

УДК 338.43:005.21:355.48:502.131.1(477)

Н. А. Хомюк,
д. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-8840>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.14

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ТА РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО ТА ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ

N. Khomiuk,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management, Lesya Ukrainka Volyn National University

SITUATIONAL MANAGEMENT IN THE POST-WAR RECOVERY AND DEVELOPMENT OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR ON THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE AND INCLUSIVE DEVELOPMENT

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти застосування ситуаційного менеджменту у післявоєнному відновленні та розвитку аграрного сектору України на засадах сталого та інклюзивного розвитку. Визначено основні виклики, спричинені воєнними діями: руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, втрата трудових і матеріальних ресурсів, порушення експортної логістики, зростання витрат на виробництво, зниження інвестиційної активності. Обґрунтовано необхідність гнучкого сценарного підходу до управління, що дозволяє адаптувати стратегії, оперативно реагувати на зміни середовища та приймати ефективні управлінські рішення в умовах невизначеності. Запропоновано класифікацію типових сценаріїв та відповідних управлінських рішень для відновлення аграрного потенціалу, з акцентом на інтеграцію принципів сталості, інклюзії, смарт-спеціалізації та цифровізації у процес відбудови, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості агросектору.

The article examines the application of situational management in the post-war recovery and development of Ukraine's agricultural sector based on sustainable and inclusive development principles. The research identifies the main challenges caused by the war, including the destruction of infrastructure, loss of resources, logistical constraints, financial difficulties, and declining consumer purchasing power. It substantiates the necessity of a flexible, scenario-oriented management approach that enables rapid adaptation of strategies and prompt decision-making in a dynamic and uncertain environment. The study proposes classifying situational scenarios and corresponding management decisions to restore agricultural potential. The proposed framework covers key areas such as replacing disrupted export logistics, addressing shortages of resources and technologies, relocation of production from conflict zones, reconstruction after de-occupation, and adaptation to changes in market conditions and policies in the context of European integration. Integrating sustainability, inclusiveness, smart specialization, and digitalization into the recovery process is emphasized to strengthen the agricultural sector's competitiveness, resilience, and innovation capacity. Special attention is paid to aligning short-term crisis measures with long-term development objectives, ensuring social inclusion of vulnerable

groups, and promoting environmental safety in agrarian production. The article concludes that situational management can serve as a methodological basis for synchronising the efforts of the state, business, and local communities in rebuilding Ukraine's agro-industrial complex, thus enabling a qualitative transformation of the sector rather than a mere restoration of pre-war capacities.

Ключові слова: ситуаційний менеджмент, аграрний сектор, відновлення, сталий розвиток, інклюзивний розвиток, смарт-спеціалізація, землі сільськогосподарського призначення, управлінські рішення.

Key words: situational management, agricultural sector, recovery, sustainable development, inclusive development, smart specialization, agricultural land, management decisions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Повномасштабне вторгнення завдало масштабних втрат аграрному сектору України, порушивши виробничі процеси та ланцюги постачання продовольства. Традиційні експортні канали були заблоковані, логістичні маршрути змінилися, значна частина сільськогосподарських угідь стала тимчасово недоступною через окупацію або замінування [1]. За оцінками Світового банку, пряма матеріальна шкода сільському господарству станом на початок 2023 р. склала близько \$8,7 млрд, а сукупні втрати (включаючи недоотриману вигоду) — понад \$31 млрд [2, с. 14]. Обсяги виробництва зернових та олійних культур у 2022 р. зменшилися на 37 % порівняно з попереднім роком [3], майже 22 % земель сільськогосподарського призначення опинилися на окупованих чи небезпечних територіях [2, с. 11]. Така ситуація не лише підриває продовольчу безпеку України, але й негативно впливає на глобальні ринки продовольства, оскільки до війни сільське господарство становило до 10—12 % ВВП та близько 40 % валютних надходжень було від експорту продукції агросектору [2, с. 3—4]. Водночас сільські громади зазнали соціально-економічних потрясінь, адже частина аграріїв змушена була релокувати бізнес в більш безпечні регіони або призупинити діяльність (за даними опитувань ФАО, кожне четверте сільгосппідприємство скоротило або зупинило виробництво, а 90 % дрібних фермерів відзначили зменшення доходів [3]).

