

Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна, д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту, професор, Полтавський університет економіки і торгівлі

Лозова Оксана Василівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі

Шимановська Віталіна Леонідівна, директор Навчально-наукового інституту заочно-дистанційного навчання, здобувачка PhD ОП «Менеджмент», Полтавський університет економіки і торгівлі

Молько Роман Валерійович, здобувач PhD ОП «Менеджмент», Полтавський університет економіки і торгівлі

Ястреба Валерій Віталійович, здобувач PhD ОП «Менеджмент», Полтавський університет економіки і торгівлі

Shymanovska-Dianyach Liudmyla, Head of the Department of Management, Doctor of Economics, Professor, Poltava University of Economics and Trade, <https://orcid.org/0000-0001-6499-0953>

Lozova Oksana, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>

Shymanovska Vitalina, Director of the Educational and Research Institute of Part-Time and Distance Learning, PhD Candidate in the Educational Program "Management", Poltava University of Economics and Trade, <https://orcid.org/0009-0003-2326-755X>

Molko Roman, PhD Candidate in the Educational Program "Management", Poltava University of Economics and Trade, <https://orcid.org/0009-0003-8109-6111>

Yastreba Valerii, PhD Candidate in the Educational Program "Management", Poltava University of Economics and Trade, <https://orcid.org/0009-0003-5255-3504>

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ВИКЛИКИ ВІЙНИ ТА СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ADAPTATION OF BUSINESS RESILIENCE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AS A FACTOR IN ENSURING FOOD SECURITY: CHALLENGES OF WAR AND STRATEGIES FOR POST-WAR RECOVERY

Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О. В., Шимановська В. Л., Молько Р. В., Ястреба В. В. Адаптивне управління бізнес-резильєнтністю аграрних підприємств як чинник забезпечення продовольчої безпеки: виклики війни та стратегії повоєнного відновлення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 104 – 109.

Shymanovska-Dianyach L., Lozova O., Shymanovska V., Molko R., Yastreba V. Adaptation of business resilience management of agricultural enterprises as a factor in ensuring food security: challenges of war and strategies for post-war recovery. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 1. pp. 104 – 109.

Статтю присвячено дослідженню ролі адаптивного управління бізнес-резильєнтністю аграрних підприємств як ключового чинника забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнних викликів та післявоєнної трансформації економіки України. Актуальність теми зумовлена зростанням масштабів ризиків і невизначеності, спричинених війною, порушенням агропродовольчих ланцюгів, втратами ресурсного потенціалу аграрного сектору та загостренням загроз стабільності продовольчих систем як на національному, так і на глобальному рівнях. Метою статті є обґрунтування ролі адаптивного управління бізнес-резильєнтністю аграрних підприємств як чинника забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнних викликів та визначення пріоритетних стратегій їх повоєнного відновлення. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу та синтезу, системний і структурно-функціональний підходи, а також узагальнення сучасних концепцій бізнес-резильєнтності, адаптивного та кризового управління, розроблених у працях вітчизняних і зарубіжних науковців та міжнародних організацій. У статті узагальнено теоретичні підходи до трактування адаптивного управління та бізнес-резильєнтності в контексті діяльності аграрних підприємств, ідентифіковано ключові виклики та ризики їх функціонування в умовах війни та обґрунтовано взаємозв'язок між рівнем резильєнтності аграрного бізнесу і здатністю продовольчої системи забезпечувати доступність, стабільність і якість продовольства. Доведено, що адаптивне управління бізнес-резильєнтністю сприяє підвищенню спроможності аграрних підприємств протидіяти шокам, забезпечувати безперервність виробництва та формувати основу для сталого відновлення аграрного сектору в повоєнний період. Практична значущість отриманих результатів полягає у формуванні системи стратегічних напрямів адаптивного управління бізнес-резильєнтністю аграрних підприємств, орієнтованих на зниження вразливості до кризових впливів, відновлення виробничого потенціалу та змінення ролі аграрного сектору як драйвера економічної стабілізації й довгострокового розвитку України. **Ключові слова:** адаптивне управління, бізнес-резильєнтність, аграрні підприємства, управління бізнес-резильєнтністю, продовольча безпека, воєнні виклики, повоєнне відновлення, стійкість бізнесу.

