіки, рівня цифровізації, інвестиційної привабливості та ризик-профілю в умовах високої невизначеності.

### **Література**

1. Бондарчук Н. В., Васільєва Л. М., Міньковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. Підприємництво та інновації. 2022. №23. С. 37-41.
2. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. Галицький економічний вісник. 2023. № 82(3). С. 190-200
3. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. Економіка АПК. 2021. № 8. С. 6-17.
4. Ковбаса О.М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. Економіка та суспільство, 2024 № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>
5. Офіційна сторінка Державної Служби Статистики України. URL: [stat.gov.ua](http://stat.gov.ua)
6. Дяченко, М., Жмуденко, В. Аграрний сектор України: поточний стан та його відновлення в умовах трансформаційних змін. Економіка та суспільство, Випуск 56. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2951>
7. Солоп, А. Аграрний сектор України: сучасні виклики та можливості. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Випуск 20, 2024. С. 147-158.
8. Гетман О. Як відновити аграрну галузь. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/>
9. Кириченко, Н., Алещенко, Л. Теоретичні основи та класифікація ризиків з врахуванням особливостей функціонування підприємств аграрного сектору. Економіка та суспільство. Випуск 25. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-55>
10. Особливості функціонування аграрного сектора економіки України в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/osoblyvosti-funktsionuvannya-ahramoho-sektora-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh>

11. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 171-177.
12. Костецький Я. І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: теорія і практика: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2017. 356 с.
13. Аутлук аграрного ринку України 2024 року доступний. URL: <https://ucab.ua/files/2024/2025%20Outlook.pdf>
14. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. INNOVATIVE TRANSFORMATION OF A FINANCIAL INSTITUTION IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION AND ITS IMPACT ON SOCIAL CONFLICT MANAGEMENT *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice* This link is disabled., 2024, 2(55), pp. 75–88 DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386

### References

1. Bondarchuk, N. V., Vasilieva, L. M., & Minkovska, A. V. (2022). Strategic management of the innovative development of an agricultural enterprise to ensure its financial and economic security. *Entrepreneurship and Innovation*, 23, 37-41.
2. Solonenko, Y. V., & Panasiuk, P. I. (2023). State support and stimulation of business in Ukraine under wartime conditions. *Halytskyi Economic Bulletin*, 82(3), 190-200.
3. Hadzalo, Y. M., & Luzan, Y. Y. (2021). Development of the agricultural sector of Ukraine's economy under European integration conditions. *Economy of Agro-Industrial Complex*, 8, 6-17.
4. Kovbasa, O. M. (2024). Components of the strategic development of agricultural entrepreneurship in Ukraine. *Economy and Society*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>
5. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Official website*. Retrieved March 15, 2025, from <https://stat.gov.ua>
6. Dyachenko, M., & Zhmudenko, V. (2023). The agricultural sector of Ukraine: Current state and its recovery under transformational changes. *Economy and Society*, 56. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2951>
7. Solop, A. (2024). The agricultural sector of Ukraine: Modern challenges and opportunities. *Tavriya Scientific Bulletin. Series: Economics*, 20, 147-158.
8. Hetman, O. (2023, March 15). How to restore the agricultural industry. *Economic Truth*. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/>
9. Kyrychenko, N., & Aleshchenko, L. (2021). Theoretical foundations and classification of risks considering the specifics of agricultural enterprises' functioning. *Economy and Society*, 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-55>
10. National Institute for Strategic Studies. (n.d.). Features of the functioning of Ukraine's agricultural sector under wartime conditions. Retrieved March 15, 2025, from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/osoblyvosti-funktsionuvannya-ahhrarnoho-sektora-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh>
11. Zorya, O. P. (2019). Theoretical and methodological foundations for forming the development strategy of agricultural enterprises. *Market Infrastructure*, 33, 171-177.
12. Kostetskyi, Y. I. (2017). *Strategy for the formation and development of Ukraine's agricultural sector: Theory and practice* (Monograph). VPC "Economic Thought of TNEU".
13. Ukrainian Agribusiness Club. (2024). *The 2024 Outlook for Ukraine's agricultural market is available*. <https://ucab.ua/files/2024/2025%20Outlook.pdf>
14. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., & Biriukov, I. (2024). Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(55), 75–88. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386>