

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2025 ХАЛІН С. В.

УДК 338.24:338.43
JEL Classification: Q14; O21; M11

Халін С. В. Стратегічні аспекти формування системи та механізму управління потенціалом економічного зростання аграрного підприємства

Ефективне управління системою ресурсів є критично важливим для забезпечення виживання та розвитку аграрного сектора як у воєнний, так і післявоєнний час. У практичній площині сучасних умов повоєнного відновлення України питання забезпечення сталого економічного зростання аграрного сектора набуває стратегічного значення. Метою цього дослідження стало визначення сучасних підходів до обґрунтування системи та механізму управління потенціалом економічного зростання аграрного підприємства в сучасних умовах. Визначено, що економічний розвиток суб'єктів аграрного бізнесу має формуватися на основі концепції та сучасної моделі розвитку їх стратегії з урахуванням динамічних вимог зовнішнього середовища. Доведено, що в умовах повоєнного відновлення ключовими є модернізація інфраструктури, диверсифікація ринків і розвиток кооперації. Також здійснено аналіз тенденцій агросектора за період дії воєнного стану, що дозволило виокремити основні напрями трансформації аграрного бізнесу і механізмів управління ним. Виявлено, що у поточних умовах повоєнного відновлення аграрний бізнес України демонструє як нові можливості, так і серйозні виклики. Серед значних досягнень виокремлено зростання аграрного експорту та валютної виручки агропідприємств, причому це проявляється в позитивній динаміці галузі тваринництва, яка потерпала від кризи майже весь період війни. Про перспективи зростання економічного потенціалу аграрних підприємств теж свідчать результати отриманого врожаю у посівній сфері. Незважаючи на ризики та війну, врожайність збережена, а масштаб виробництва залишається значним. Попри такі позитивні зрушення, виявлено серйозний недолік, який пов'язаний з втратами виробничих ресурсів, скороченням посівних площ і збільшенням витрат аграріїв. Було обґрунтовано, що застосування інновацій, цифровізації та екологічних практик формує стійку основу для довгострокового розвитку аграрного сектора України, а також необхідність використання фінансових інструментів підтримки та стимулювання інновацій для мінімізації ризиків у сучасних економічних умовах. Зроблено висновок, що узгоджене застосування зазначених підходів сприятиме формуванню позитивного синергійного ефекту та сталому розвитку аграрних підприємств України.

Ключові слова: система, механізм управління, потенціал економічного зростання, аграрне підприємство, логістичний ланцюг, додана вартість, синергійний ефект.

Табл.: 1. Бібл.: 12.

Халін Станіслав Васильович – кандидат економічних наук, директор, Український науково-дослідний інститут прогнозування та випробування техніки і технологій сільськогосподарського виробництва імені Леоніда Погорілого (вул. Інженерна, 5, Дослідницьке, 08654, Україна)

E-mail: ndi@ndipvt.com.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7510-5056>

UDC 338.24:338.43
JEL Classification: Q14; O21; M11

Khalin S. V. The Strategic Aspects of Forming a System and a Mechanism for Managing the Economic Growth Potential of an Agricultural Enterprise

Effective management of the resource system is critically important for ensuring the survival and development of the agricultural sector both during wartime and in the post-war period. In the practical context of Ukraine's current post-war recovery conditions, ensuring sustainable economic growth of the agricultural sector has acquired strategic importance. The aim of this study is to identify modern approaches to substantiating the system and mechanism for managing the economic growth potential of an agricultural enterprise under contemporary conditions. It was determined that the economic development of agricultural business entities should be shaped based on the conception and modern model of developing their strategies, taking into account the dynamic requirements of the external environment. It has been demonstrated that, in post-war recovery conditions, the key factors are infrastructure modernization, market diversification, and the development of cooperation. An analysis of trends in the agricultural sector during the period of martial law has also been conducted, which allowed identifying the main directions of transformation of agribusiness and its management mechanisms. It is found that, under the current conditions of post-war recovery, Ukraine's agribusiness demonstrates both new opportunities and serious challenges. Among significant achievements, the growth of agricultural exports and foreign currency revenues of agricultural enterprises has been highlighted, reflected in the positive dynamics of the livestock industry, which had suffered from the crisis throughout almost the entire war period. The results of the harvested crops in the sowing sector also indicate prospects for increasing the economic potential of agricultural enterprises. Despite the risks and the war, yields have been maintained, and the scale of production remains substantial. Despite these positive shifts, a serious drawback has been identified, associated with the loss of production resources, a reduction in sown areas, and increased costs for farmers. It has been substantiated that the application of innovations, digitalization, and ecological practices creates a sustainable foundation for the long-term development of Ukraine's agricultural sector, as well as the need to utilize financial instruments for support and innovation incentives to minimize risks under current economic conditions. It is concluded that the coordinated application of these approaches will contribute to generating a positive synergistic effect and the sustainable development of Ukrainian agricultural enterprises.