Повоєнне відновлення аграрного потенціалу України стає надзвичайно актуальним завданням. Урядові плани відбудови країни відносять агросектор до пріоритетних напрямів, адже він є стратегічною базою економіки та продовольчої безпеки. Серед першочергових завдань відбудови визначено: відновлення логістичної інфраструктури (залізниць, портів, елеваторів), впровадження сучасних ІКТ-технологій у сільське господарство, розвиток переробних потужностей та просування органічного землеробства [4]. Важливо не просто повернути довоєнний рівень виробництва, а й закласти основи для нової моделі агросектору — більш стійкої, інноваційної та орієнтованої на додану вартість [1]. Проте досягнення цих цілей ускладнюється високим рівнем невизначеності воєнного часу, ризиками безпеки (мінна небезпека на полях, загроза атак на інфраструктуру), відтоком трудових ресурсів та капіталу. Також нинішні виклики аграрного сектору охоплюють не лише фізичні втрати та логістичні обмеження, але й структурну перебудову галузі, що вимагає адаптивного управління і модернізації технологічних процесів для збереження конкурентоспроможності [5]. В цих умовах традиційні методи планування і управління виявляються недостатніми. Необхідний ситуаційний менеджмент — гнучкий підхід до управління, що дозволяє оперативно реагувати на зміни обставин, приймати рішення з урахуванням окремої ситуації та координувати дії всіх зацікавлених сторін в режимі реального часу.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ
І ПУБЛІКАЦІЙ**

Ситуаційний менеджмент розглядається як мистецтво керівника зрозуміти конкретну ситуацію, що склалася під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, і обрати відповідний стиль та методи управління, основані на універсальних принципах. На відміну від просто реагування на обставини, ситуаційний підхід спрямований на пошук такого рішення, яке не лише розв'язує нагальну проблему, а й зберігає та вдосконалює систему організації в цілому. Результати досліджень українських агропідприємств показують, що найбільше проблемних ситуацій виникає в сферах організації бізнесу, структури управління, збуту, фінансування та інформаційного забезпечення. У кризові періоди недовіки в цих сферах загострюються, що підтвердилося в умовах воєнної кризи 2022—2025 рр. Таким чином, науковці обґрунтовують необхідність ситуаційного управління в аграрному секторі в періоди трансформацій і потрясінь (трансформаційна криза, економічний спад тощо) [6]. Однак специфіка повоєнного відновлення після повномасштабної війни ставить нові виклики, які ще недостатньо досліджені — зокрема, це одночасний вплив військових ризиків, масштабних руйнувань інфраструктури та вимушеної релокації ресурсів.

Окрему увагу варто звернути на дослідження З. Б. Лещенко, присвячене розвитку системи менеджменту персоналу аграрних підприємств. Авторка обґрунтовує методичні підходи до адаптації персоналу в умовах трансформацій та криз, що безпосередньо корелює з принципами інклюзивного та ситуаційного менеджменту [7].

Отже, огляд літератури свідчить, що існує теоретична й методична база для використання ситуаційного підходу в менеджменті, а також окремі напрацювання щодо розвитку аграрного сектору на засадах диверсифікації, сталості, інклюзивності та інноваційності. Водночас недостатньо комплексних досліджень, які б об'єднали ці підходи та запропонували цілісну модель управління відновленням аграрного потенціалу в умовах воєнної невизначеності.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є обґрунтування застосування ситуаційного менеджменту в системі повоєнного відновлення та розвитку аграрного сектору України на засадах сталого, інклюзивного розвитку. Реалізація поставленої мети вимагає вирішення таких завдань: проаналізувати

вплив війни на аграрну галузь; окреслити концептуальні засади ситуаційного підходу до управління в умовах кризи; запропонувати напрями та приклади управлінських дій для відбудови агросектору з урахуванням найкращих світових практик і попередніх досліджень.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ**

Війна створила складне середовище для агробізнесу України. Як зазначалося, значна частина ресурсного потенціалу галузі була вилучена з обігу через бойові дії. Крім прямих руйнувань техніки, інфраструктури, посівів і поголів'я тварин, фермери зіткнулися з проблемою небезпеки на полях — після бойових дій залишаються міни та уламки снарядів, що потребує розмінування перед відновленням обробітку землі. Наразі реалізуються програми з очищення сільгоспугідь від вибухонебезпечних предметів, починаючи з найбільш постраждалих областей (Харківської, Миколаївської, Херсонської), щоб якнайшвидше повернути землю в продуктивне використання [3].