The article explores the role of adaptive management of business resilience in agricultural enterprises as a key factor in ensuring food security under wartime challenges and in the context of the post-war transformation of Ukraine's economy. The relevance of the study is determined by the growing scale of risks and uncertainty caused by the war, the disruption of agri production and logistics chains, the loss of resource potential in the agricultural sector, and the intensification of threats to the stability of food systems at both national and global levels. The purpose of the article is to substantiate the role of adaptive management of business resilience of agricultural enterprises as a determinant of food security under wartime conditions and to identify priority strategies for post-war recovery. The methodological framework of the study is based on general scientific methods of analysis and synthesis, a systems and structural-functional approach, and the generalization of contemporary concepts of business resilience, adaptive and crisis management, presented in the works of domestic and international scholars and international organizations. The article summarizes theoretical approaches to the interpretation of adaptive management and business resilience in the context of agricultural enterprises, identifies key challenges and risks of agri-business operations under wartime conditions, and substantiates the relationship between the level of business resilience of agricultural enterprises and the capacity of the food system to ensure food availability, stability, and quality. It is demonstrated that adaptive management of business resilience enhances the ability of agricultural enterprises to withstand shocks, maintain production continuity, and lay the foundation for the sustainable recovery of the agricultural sector in the post-war period. The practical significance of the research lies in the development of a system of strategic directions for adaptive management of business resilience of agricultural enterprises, aimed at reducing vulnerability to crisis impacts,



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна, Лозова Оксана Василівна, Шимановська Віталіна Леонідівна, Молько Роман Валерійович, Ястреба Валерій Віталійович, 2026

Вступ

Повномасштабна війна в Україні радикально змінила контури економічної безпеки держави та актуалізувала питання продовольчої безпеки як критичного елемента національної стійкості. Аграрний сектор, який традиційно забезпечує внутрішні потреби у продовольстві та формує значну частку експортних надходжень, опинився в епіцентрі багатовимірних ризиків: фізичних (руйнування інфраструктури, мінування та тимчасова окупація земель), логістичних (переривання транспортних коридорів, зростання вартості перевезень і страхування), ресурсних (дефіцит пального, добрив, техніки, насіння), фінансових (обмеження кредитування, зростання відсоткових ставок, нестабільність ринків), кадрових (міграція, мобілізація, психологічне виснаження) та інституційних (зміни регуляторного середовища, вимоги донорів і партнерів, посилення стандартів безпеки та простежуваності). У сукупності ці чинники створюють ситуацію підвищеної невизначеності, коли традиційні моделі планування, управління витратами та виробничими програмами виявляються недостатніми для збереження життєздатності аграрних підприємств.

У таких умовах на перший план виходить концепція бізнес-резильєнтності, що передбачає здатність підприємства витримувати шоки, адаптуватися до змін, швидко відновлювати ключові процеси та підтримувати безперервність діяльності навіть за наявності тривалих обмежень. Водночас сама резильєнтність не може бути досягнута «раз і назавжди»: вона потребує системного управління, вбудованого у стратегію, організаційну культуру, систему ризик-менеджменту та операційні процеси. Саме тому науково-практичної ваги набуває адаптивне управління бізнес-резильєнтністю – підхід, що спирається на гнучкість управлінських рішень, сценарне планування, швидку перебудову ланцюгів постачання, переорієнтацію ринків збуту, цифровий моніторинг ризиків та навчання організації на основі кризового досвіду. Для аграрних підприємств адаптивність має особливу значущість, адже їхня діяльність поєднує високу сезонність, залежність від природно-кліматичних факторів і критичну роль інфраструктури та логістики, тобто ті елементи, що є найбільш «вразливими» під час війни.

Доцільність дослідження посилюється й тим, що повоєнне відновлення аграрного сектору не обмежиться відбудовою зруйнованих об'єктів. Воно передбачатиме структурну модернізацію виробництва, підвищення технологічності, інтеграцію принципів сталого розвитку та ESG, розвиток коопераційних і кластерних моделей, посилення біобезпеки та простежуваності, а також формування нової архітектури продовольчих ланцюгів з урахуванням воєнного досвіду. Отже, адаптивне управління бізнес-резильєнтністю аграрних підприємств виступає не лише інструментом «вживання», а й стратегічним важелем забезпечення продовольчої безпеки та підвищення конкурентоспроможності аграрної економіки України у посткризовий період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж 2020–2025 рр. наукова дискусія щодо резильєнтності бізнесу суттєво активізувалася під впливом пандемії COVID-19, масштабних геополітичних потрясінь і воєнних конфліктів. Ці чинники особливо загострили проблему стійкості агропродовольчих систем і забезпечення продовольчої безпеки на національному та глобальному рівнях. У сучасних дослідженнях резильєнтність дедалі частіше трактується не як одноразова реакція на кризу, а як управлінська спроможність (capability), що формується завдяки поєднанню організаційних компетенцій, навчання та адаптації до змін зовнішнього середовища. Зокрема, С. Дучек [1] концептуалізує організаційну резильєнтність як мета-спроможність, що охоплює фази (компетенції), передбачення (anticipation), подолання (coping) та адаптації (adaptation), акцентуючи увагу на ролі динамічних здатностей організації й управління знаннями у забезпеченні стійкості в умовах високої невизначеності.