Keywords: system, management mechanism, economic growth potential, agricultural enterprise, logistic chain, added value, synergistic effect.

Tabl.: 1. Bibl.: 12.

Khalin Stanislav V. – Candidate of Sciences (Economics), Director, Leonid Pogorily Ukrainian Research Institute of Forecasting and Testing of Machinery and Technologies for Agricultural Production (5 Inzhenerna Str., Doslidnytske, 08654, Ukraine)

E-mail: ndi@ndipvt.com.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7510-5056>

Аграрний сектор України стикається з численними викликами, зокрема труднощами у забезпеченні економічного зростання, які були значно посилені триваючими воєнними діями. Агробізнес страждає від валютних коливань, високої інфляції, перебоїв у ланцюгах постачання та ускладнень із доступом до фінансування. Ефективне управління системою ресурсів є критично важливим для забезпечення виживання та розвитку аграрного сектора як у воєнний, так і післявоєнний час. Детальне вивчення цих аспектів сприятиме розробці нових підходів до фінансового планування та управління ризиками. У сучасних умовах повоєнного відновлення України питання забезпечення сталого економічного зростання аграрного сектора набуває стратегічного значення. Аграрні підприємства виступають не лише базовим елементом продовольчої безпеки, а й ключовим джерелом валютних надходжень завдяки експортному потенціалу. Водночас руйнування інфраструктури, логістичні бар'єри та втрата частини виробничих ресурсів вимагають пошуку нових управлінських підходів. Як доводить закордонна практика, ефективні системи та механізми управління потенціалом зростання повинні орієнтуватися на відновлення виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій і диверсифікацію ринків збуту. Особливу роль відіграє оптимізація внутрішніх ресурсів підприємства, підвищення продуктивності праці та залучення інвестицій. Важливим завданням стає також формування стійких партнерств у межах аграрних кластерів і кооперацій, що дозволяє знизити ризики та підвищити конкурентоспроможність. Таким чином, ефективне управління елементами та потенціалом економічного зростання аграрних підприємств в цілому є критичним чинником для відновлення економіки України та її інтеграції у глобальні ринки.

Багато дослідників, як в Україні, так і за кордоном, приділяють увагу проблематиці забезпечення розвитку підприємницької діяльності в аграрному секторі, що висвітлено у працях Ю. Вітковського, Б. Гечбаїя, І. Голуба, О. Гугорової, О. Гугора, Я. Дроботі, С. Зорі, Є. Кривохижі, В. Резніченка, О. Кисельова, О. Краснікової, А. Курбацької [5], Т. Ларіної, М. Рекман, А. Орехової, О. Ревенко, Д. Староконь, Ю. Синиці, О. Томіліна, та ін. Окремі аспекти ан-

тикризового менеджменту у забезпеченні сталого економічного розвитку агробізнесу розглянули Клименко С., Кравченко М., Качула С., Олексюк В., Семененко О., Халатур С. та ін. Їхні дослідження, звісно, надають цінну інформацію про ризики, виклики та способи їх подолання. У такому контексті особливого значення та практичної цінності набуває критичний аналіз особливостей, переваг та ризиків і проблемних аспектів формування потенціалу економічного зростання агропідприємств з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища та критичності їх результатів для відновлення експортної стійкості України.