Одночасно агровиробники стикаються з логістичними труднощами, адже з початком війни морські порти Чорного моря, через які експортувалася основна частина зерна, були заблоковані, що змусило переорієнтовувати експорт на більш довгі та дорогі маршрути через західні сухопутні кордони та Дунай [1]. Це підвищило витрати на транспортування і спричинило падіння цін на українську агропродукцію. Великі аграрні підприємства змушені шукати нові логістичні рішення та партнерства для збуту продукції закордон, тоді як малі та середні господарства, які зорієнтовані переважно на внутрішній ринок, потерпають від зниження платоспроможності населення і втрати частини споживачів через евакуацію закордон. Доступ до фінансування також ускладнився, адже воєнні ризики стримують банки від кредитування аграріїв, а власні обігові кошти фермерів виснажено, зокрема, через втрату доходів у 2022 р. Така комбінація факторів — фізичні втрати, ризики безпеки, логістичні обмеження, фінансова скрута — створює ситуаційне поле високої невизначеності, в якому агроменеджмент має діяти нестандартно. Для виживання і розвитку аграрному бізнесу необхідно постійно змінюватися та адаптуватися, що відповідає філософії ситуаційного менеджменту [1]. Керівники агропідприємств повинні оперативно приймати рішення, виходячи з поточної ситуації, прогнозувати розвиток подій і готувати плани на випадок різних сценаріїв.

Таблиця 1. Ситуаційні сценарії та управлінські рішення в умовах невизначеності

Сценарій	Ключова проблема / виклик	Управлінські рішення	Очікувані результати
Заміна експортної логістики	блокування або ускладнення морських шляхів експорту	- інвестиції у внутрішню переробку сировини; - розвиток збуту готової продукції на внутрішньому ринку; - пошук партнерств, грантів для створення/модернізації переробних підрозділів	- зростання доданої вартості продукції; - зменшення залежності від сировинного експорту; - формування інтенсивної моделі агросектору
Дефіцит ресурсів та технологій	перебої з постачанням пального, добрив, засобів захисту рослин; зростання цін на ресурси	- впровадження технологій точного землеробства (дрони, диференційоване внесення, GPS); - використання Agriculture 4.0 / 5.0 (AI, Big Data); - державні/донорські ваучери на IT-рішення, навчання фермерів	- економія до 20 % добрив; - підвищення ефективності використання пального на 10–15 %; - зменшення екологічного навантаження
Релокація виробництва	господарство у зоні бойових дій/окупації	- переміщення техніки, персоналу, поголів'я, насіннєвого фонду; - планування «плану Б» з визначенням безпечних регіонів; - співпраця з господарствами-приймачами	- збереження виробничого потенціалу; - продовження діяльності у безпечних умовах
Відбудова після деокупації	необхідність відновлення агровиробництва «з нуля»	- проєктний підхід до відбудови (розмінування, ремонт меліоративних систем, ферм, складів); - пільговий доступ до техніки (аграрні розписки, лізинг); - відновлення поголів'я та залучення людського капіталу	- відновлення виробництва; - повернення населення; - створення нових робочих місць
Зміна ринкової кон'юнктури та політики	свроінтеграція, нові екостандарты, попит на органічну продукцію	- переорієнтація на екологічно чисте виробництво; - використання доступу до ринку ЄС без квот/мит; - підтримка органічного виробництва (податкові пільги, компенсація сертифікації, гранти)	- вихід на нові ринки; - збільшення частки органічних земель понад 3 % (ціль Національної стратегії–2030); - посилення конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 4, 10, 12, 13].

Як наголошують Кузьменко Г. О. та Телендій А. А., ефективне державне управління у воєнний період має спиратися на ситуаційний підхід, що поєднує фінансові інструменти, міжнародну підтримку та відновлення логістичної інфраструктури з урахуванням регіональної специфіки [8].