Вагомий масив наукових праць присвячений проблематиці резильєнтності ланцюгів постачання як критично важливої передумови продовольчої безпеки. Д. Іванов [2; 3] розвиває концептуальні та прикладні підходи до управління стійкістю ланцюгів постачання, зокрема через застосування логіки ripple effect (ефекту хвилі), а також інструментів вимірювання та моделювання резильєнтності. Ці підходи є особливо релевантними для аграрного сектору, який характеризується сезонністю виробництва, територіальною розосередженістю та високою інфраструктурною залежністю. У контексті продовольчих систем С. Бене [4] узагальнює підходи до аналізу резильєнтності локальних продовольчих систем, демонструючи їхній прямий зв'язок із доступністю продовольства та рівнем вразливості домогосподарств до соціально-економічних і природних шоків. Макрорівневі аспекти продовольчої безпеки та чинники її порушення системно висвітлюються у флагманських звітах SOFI, де наголошується на необхідності підвищення стійкості агропродовольчих систем та фінансування структурних трансформацій для подолання голоду і продовольчої незахищеності.

Окремий напрям сучасних досліджень сформувався в українському контексті у 2022–2025 рр. під впливом повномасштабної війни, що спричинила безпрецедентні виклики для аграрного виробництва, логістики та управлінських рішень аграрних підприємств. За результатами опитувань аграрних суб'єктів господарювання, FAO фіксує істотні зміни в операційних моделях, скорочення виробничого потенціалу та загострення ресурсних і безпекових обмежень, які безпосередньо впливають на стабільність внутрішнього продовольчого забезпечення [5; 6; 9]. Дослідження Світового банку, присвячені аграрній прибутковості та мікрорівневим економічним наслідкам війни (на основі адміністративних даних і технологій дистанційного зондування Землі), поглиблюють розуміння впливу шоків на економіку агровиробництва та трансформацію структури ризиків у зерно-олійних сегментах [7; 8]. Водночас аналітичні огляди Київської школи економіки систематизують масштаби збитків, втрат і потреб повоєнного відновлення аграрного сектору, формуючи аналітичну основу для обґрунтування управлінських стратегій резильєнтності та визначення інвестиційних пріоритетів розвитку [10].

Формулювання цілей статті

Метою статті є обґрунтування ролі адаптивного управління бізнес-резильєнтністю аграрних підприємств як чинника забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнних викликів та визначення пріоритетних стратегій повоєнного відновлення.

Для досягнення мети поставлено такі завдання дослідження: узагальнити теоретичні підходи до трактування адаптивного управління та бізнес-резильєнтності в контексті діяльності аграрних підприємств; ідентифікувати ключові виклики та ризики функціонування аграрного бізнесу в умовах війни та оцінити їх вплив на продовольчу безпеку; обґрунтувати взаємозв'язок між рівнем бізнес-резильєнтності аграрних підприємств і здатністю продовольчої

системи забезпечувати доступність, стабільність та якість продовольства; сформувати систему стратегічних напрямів адаптивного управління бізнес-резильєнтністю для аграрних підприємств у повоєнний період; визначити управлінські акценти, що сприятимуть посиленню стійкості аграрного сектору та відновленню його ролі як драйвера економічної стабілізації і розвитку України.

Виклад основного матеріалу дослідження

Аграрний сектор України протягом 2020–2025 років зберігає свою ключову роль у структурі національної економіки, навіть попри значний тиск з боку повномасштабної війни. За даними Київської школи економіки, частка сільського господарства у валовому внутрішньому продукті у 2024–2025 роках становила понад 11%, що свідчить про стабільний внесок галузі у формування економічної вартості країни в умовах багатовимірної кризи (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка частки аграрного сектору у ВВП України у 2020–2024 рр. Джерело: [7; 8; 10].

Частка аграрної продукції у загальному експорті України у 2024 році становила близько 59% від загальних експортних надходжень, що підкреслює не лише економічну, а й валютно-стабілізаційну роль агросектору (рис. 2).

Довідкові оцінки попередніх років вказують, що до повномасштабного вторгнення аграрний сектор забезпечував понад 10% ВВП та близько 14% зайнятості населення, що відображає його важливу соціально-економічну функцію для сільських територій і робочих місць в Україні. Водночас війна суттєво вплинула не лише на обсяги виробництва, а й на логістику. За оцінками Міжнародного економічного дослідницького центру, площі під основними зерновими культурами у 2023/24 маркетинговому році зменшилися більш ніж на 30% порівняно з довоєнним періодом (2021/22) через мінування полів та обмежений доступ до частини угідь.