Метою цього дослідження стало визначення сучасних підходів до обґрунтування системи та механізму управління потенціалом економічного зростання аграрного підприємства в сучасних умовах.

Ефективно налагоджене управління потенціалом економічного зростання аграрних підприємств допомагає їм готуватися до можливих варіантів невизначеності і викликів, забезпечуючи їхню організаційну, фінансову, ресурсну стабільність і конкурентоспроможність, навіть у найскладніших умовах, що притаманні зараз українській економіці.

Підходи до управління економічним зростанням аграрних підприємств, що наявні в сучасній науковій літературі, мають, без сумніву, певну чергу переваг. Звісно, є й болючі питання сьогодення: так, авторами роботи [4] виокремлено вплив енергетичної кризи, війни та порушень логістичних ланцюгів як ключових чинників, що змушують адаптувати підходи до управління ресурсами та ризиками. Також проаналізовано стратегії, доступні їм в умовах енергетичних викликів.

Багато дослідників, зокрема [2; 7; 8], пропагують комплексність підходів, поєднуючи аналіз фінансових, технологічних, інституційних та екологічних аспектів. Наприклад, І. Голуб та А. Орехова об'єднують аналіз політики ЄС і українських реалій, наголошуючи, що військовій дії значно ускладнюють інноваційно-інвестиційну діяльність учасників агробізнесу, а це негативно впливає на галузь та її інвестиційну привабливість [2, с. 182].

Своєю чергою, у роботі [8, с. 154] розроблено модель оцінювання фінансових ризиків із рекомендаціями від ідентифікації до моніторингу, а також здійснено прогнози щодо індивідуальних ефектів макроекономічної діяльності держав для уникнення ризиків із застосуванням моделей лонгітюдних (просторових, панельних) даних, що можуть бути використані аграрними підприємства в межах оцінки ризиків і визначення складності зовнішнього середовища.

Також у науковій літературі [1, с. 84] є думки, що оцінити економічний потенціал агропідприємства доцільно через його технічну результативність як виробничої системи, тобто за здатністю з відповідними якісними характеристиками трансформувати обрані фактори виробництва (систему ресурсів) в окремі економічні блага.

Заслугує на увагу перелік сформульованих авторами [12, с. 73–74] заходів з протидії ризикам, включно з диверсифікацією джерел фінансування, страхуванням, створенням резервних фондів. Такі проактивні стратегії дозволяють не лише реагувати, а й передбачати потенційні негативні сценарії. Слід також зазначити, що наукові результати О. Гуророва та А. Гурорової [3, с. 72–73] підкреслюють важливість інвестицій в інновації, модернізацію, технологічні новації як засіб підвищення ефективності. Вони доводять доцільність врахування впливу факторів науково-технічного прогресу в аграрній галузі, а саме: біологічних, технічних, технологічних, організаційно-правових та інформаційних. Критичним є зосередження на антикризовому управлінні та сталому розвитку в сільському господарстві, що міститься у роботі [11, с. 418]. Окремо слід зазначити інноваційність підходу до інтеграції принципів антикризового управління в сільськогосподарський контекст із акцентом на фінансовий механізм, задіяний у досягненні сталого розвитку в аграрному секторі.

Окремо треба зауважити про підтримку ідеї та наукових результатів О. Ревенко, Т. Ларінової [7, с. 76], які довели, що конкурентоспроможність аграрного підприємства в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення залежить від його здатності формувати та реалізовувати стійкі конкурентні переваги. У їхній статті обґрунтовано основні напрями, які допомагають цього досягти, зокрема йдеться про модернізацію основних засобів агропідприємств, диверсифікацію продукції, розвиток кооперації та людського капіталу, стале управління ресурсами та цифровізацію агробізнесу в розрізі основних бізнес-процесів.