Ситуаційний менеджмент у повоєнній відбудові слід розуміти як цілісну систему управлінських підходів, за якої стратегія відновлення формується гнучко, з урахуванням специфіки кожного етапу та регіону. Його складовими елементами є:

1) моніторинг ситуації — безперервний збір та аналіз інформації про стан виробництва, ринків, загроз (включаючи військові ризики, погодні умови, зміну політики);

2) сценарне планування — розробка альтернативних сценаріїв розвитку подій (від оптимістичних до кризових) і напрацювання для кожного сценарію відповідного плану дій;

3) адаптивне управління — швидке коригування операційних планів, бюджетів, поставок у відповідь на зміни обставин;

4) координація та комунікація — налагодження тісної взаємодії між усіма учасниками аграрної сфери (фермерами, переробниками, трейдерами, місцевою владою, державними інституціями, міжнародними донорами) для узгоджених дій у ситуаціях, що стрімко змінюються.

Важливо підкреслити, що ситуаційний підхід не заперечує наявності загальної стратегії розвитку — навпаки, як зазначає Ю. Курило, у стратегічному аспекті зміст ситуаційного ме-

неджменту полягає у формуванні такої стратегії підприємства, яка передбачає прогнозування та коригування комплексу внутрішніх ситуацій відповідно до загальної мети розвитку [6]. Іншими словами, стратегічна ціль (наприклад, відбудова агросектору на інноваційних засадах) залишається фіксованою, але шляхи її досягнення можуть змінюватися залежно від ситуації. Синергетичний ефект від реалізації ситуаційного менеджменту досягається через консолідацію зусиль і ресурсів на вирішенні різних типів ситуацій — стандартних, нестандартних, кризових. Як підкреслюють Копчак Ю.С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М., криза змінює традиційні управлінські моделі, зменшуючи роль жорстких ієрархій та посилюючи значення горизонтальних комунікацій і цифрових технологій у прийнятті рішень [9].

В умовах воєнної невизначеності аграрний сектор України потребує гнучкого та сценарно-орієнтованого управління, яке дозволяє ефективно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. На основі проведеного аналізу [3, 10] виділено п'ять ключових сценаріїв, що визначають траєкторію управлінських рішень у процесі відновлення аграрного потенціалу. Кожен сценарій пов'язаний із конкретними викликами — від блокування експортної логістики до зміни ринкової кон'юнктури внаслідок євроінтеграційних процесів. Для кожного сценарію визначено цільові управлінські рішення, які спрямовані на:

- мінімізацію економічних і виробничих ризиків;
- підвищення доданої вартості агропродукції;
- розвиток технологічної та організаційної стійкості агропідприємств;
- інтеграцію принципів сталого, інклюзивного та смарт-розвитку [11].

У таблиці 1 систематизовано сценарії та запропоновано управлінські рішення з урахуванням наявних стратегічних документів, міжнародних практик та наукових досліджень.

Запропонована класифікація сценаріїв та управлінських рішень підтверджує необхідність інтеграції ситуаційного менеджменту у систему відновлення аграрного сектору України. Реалізація управлінських дій у межах кожного сценарію забезпечує адаптивність та гнучкість агробізнесу до змін середовища [6], дозволяє зберегти або відновити виробничий потенціал у кризових умовах [3], сприяє трансформації моделі агросектору від експортно-сировинної до інтенсивної, інноваційної та екологічно орієнтованої [1, 4].

Впровадження описаних підходів дає змогу синхронізувати короткострокові антикризові заходи з довгостроковими цілями сталого розвитку, соціальної інклюзії та цифрової трансформації сільських територій [14, 15]. Таким чином, застосування запропонованих сценаріїв може стати методологічною основою для формування стратегії повоєнної відбудови аграрного сектору, що підвищить його конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Важливо, що ситуаційний менеджмент повоєнної відбудови не зводиться лише до реагування на кризові явища — він має одночасно прокладати шлях до майбутнього розвитку, який відповідає цілям сталості, інклюзивності та цифровізації. Як зазначено в дослідженнях, успішне управління сталим розвитком сільських територій базується на ефективному використанні ресурсів, урахуванні потреб громади, державній підтримці та впровадженні інновацій, що підвищують конкурентоспроможність [14].