Прогнози FAO щодо виробництва зернових та бобових культур у 2024 році свідчать про зниження приблизно на 10–20% порівняно з довоєнними середніми показниками, що має прямий вплив на обсяги внутрішнього забезпечення та експортні можливості. Однак, незважаючи на суттєві зовнішні обмеження, експорт ключових сільськогосподарських товарів продовжував здійснюватися на високому рівні.

За даними аналітичних джерел, Україна залишається серед провідних світових експортерів пшениці, кукурудзи та соняшникової олії, обумовлюючи свою значну роль у глобальній продовольчій системі. Сумарно ці дані свідчать про те, що аграрна галузь не лише демонструє економічну витривалість, а й виступає важливим чинником стабілізації продовольчих ринків, як у національному, так і в глобальному контексті. Такі статистичні показники підтверджують тезу про необхідність формування адаптивного управління бізнес-резильєнтністю аграрних підприємств як ключового елементу забезпечення продовольчої безпеки в умовах системних зовнішніх шоків. Скорочення посівних площ внаслідок воєнних дій та мінування території стало одним із ключових чинників зниження виробничої резильєнтності аграрних підприємств (рис. 3).



Рис. 2. Частка аграрної продукції в експорті України у 2020–2024 рр. Джерело: [7; 8; 10].

В українських наукових публікаціях 2023–2025 рр. посилюється увага до адаптивності та стійкості суб'єктів аграрного виробництва. Зокрема, М. Малік [11] підкреслює адаптивний потенціал мікропідприємництва в сільському господарстві як чинник зайнятості та стабільності продовольчого забезпечення в умовах воєнного часу. О. Черних пропонує методичні підходи до адаптивного управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери, акцентуючи на гнучкості, інформаційному забезпеченні та інноваційній складовій [12].

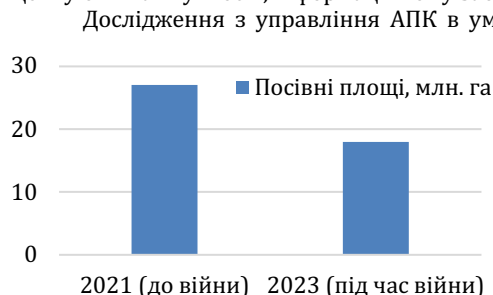


Рис. 3. Зміна посівних площ в Україні до та під час повномасштабної війни. Джерело: [5; 6; 9].

Дослідження з управління АПК в умовах воєнної економіки (зокрема щодо стійкості функціонування та конкурентоспроможності) формують підґрунтя для інтеграції адаптивного управління з практиками ризик-менеджменту та повоєнної відбудови [13].

Водночас огляд показує наявну прогалину: бракує узгодженої моделі, що системно поєднує адаптивне управління бізнес-резильєнтністю аграрних підприємств із цілями продовольчої безпеки та інструментами повоєнного відновлення (фінансування, логістика, людський капітал, цифровізація, кооперація). Це зумовлює доцільність подальшого дослідження у заявленій тематикі.

Аграрні підприємства традиційно функціонують у середовищі підвищеного ризику, пов'язаного з природно-кліматичними коливаннями, сезонністю виробництва та залежністю від інфраструктури. Проте повномасштабна війна в Україні докорінно змінила характер цих ризиків, перетворивши їх із переважно економічних на системні, багатовимірні та довготривалі. Військові дії безпосередньо вплинули не лише на фізичні активи аграрних підприємств, а й на саму логіку їх функціонування, управління та відтворення.

На відміну від попередніх криз, воєнні виклики не мають чітко окреслених часових меж і супроводжуються високим рівнем невизначеності. Порушення логістичних маршрутів, мінування сільськогосподарських земель,

руйнування елеваторної та транспортної інфраструктури, дефіцит ресурсів і людського капіталу створюють ситуацію, за якої аграрні підприємства змушені працювати в режимі постійної адаптації. Систематизація цих викликів та їх вплив на діяльність аграрних підприємств наведена в табл. 1, що дозволяє побачити, як окремі загрози трансформуються у зниження різних складових бізнес-резильентності.