Але певні висловлювання та висновки мають певні обмеження, а отже, мають такі зауваження. Зокрема, слабка інформаційна та кількісна база, бо у багатьох дослідженнях бракує емпіричної перевірки на великій вибірці агропідприємств, особливо в умовах війни. Наслідком є обмежена екстраполяція результатів. Часто фокуси зосереджені на короткострокових ризиках і кризових ситуаціях, менше уваги приділено стратегічному довгостроковому плануванню, що необхідно для сталості. Тобто має місце обмеженість часової перспективи. На нашу думку, не завжди враховано, як специфіка того чи іншого напряму агробізнесу (рослинництво, тваринництво, переробка) змінює вагу ризиків або потреб, що актуалізує потребу у більш ретельному урахуванні специфіки окремих видів аграрного виробництва. Також деякі автори зазначають, що державна підтримка, законодавча база, інфраструктура часто не адаптовані до нових викликів, що знижує ефективність запропонованих моделей [2; 4; 8]. А, отже, недосягнення поставлених цілей розвитку списується не на більшість помилок в управлінні аграрним підприємством, а саме на нерозвиненість інституційних рамок в країні.

Але однією з слабких місць аграрних підприємств, які потребують якнайшвидшого усунення в сучасних умовах, виправдано науковці додають гострий дефіцит кваліфікованих фахівців, зокрема управлінського складу. Але, незважаючи на доведену важливість цифровізації, у статті [7] виділено серед критичних чинників українського бізнес-середовища незадовільний рівень фінансової підтримки та цифрової компетентності представників аграрного сектора порівняно з економічно розвиненими країнами, і не запропоновано заходів щодо врегулювання цього питання. Зокрема, в Україні спостерігається повна відсутність безповоротних форм фінансової підтримки, а ресурси виділяються лише на зворотній основі. Крім того, на агропідприємствах існує гострий дефіцит кваліфікованих фахівців, здатних ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення в умовах воєнного стану та цифрової трансформації. Цей недолік є стратегічно важливим, оскільки без належного фінансування і підготовлених кадрів ефективна цифровізація, як основний чинник конкурентоспроможності, є малоімовірною, отже, практична реалізованість у найближчій перспективі є досить дискусійною.

Розповсюдженою є ситуація, коли запропоновані стратегії та моделі часто теоретичні, не завжди містять конкретні кроки чи ресурси для

практичної реалізації, особливо в умовах невизначеності і обмежених ресурсів, що призводить до складності їх впровадження на практиці. Водночас зазначимо, що механізми, які висуваються, іноді схожі між існуючими науковими роботами, але можуть бути непридатні для всіх аграрних підприємств через відмінності в ресурсах, масштабі, регіональних умовах, що в сукупності поси-

лює ризик одноманітності управлінських рішень в реальних умовах.

На основі проведеного дослідження особливостей розвитку та його забезпечення на аграрних підприємства сформовано висновки щодо складових механізму управління потенціалом їхнього економічного зростання в умовах повоєнного розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Складові механізму управління потенціалом економічного зростання аграрного підприємства в умовах повоєнного розвитку

Функціональні підсистема механізму	Основні елементи	Потенційні ризики в сучасних умовах
Виробнича підсистема	Матеріально-технічна база, технології, земельні ресурси, інновації	Руйнування інфраструктури, дефіцит техніки, низька енергоефективність
Фінансова підсистема	Інвестиції, кредитування, державна підтримка, система бюджетування	Обмежений доступ до капіталу, високі відсоткові ставки, валютні коливання
Маркетингова підсистема	Стратегії збуту, ринки експорту, брендинг, логістика	Нестабільність зовнішніх ринків, блокування логістичних шляхів, зміна споживчих уподобань
Кадрова підсистема	Підготовка персоналу, мотивація, кадрова безпека	Відтік трудових ресурсів за кордон, дефіцит кваліфікованих працівників
Організаційно-управлінська підсистема	Планування, контроль, управлінські технології, інформаційні системи	Недостатня гнучкість структур, низька цифровізація, бюрократичні бар'єри
Інноваційно-екологічна підсистема	Впровадження «зелених» технологій, адаптація до кліматичних змін	Ризики кліматичних катастроф, висока вартість екологічних інновацій
Коопераційна підсистема	Кластери, аграрні об'єднання, партнерства з іноземними компаніями	Низький рівень довіри, слабка кооперація, правова невизначеність, безпекова невизначеність