Адже, відбудовуючи виробничі потужності, слід впроваджувати енергоощадні та екологічно безпечні рішення (відновлювані джерела енергії на фермах, точно-вивірене внесення добрив, органічні методи). Сталий розвиток також вимагає диверсифікації економіки села — розвитку не тільки рослинництва чи тваринництва, а й переробки, логістики, сільського туризму, ремесел. Децентралізація відкрила можливості для громад самим планувати та підтримувати такі ініціативи [14]. Кожна громада може визначити свої "смарт-спеціалізації" — тобто пріоритетні напрями, де має локальні переваги (наприклад, органічне ягідництво, зелений туризм, виробництво крафтових продуктів). Повоєнні інвестиції доцільно спрямовувати саме у створення доданої вартості на місцях, що дасть довгостроковий ефект.

Відновлення аграрного виробництва має бути зорієнтоване на людей — на повернення сільського населення, створення робочих місць, залучення вразливих груп (внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, молоді, жінок) до економічної активності. Програми підтримки малого фермерства, сімейних ферм, сільських кооперативів є важливими інструментами інклюзивного росту [11]. Досвід проєктів розвитку, реалізованих у співпраці з міжнародними донорами в Україні, свідчить, що гранти та навчання для малих агровиробників дозволяють не лише підняти їх бізнес, а й укріплюють соціальну згуртованість у громадах [1]. Тому управлінці на рівні громад мають приділяти увагу рівномірному розподілу допомоги, прозо-

рості та залученню громадськості до планування відбудови (через аграрні ради громад, обговорення стратегій тощо).

Цифровізація та інновації повинні стати невід'ємною складовою відбудови. Ідеться не лише про точне землеробство, але й про розбудову смарт-інфраструктури в селах: швидкісний інтернет, цифрові платформи збуту агропродукції, системи дистанційного навчання фермерів, електронні сервіси для отримання державної підтримки (наприклад, вже функціонує Державний аграрний реєстр, через який здійснюється частина виплат [16]). Смарт-технології сприяють прозорості та підконтрольності витрачання коштів відбудови, знижують корупційні ризики, а також підвищують привабливість агробізнесу для молоді. Прикладом є збереження унікальної колекції генетичних ресурсів рослин України під час війни — за підтримки ФАО було прийнято рішення перемістити колекцію до захищеного сховища і модернізувати її електронну базу даних [17]. Це демонструє, як поєднання оперативного ситуаційного рішення (рятування колекції шляхом релокації) з новітніми технологіями (оцифрування, автоматизоване зберігання) забезпечує як збереження, так і розвиток науково-технічного потенціалу агросектору.

Варто зауважити, що реалізація зазначених підходів значною мірою залежить від політики держави. Державний ситуаційний менеджмент у аграрній сфері має проявлятися у своєчасному коригуванні аграрної політики: запровадженні податкових та кредитних пільг для постраждалих аграріїв, страхуванні воєнних ризиків у сільському господарстві, стимулюванні інвестицій через державно-приватне партнерство. Наприклад, для швидкого залучення інвестицій до відбудови елеваторів, переробних заводів доцільно спростити регуляторні процедури, гарантувати права інвесторів та співфінансувати ключові проекти. Також необхідне інституційне посилення, тобто створення платформи координації відбудови агросектору, до якої увійдуть представники держави, бізнесу і міжнародних партнерів. Злагоджена діяльність такої платформи відповідала б основним принципам ситуаційного менеджменту — швидкому обміну інформацією та спільному виробленню рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Повоєнне відновлення аграрного потенціалу України відбувається в умовах надзвичай-

но динамічних і непередбачуваних змін середовища. Дослідження показало, що для успішного управління в таких умовах доцільно застосовувати парадигму ситуаційного менеджменту, яка передбачає гнучкість, адаптивність і сценарний підхід до прийняття рішень. Ситуаційний підхід дозволяє аграрним менеджерам поєднати реагування на короткострокові виклики (наслідки війни, кризи постачання, релокація тощо) із досягненням довгострокових стратегічних цілей. В межах дослідження сформовано сценарії та запропоновано управлінських рішень, реалізація яких сприятиме мінімізації ризиків і втрат, відновленню виробництва та нарощенню конкурентних переваг українського агросектору. Центральним елементом всіх рішень має бути інтеграція принципів сталого розвитку, соціальної інклюзивності та смарт-спеціалізації. Це забезпечить, що відбудова буде не просто поверненням до довоєнного стану, а якісним перезавантаженням аграрної галузі з більш ефективним використанням ресурсів, екологізацією виробництва, залученням малих виробників і громад до економічної активності та запровадженням інноваційних технологій управління. Таким чином, ситуаційний менеджмент є методологічною основою для синхронізації зусиль держави, бізнесу та громад у процесі відновлення агропромислового комплексу України. Подальші дослідження в цьому напрямі можуть бути спрямовані на розробку моделей сценарного планування для різних підсекторів (рослинництво, тваринництво, переробка) та на створення цифрових інструментів підтримки управлінських рішень в аграрному секторі. Це поглибить науково-методичне забезпечення повоєнної відбудови і сприятиме практичній реалізації запропонованих підходів.