Таблиця 1. Основні воєнні виклики для аграрних підприємств та їх вплив на бізнес-резильентність

Воєнний виклик	Прояв у діяльності аграрних підприємств	Вплив на бізнес-резильентність
Мінування та тимчасова окупація земель	неможливість обробити сільськогосподарських угідь, скорочення посівних площ	зниження виробничої резильентності та втрата частини аграрного потенціалу
Руйнування інфраструктури	пошкодження елеваторів, складів, техніки, транспортних вузлів	порушення операційної та логістичної резильентності
Порушення логістичних ланцюгів	обмеження експорту, зростання вартості перевезень і страхування	зниження фінансової стійкості та рентабельності
Дефіцит ресурсів	нестача пального, добрив, засобів захисту рослин	обмеження виробничих можливостей і гнучкості
Мінування та тимчасова окупація земель	неможливість обробити сільськогосподарських угідь, скорочення посівних площ	зниження виробничої резильентності та втрата частини аграрного потенціалу

Джерело: складено авторами

У таких умовах стає очевидним, що питання стійкості аграрного бізнесу виходить за межі окремого підприємства й набуває загальноекономічного та безпекового виміру, оскільки стабільність аграрного виробництва безпосередньо пов'язана із забезпеченням продовольчої безпеки країни.

У відповідь на нову конфігурацію ризиків у науковому дискурсі все частіше використовується поняття бізнес-резильентності, яке дозволяє пояснити, чому одні аграрні підприємства зберігають життєздатність навіть в умовах війни, тоді як інші втрачають можливість функціонувати. Бізнес-резильентність у цьому контексті слід розуміти не як просту фінансову стійкість, а як комплексну здатність підприємства адаптуватися, трансформуватися та відновлювати ключові процеси.

Для аграрних підприємств бізнес-резильентність має багатокомпонентну природу. Вона формується через поєднання виробничої спроможності підтримувати аграрний цикл, фінансової здатності витримувати втрати та коливання доходів, логістичної гнучкості, кадрового потенціалу, інституційної відповідності регуляторним вимогам і безпекової готовності захищати активи та персонал. Структура цих компонентів узагальнена на рис. 4, що дозволяє розглядати бізнес-резильентність як цілісну систему, а не набір розрізнених характеристик.

Саме такий системний підхід дозволяє перейти від реактивних антикризових дій до усвідомленого управління стійкістю аграрних підприємств.

Ключовим чинником формування бізнес-резильентності аграрних підприємств в умовах війни є адаптивне управління. Його сутність полягає у здатності управлінської системи швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати цілі, переглядати ресурси та змінювати управлінські рішення без втрати керованості.

На відміну від традиційного управління, яке ґрунтується на стабільності та прогнозованості, адаптивне управління передбачає роботу з невизначеністю як з постійною умовою. Порівняльні відмінності між цими підходами наведено в табл. 2, з якої видно, що адаптивне управління зміщує фокус із оптимізації на збереження критичних процесів і безпеку.

Роль адаптивного управління як ядра бізнес-резильентності полягає в тому, що саме на цьому рівні відбувається трансформація воєнних і поствоєнних викликів у керовані управлінські параметри, що дозволяє підприємствам не лише вижити, а й формувати основу для подальшого відновлення. Підвищення бізнес-резильентності аграрних підприємств має кумулятивний ефект, що проявляється на рівні агропродовольчих ланцюгів і національної продовольчої безпеки. Стійкі аграрні підприємства здатні забезпечувати безперервність виробництва, зменшувати ризики дефіциту та стримувати цінові коливання навіть за умов тривалих криз.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика традиційного та адаптивного управління в аграрному бізнесі

Критерій	Традиційне управління	Адаптивне управління
Характер планування	довгострокові жорстко фіксовані плани	сценарне, гнучке планування з можливістю корекції
Реакція на ризики	реактивна, після настання негативних подій	превентивна, орієнтована на раннє виявлення ризиків
Управління ресурсами	орієнтація на оптимізацію витрат	орієнтація на збереження критичних ресурсів
Роль безпеки	другорядна управлінська функція	ключовий елемент управлінських рішень
Прийняття рішень	централізоване	децентралізоване, з посиленням відповідальності
Спроможність до відновлення	обмежена	висока, з орієнтацією на трансформацію

Джерело: складено авторами

Взаємозв'язок між бізнес-резильентністю та складовими продовольчої безпеки систематизовано в табл. 3, яка демонструє, як мікрорівневі управлінські рішення трансформуються у макроекономічні та соціальні ефекти. У повоєнний період саме резильентні аграрні підприємства можуть стати основою для відновлення економіки та формування стійкої продовольчої системи.

Стратегічні напрями адаптивного управління бізнес-резильентністю аграрних підприємств, наведені в табл. 4, окреслюють практичні орієнтири для підприємств і державної політики в умовах повоєнної трансформації.