Отже, механізм управління потенціалом економічного зростання аграрного підприємства складається з низки взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких формує основу для підвищення стійкості бізнесу в умовах післявоєнного відновлення. Виробнича підсистема визначає рівень забезпечення ресурсами та технологіями, проте вона найбільш уразлива до руйнувань та енергетичних обмежень. Фінансова підсистема потребує нових моделей інвестиційного залучення та державної підтримки через високі ризики нестачі капіталу й нестабільності фінансового ринку. Маркетингова підсистема набуває особливого значення з огляду на потребу диверсифікації ринків і відновлення логістичних шляхів. Кадровий потенціал є стратегічним ресурсом, але його формування ускладнюється трудовою міграцією та браком висококваліфікованих фахівців. Організаційно-управлінська складова вимагає посилення цифровізації процесів та підвищення гнучкості управлінських структур. Інноваційно-екологічна підсистема покликана інтегрувати сучасні технології

та адаптаційні рішення до кліматичних і ринкових викликів, але їх впровадження пов'язане з високими витратами. Водночас коопераційна підсистема дозволяє підприємствам об'єднувати ресурси, знижувати ризики та розширювати можливості експорту. Усі ці складові формують єдиний комплексний механізм, який забезпечує синергійний ефект розвитку, підвищення конкурентоспроможності та сталості аграрних підприємств у період відбудови економіки України.

У поточних умовах повоєнного відновлення аграрний бізнес України демонструє як нові можливості, так і серйозні виклики. З одного боку, агро-сектор зберігає провідні позиції у структурі національного експорту, нарощує валютні надходження та диверсифікує продукцію з вищою доданою вартістю. З іншого боку, він стикається з наслідками воєнних дій, скороченням ресурсної бази та підвищеними ризиками для виробництва і логістики. Тому проведемо аналіз тенденцій даного сектора економіки в контексті нашого дослідження за період дії воєнного стану (2022–2025 рр.), що дозво-

лити виокремити основні напрями трансформації аграрного бізнесу та оцінити перспективи його подальшого розвитку.

Перш за все, слід вказати на зростання аграрного експорту та валютної виручки. На підтвердження наведемо статистичну інформацію. Яка свідчить, що в 2024 році агросектор України встановив один із історичних рекордів по виручці від експорту агропродукції (24,5 млрд грн). Також в аналітичних джерелах Інтерфаксу повідомляється, що експорт в натуральних обсягах і вартісному вимірі зріс на близько 35 % порівняно з довоєнним рівнем [9]. За даними [10], протягом досліджуваного періоду відбулося суттєве підвищення середніх цін на агропродукцію. Так, середня ціна за тону експорту агропродукції зросла з 315 дол. у 2024 році до 443 дол. у квітні 2025 року, тобто на 40 %. Наприклад, соняшникова олія подорожчала на майже 38 %, кукурудза – близько 27 %, а пшениця – понад 27 %. Позитивним є факт зсуву структури експорту у бік товарів із вищою доданою вартістю, а отже, відбулося зменшення частки сировини. Частка аграрної та харчової продукції у загальному експорті зменшується: так, у другому кварталі 2025 вона склала 54,1 %, що на 4,1 менше, ніж у аналогічному періоді 2024 року.

Про перспективи зростання економічного потенціалу аграрних підприємств свідчать також результати Національного інституту стратегічних досліджень [6], згідно з якими виробництво та врожай у посівній сфері, незважаючи на ризики та війну, збережені, а масштаби виробництва залишаються значними.

Фахівці також зазначають позитивну динаміку галузі тваринництва (приріст обсягів виробництва 4 %, а експорту у 3,6 разу порівняно з попереднім роком).

Попри такі позитивні зрушення, не можна промовчати про втрати виробничих ресурсів, скорочення посівних площ і збільшення витрат за умов війни, що триває. Тільки за 2022 рік загальна посівна площа знизилась приблизно на 20 % через окупацію, мінування, обстріли.

На основі отриманих висновків доцільно розглянути доступні інструменти вдосконалення зазначеного механізму управління потенціалом економічного зростання з урахуванням специфіки різних видів аграрного бізнесу:

1. Відновлення та модернізація виробничої інфраструктури, що передбачає інвестування у нову техніку, енергоощадні технології та відбудову складів, що особли-

во важливо для рослинницьких і тваринницьких підприємств.