Література:

1. Кулик Я. Українське сільське господарство: виклики війни та нові можливості для аграріїв. Агробізнес сьогодні. URL: <https://agrobusiness.com.ua/agro/dumky-pro-vazhlyve/item/31795-ukrainske-silske-hospodarstvo-vyklyky-viiny-ta-novi-mozhlyvosti-dlia-ahraryiv.html> (дата звернення: 01.08.2025).
2. Rebuilding Ukraine's agriculture after the full-scale war: a humanitarian and economic imperative: Policy paper. Brussels: CEMA, 2023. 26 p. URL: https://www.cema-agri.org/images/publications/position-papers/CEMA-Rebuilding_Ukraines_Agriculture_after_the_War-Policy_Paper-2023-08.pdf (дата звернення: 01.08.2025).

3. Ukraine: FAO and WFP join forces to clear agricultural land from remnants of the war and help farmers resume production. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). URL: <https://www.fao.org/newsroom/detail/ukraine--fao-and-wfp-join-forces-to-clear-agricultural-land-from-remnants-of-the-war-and-help-farmers-resume-production/en> (дата звернення: 20.07.2025).

4. Передумови повоєнної відбудови аграрного сектору України UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/18-10-22-2> (дата звернення: 20.07.2025).

5. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474> (дата звернення: 22.07.2025).

6. Курило Ю. А. Удосконалення формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. Агросвіт. 2024. № 15. С. 80—88.

7. Лещенко З. Б. Розвиток системи менеджменту персоналу аграрних підприємств: дис.... канд. екон. наук: 08.00.04 / Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2024. 280 с.

8. Кузьменко Г. О., Телендій А. А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35 (74). № 5. С. 22—29.

9. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2480/2399> (дата звернення: 20.07.2025).

10. Khomiuk N., Pavlikha N. Management of sustainable inclusive rural development projects. Information systems in project and program management: Collective monograph. European University Press. Riga: ISMA, 2023. P. 163—178.

11. Павліха Н.В., Цимбалюк І.О., Хомюк Н.А., Войчук М. В., Савчук А.Ю., Коломечук В.В., Цимбалюк С.М. Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання: монографія. Луцьк: Вежа-Друк. 2022. 514 с.

12. Війна та релокація: як фермери знаходять прихисток на Київщині та відновлюють агробізнес. КиївВлада. URL: <https://kyivvlada.com.ua/texts/vijna-ta-relokacziya-yak-fermery-znahodyat-pryhystok-na-kyivshhyni-ta-vidnovlyuyut-agrobiznes>. (дата звернення: 01.08.2025).

13. Хомюк Н.А. Методичні підходи до формування фінансової державної підтримки органічного виробництва в ЄС. Аграрна політика Європейського Союзу: виклики та перспективи: монографія / за ред. Т.О. Зінчук. Київ: "Центр учбової літератури", 2019. С. 476—487.

14. Хомюк Н. А. Диверсифікація розвитку сільських територій в умовах децентралізації: монографія. Луцьк: Вежа Друк, 2019. 320 с.

15. Павліха Н.В., Хомюк Н. А. Трансформація системи платежів за користування землями сільськогосподарського призначення. Луцьк, 2017. 242 с.

16. Всі програми підтримки на єдиній платформі. Державний аграрний реєстр. URL: <https://www.dar.gov.ua> (дата звернення: 01.08.2025).

17. FAO and EU support relocation of Ukraine's national seed collection to a secure site. FAO. URL: <https://www.fao.org/plant-treaty/news/news-detail/en/c/1638241> (дата звернення: 01.08.2025).