Виходячи з означеного вище, нами запропонована авторська модель адаптивного управління бізнес-резильентністю аграрних підприємств, яка відображає логіку трансформації воєнних і поствоєнних викликів у керовані управлінські рішення, результатом чого є формування стійких агропродовольчих ланцюгів та посилення продовольчої безпеки держави. Модель має багаторівневий характер і поєднує мікроекономічні управлінські механізми з макроекономічними безпековими ефектами. Це концептуально-структурна, управлінська модель яка об'єднує два рівні: мікрорівень (аграрне підприємство) та макроефект (продовольча безпека).

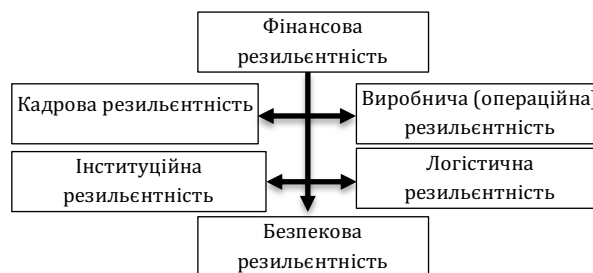


Рис. 4. Структура бізнес-резильентності аграрних підприємств. Джерело: складено авторами

Таблиця 3. Взаємозв'язок бізнес-резильєнтності аграрних підприємств із компонентами продовольчої безпеки

Компонент продовольчої безпеки	Прояв бізнес-резильєнтності аграрних підприємств
Доступність продовольства	безперервність виробництва навіть в умовах кризи
Стабільність постачання	стійкі та диверсифіковані ланцюги постачання
Економічна доступність	стримування зростання цін через стабільну пропозицію
Доступність продовольства	безперервність виробництва навіть в умовах кризи

Джерело: складено авторами

Таблиця 4. Стратегічні напрями адаптивного управління бізнес-резильєнтністю аграрних підприємств у повоєнний період

Стратегічний напрям	Управлінський інструмент	Очікуваний ефект
Диверсифікація виробництва	зміна структури посівів, розвиток переробки	зниження залежності від окремих культур і ринків
Диверсифікація ринків збуту	переорієнтація на внутрішній ринок, нові експортні канали	підвищення фінансової стійкості
Цифровізація управління	впровадження цифрових платформ моніторингу	підвищення оперативності управлінських рішень
Інвестиції в людський капітал	навчання, перекваліфікація, підтримка персоналу	посилення кадрової резильєнтності
Кооперація та партнерство	аграрні кластери, кооперативи	оптимізація ресурсів і підвищення стійкості
Інтеграція ESG-принципів	екологічна та соціальна відповідальність	стійкий довгостроковий розвиток

Джерело: складено авторами

Наукова новизна запропонованої моделі полягає у поєднанні адаптивного управління, бізнес-резильєнтності та продовольчої безпеки в умовах війни та повоєнного відновлення. Модель побудована за принципом причинно-наслідкового ланцюга і складається з п'яти взаємопов'язаних рівнів (рис. 5).

Вхідний рівень – середовище високої невизначеності, який включає воєнні та поствоєнні виклики: безпекові ризики, втрати виробничих ресурсів, логістичні обмеження, фінансова нестабільність, кадрові дисбаланси. Саме цей рівень формує тиск на систему управління підприємства.

Другий рівень, це управлінське ядро – адаптивне управління, який є ключовим елементом моделі. До компонентів адаптивного управління належать: сценарне планування, гнучкість управлінських рішень, безпекоорієнтованість, децентралізація відповідальності, цифрова підтримка прийняття рішень. Саме тут відбувається трансформація ризиків у керовані параметри.

Третій рівень – результуючий, а саме бізнес-резильєнтність аграрного підприємства, яка формується як інтегрована система, що включає: виробничу резильєнтність (здатність підтримувати виробництво); фінансову резильєнтність (ліквідність, платоспроможність); логістичну резильєнтність (альтернативні маршрути, зберігання); кадрову резильєнтність (утримання та адаптація персоналу); інституційну резильєнтність (дотримання регуляторних вимог); безпекову резильєнтність (захист активів і персоналу). Це внутрішній потенціал стійкості підприємства.

Четвертий рівень – системний рівень, що передбачає стійкість агропродовольчих ланцюгів. На цьому рівні індивідуальна резильєнтність підприємств масштабується: зменшується ймовірність розривів постачання, стабілізуються обсяги виробництва і реалізації, знижується цінова волатильність. Саме тут формується агропродовольча стабільність.

П'ятий рівень – макрорівень, а саме продовольча безпека держави. Це фінальний результат дії моделі: доступність продовольства, стабільність постачання, економічна доступність, безпечність і якість продуктів, соціальна стабільність. Саме тут бізнес-резильєнтність аграрних підприємств трансформується у фактор національної безпеки.

Висновки та перспективи подальших розвідок

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що в умовах повномасштабної війни та поствоєнної трансформації економіки адаптивне управління бізнес-резильєнтністю аграрних підприємств набуває системноутворюючого значення для забезпечення продовольчої безпеки держави. Встановлено, що традиційні управлінські підходи, орієнтовані на стабільність та довгострокове планування, виявляються недостатніми в середовищі високої невизначеності, тоді як адаптивні управлінські механізми дозволяють підприємствам зберігати життєздатність, гнучко реагувати на ризики та формувати потенціал відновлення.

Доведено, що бізнес-резильєнтність аграрних підприємств є багатовимірною характеристикою, яка формується через взаємодію виробничої, фінансової, логістичної, кадрової, інституційної та безпекової складових. Її рівень визначає здатність підприємств забезпечувати безперервність агропродовольчих процесів, мінімізувати втрати та підтримувати стабільність постачання продовольства в умовах воєнних і поствоєнних викликів. У цьому контексті резильєнтність розглядається не як пасивна стійкість до шоків, а як активна управлінська спроможність до адаптації та трансформації.

Запропоновано авторську модель адаптивного управління бізнес-резильєнтністю аграрних підприємств, яка поєднує мікрорівневі управлінські механізми з макрорівневими безпековими ефектами. Модель дозволяє простежити логіку трансформації воєнних і поствоєнних викликів у керовані управлінські рішення, результатом чого є підвищення стійкості агропродовольчих ланцюгів і посилення продовольчої безпеки держави.

Особливістю моделі є виокремлення адаптивного управління як ядра, що підсилює інтегральний рівень бізнес-резильєнтності. Практична значущість результатів полягає в можливості використання запропонованої моделі та інструментарію аграрними підприємствами для діагностики власної резильєнтності, формування сценаріїв розвитку та вибору пріоритетних напрямів інвестицій у повоєнний період. Для органів державної влади та інституцій розвитку результати дослідження можуть слугувати аналітичною основою для формування політики підтримки аграрного сектору, спрямованої на зміцнення продовольчої безпеки та підвищення стійкості національної економіки.

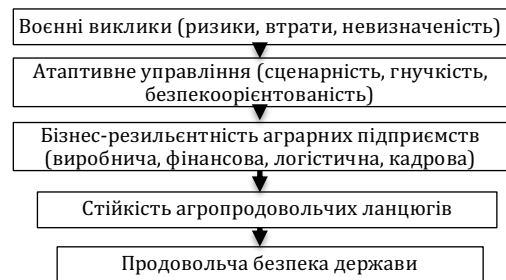


Рис. 5. Модель адаптивного управління бізнес-резильєнтністю аграрного підприємства. Джерело: складено авторами

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку математичної формалізації моделі у вигляді інтегрального індексу бізнес-резильєнтності та функціональних залежностей між рівнем адаптивності управління, інтенсивністю зовнішніх викликів і стійкістю агропродовольчих ланцюгів, що підтверджує можливість кількісної оцінки запропонованих концептуальних положень. Це створює підґрунтя для подальших емпіричних досліджень, порівняльного аналізу аграрних підприємств і обґрунтування управлінських рішень у сфері аграрної політики та відновлення економіки, а також на емпіричну апробацію запропонованої моделі на матеріалах аграрних підприємств різних регіонів України, уточнення вагових коефіцієнтів складових бізнес-резильєнтності та розроблення галузевих сценаріїв адаптивного управління в контексті повоєнного відновлення.