References:

1. Kulyk, Ya. (2025), "Ukrainian agriculture: challenges of war and new opportunities for farmers", Ahrobiznes sohodni, [Online], available at: <https://agro-business.com.ua/agro/dumky-pro-vazhlyve/item/31795-ukrainske-silke-hospodarstvo-vyklyky-viiny-ta-novi-mozhlyvosti-dlia-ahhrariiv.html> (Accessed 1 August 2025).

2. CEMA (2023), "Rebuilding Ukraine's agriculture after the full-scale war: a humanitarian and economic imperative", available at: https://www.cema-agri.org/images/publications/position-papers/CEMA-Rebuilding_Ukraines_Agriculture_after_the_War-Policy_Paper-2023-08.pdf (Accessed 1 August 2025).

3. FAO (2023), "Ukraine: FAO and WFP join forces to clear agricultural land from remnants of the war and help farmers resume production", available at: <https://www.fao.org/newsroom/detail/ukraine--fao-and-wfp-join-forces-to-clear-agricultural-land-from-remnants-of-the-war-and-help-farmers-resume-production/en> (Accessed 20 July 2025).

4. UkraineInvest (2022), "Prerequisites for the post-war recovery of Ukraine's agricultural sector", available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/18-10-22-2> (Accessed 20 July 2025).

5. Nehrei, M.V., Taranenko, A.A. and Kostenko, I.S. (2022), "Agricultural sector of Ukraine in wartime: problems and prospects", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 40, available at:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474> (Accessed 22 July 2025).

6. Kurylo, Yu.A. (2024), "Improving the formation and implementation of a situational management strategy at the levels of agricultural enterprise management", *Ahrosvit*, vol. 15, pp. 80—88.

7. Leschenko, Z.B. (2024), "Development of the personnel management system of agricultural enterprises". Abstract of Ph.D. dissertation, Economics, Livestock farming institute of NAAS of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.

8. Kuzmenko, H.O. and Telendii, A.A. (2024), "The impact of the war on the agricultural sector of Ukraine: challenges and the role of state management in the recovery of the industry", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 35 (74), no. 5, pp. 22—29.

9. Kopchak, Yu.S., Matveiev, M.E. and Puha-chov, V.M. (2023), "Transformation of modern management in wartime", *Ekonomika ta suspilstvo*, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2480/2399> (Accessed 20 July 2025).

10. Khomiuk, N. and Pavlikha, N. (2023), "Management of sustainable inclusive rural development projects", *Information systems in project and program management: collective monograph*, ISMA University, Riga, Latvia.

11. Pavlikha, N.V., Tsymbaliuk, I.O., Khomiuk, N.L., Voichuk, M.V., Savchuk, A.Yu., Kolo-mechiuk, V.V. and Tsymbaliuk, S.M. (2022), *Bezpeka staloho rozvytku rehioniv ta terytorialnykh hromad Ukrainy na zasadakh inkluzyvnoho zrostannia* [Security of sustainable development of regions and territorial communities of Ukraine based on inclusive growth], Vezha-Druk, Lutsk, Ukraine.

12. Kyiv Vlada (2024), "War and relocation: how farmers find refuge in Kyiv region and restore agribusiness", available at: <https://kyivvlada.com.ua/texts/vijna-ta-relokacziya-yak-fermery-znahodyat-pryhystok-na-kyivshhyni-ta-vidnovlyuyut-agrobiznes> (Accessed 1 August 2025).

13. Khomiuk, N.L. (2019), "Methodical approaches to forming financial state support of organic production in the EU", *Agrarian policy of the European Union: challenges and prospects: collective monograph*, Center of Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

14. Khomiuk, N.L. (2019), *Dyversyfikatsiia rozvytku silskykh terytorii v umovakh detsentralizatsii* [Diversification of rural development in the context of decentralization], Vezha-Druk, Lutsk, Ukraine.

15. Pavlikha, N.V. and Khomiuk, N.L. (2017), *Transformatsiia systemy platezhiv za korystuvannia zemliamy silskohospodarskoho pryznachennia* [Transformation of the system of payments for the use of agricultural land], Lutsk, Ukraine.

16. Derzhavnyi ahrarnyi reiestr (2025), "All support programs on a single platform", available at: <https://www.dar.gov.ua> (Accessed 1 August 2025).

17. FAO (2023), "FAO and EU support relocation of Ukraine's national seed collection to a secure site", available at: <https://www.fao.org/plant-treaty/news/news-detail/en/c/1638241> (Accessed 1 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025 р.



Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292