Література

1. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. No. 1. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
2. Ivanov D. Introduction to Supply Chain Resilience. Cham: Springer, 2021. 334 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-70490-2>.
3. Ivanov D. Introduction to Supply Chain Resilience and Viability: Management, Modelling, Technology. Cham: Springer, 2025. 412 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-032-00059-0>.
4. Béné C. Resilience of local food systems and links to food security: A review of some important concepts in the context of COVID-19 and other shocks. *Food Security*. 2020. Vol. 12. No. 4. P. 805–822. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12571-020-01076-1>.
5. FAO. Ukraine: Impact of the War on Agricultural Enterprises – Findings of a Nationwide Survey. Rome: FAO, 2023. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/8c2a59a8-50b3-4e6b-9605-e005a4f28c1c/content>.
6. FAO. FAO Surveys Impact of War on Agricultural Enterprises in Ukraine. Rome: FAO, 2025. URL: <https://www.fao.org/countryprofiles/news-archive/detail-news/en/c/1742727/>.
7. World Bank. Ukraine: Impact of the War on Agriculture Profitability. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: https://www.reportlinker.com/market-report/Agriculture/2/Agriculture?wll1xlSMDp0-7kMrOy_gLyearZjqhCd5wQAvD_BwE.
8. World Bank. Micro-Level Impacts of the War on Ukraine's Agriculture Using Remote Sensing and Farm-Level Data. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/8790549f-5e05-4a04-bc6a-33323eef6bb0>.
9. FAO; IFAD; UNICEF; WFP; WHO. The State of Food Security and Nutrition in the World 2024. Rome: FAO, 2024. DOI: <https://doi.org/10.4060/cd1254en>.
10. Київська школа економіки. Втрати аграрного сектору України внаслідок війни: оцінка збитків та потреб відновлення. Київ: KSE Institute, 2023. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-agrarnogo-sektoru-ukrayini-skladayut-ponad-80-mlrd-kse-agrotsentr/>.
11. Малик М.Й. Розвиток мікропідприємництва в аграрному секторі в умовах воєнного стану. *Економіка АПК*. 2023. № 7. С. 12–21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_2_3.
12. Черних О. Методичні підходи до адаптивного управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. № 8 (4). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.11>.
13. Лозова О.В., Шимановська-Діанич Л.М. Інтегровані стратегії проактивного антикризового менеджменту для управління економічною рівновагою аграрного підприємства в умовах сталого розвитку та невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 554–562. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-554-562>.

References

1. Duchek, S. (2020). «Organizational resilience: a capability-based conceptualization». *Business Research*. Vol. 13. No. 1. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
2. Ivanov, D. (2021). Introduction to Supply Chain Resilience. Cham: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-70490-2>.
3. Ivanov, D. (2025). Introduction to Supply Chain Resilience and Viability: Management, Modelling, Technology. Cham: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-032-00059-0>.
4. Béné, C. (2020). «Resilience of local food systems and links to food security: A review of some important concepts in the context of COVID-19 and other shocks». *Food Security*. Vol. 12. No. 4. pp. 805–822. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12571-020-01076-1>.
5. (2023). FAO. Ukraine: Impact of the War on Agricultural Enterprises – Findings of a Nationwide Survey. Rome: FAO. Available at: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/8c2a59a8-50b3-4e6b-9605-e005a4f28c1c/content>.
6. (2025). FAO. FAO Surveys Impact of War on Agricultural Enterprises in Ukraine. Rome: FAO. Available at: <https://www.fao.org/countryprofiles/news-archive/detail-news/en/c/1742727/>.
7. (2024). World Bank. Ukraine: Impact of the War on Agriculture Profitability. Washington, DC: World Bank. Available at: https://www.reportlinker.com/market-report/Agriculture/2/Agriculture?wll1xlSMDp0-7kMrOy_gLyearZjqhCd5wQAvD_BwE.
8. (2024). World Bank. Micro-Level Impacts of the War on Ukraine's Agriculture Using Remote Sensing and Farm-Level Data. Washington, DC: World Bank. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/8790549f-5e05-4a04-bc6a-33323eef6bb0>.
9. (2024). FAO; IFAD; UNICEF; WFP; WHO. The State of Food Security and Nutrition in the World 2024. Rome: FAO. DOI: <https://doi.org/10.4060/cd1254en>.
10. (2023). Kyiv'ska shkola ekonomiky. Vtraty ahrarynogo sektoru Ukrainy vnaslidok vijny: otsinka zbytkiv ta potreb vidnovlennia. [Kyiv School of Economics. Losses of the Ukrainian Agrarian Sector as a Result of the War: Assessment of Damage and Restoration Needs]. KSE Institute. Kyiv. Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-agrarnogo-sektoru-ukrayini-skladayut-ponad-80-mlrd-kse-agrotsentr/>.
11. Malyk, M.J. (2023). «Development of Micro-Entrepreneurship in the Agrarian Sector under Martial Law». *Ekonomika APK*. № 7. pp. 12–21. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_2_3.
12. Chernykh, O. (2024). «Methodological Approaches to Adaptive Management of the Development of Agri-Food Enterprises». *Journal of Innovations and Sustainability*. № 8 (4). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.11>.
13. Lozova, O.V., Shymanov'ska-Dianykh, L.M. (2025). «Integrated strategies of proactive anti-crisis management for managing the economic balance of an agricultural enterprise in conditions of sustainable development and uncertainty». *Biznes Inform*. № 8. pp. 554–562. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-554-562>.

Стаття надійшла до редакції / Received 10.02.2026
Опубліковано / Published 25.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 19.02.2026