2. Запровадження інновацій у точне землеробство, звісно, як післявоєнна перспектива з безпекових причин, але треба розуміти, що використання GPS, дронів, систем моніторингу ґрунту та врожайності вкрай потрібні для оптимізації виробництва в рослинництві.
3. Диверсифікація каналів збуту та експортних ринків як інструмент вдосконалення зазначеного механізму управління потенціалом економічного зростання. Тобто маємо на увазі розвиток контрактного фермерства, локальних ринків і вихід на нішеві міжнародні сегменти, що знижує ризики логістичних обмежень.
4. Формування аграрних кластерів та кооперацій з метою об'єднання малих і середніх фермерських господарств для спільного доступу до техніки, кредитів та експортних можливостей, що у підсумку надає значні синергійні ефекти.
5. Розвиток фінансових інструментів підтримки, зокрема закордонна практика доводить ефективність впровадження аграрних розписок, страхових програм та пільгового кредитування для підприємств з різними циклами виробництва. Для українського агробізнесу такий інструментарій є віддаленою перспективою, але переваги очевидні.
6. Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу здатне покращити привабливість цього сектора економіки для молоді. Як напрями розвитку часто використовують створення програм навчання, особливо для молодих спеціалістів у сфері агротехнологій та управління.
7. Інтеграція екологічних практик, що охоплює розвиток органічного виробництва, застосування відновлюваних джерел енергії та ресурсозберігаючих технологій.
8. Цифровізація управлінських процесів на сучасному етапі розвитку агробізнесу вже не є модним трендом, а все частіше стає реальною необхідністю. У контексті цього напряму доступне впровадження ERP-систем, електронного документообігу та платформ для прогнозування ризиків, що актуально для великих агрохолдингів.
9. Розвиток переробки та створення доданої вартості з перспективою збільшення її частки. Звісно, цьому сприяє складний і багатостадійний перехід від сировинного екс-

порту до виробництва готових харчових продуктів, що зміцнює позиції підприємств у харчовій промисловості.

Процес управління потенціалом аграрного підприємства, зорієнтованого на його економічне зростання, має органічно поєднуватися із загальною стратегією розвитку агробізнесу. Отже, керівництву на місцях необхідно орієнтуватися на сильні сторони для подолання наявних загроз, а також зосереджувати увагу на слабких сторонах (неналежне технологічне оновлення, недостатність фінансування, неефективне формування структури капіталу) та враховувати наявні можливості для більш повного їх використання.

ВИСНОВКИ

Під час проведеного в цій статті дослідження проаналізовано основні складові механізму управління потенціалом економічного зростання аграрних підприємств у післявоєнних умовах. Виокремлено ключові підсистеми, серед яких виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова, організаційно-управлінська, інноваційно-екологічна та коопераційна. Доведено, що їх ефективне функціонування є критичним чинником для забезпечення відновлення та підвищення конкурентоспроможності агробізнесу.

Сформульовано комплекс заходів, спрямованих на модернізацію інфраструктури, диверсифікацію ринків, впровадження цифрових технологій і розвиток кооперації. Визначено, що інтеграція екологічних практик і посилення кадрового потенціалу створюють основу для довгострокової стійкості підприємств.

Також здійснено виявлення тенденцій агросектора за період дії воєнного стану, що дозволило виокремити основні напрями трансформації аграрного бізнесу та механізмів управління ним, а також оцінити перспективи його подальшого розвитку. Під час аналізу виявлено, що у поточних умовах повоєнного відновлення аграрний бізнес України демонструє як нові можливості, так і серйозні виклики. Серед значних досягнень виокремлено зростання аграрного експорту та валютної виручки агропідприємств, причому це проявляється в позитивній динаміці галузі тваринництва, яка потерпала від кризи майже весь період війни. Про перспективи зростання економічного потенціалу аграрних підприємств теж свідчать результати отриманого врожаю у посівній сфері. Незважаючи на ризики та війну, врожайність збережена, а масштаб виробництва залишається значним. Попри такі позитивні зрушення, виявлено

серйозний недолік, який пов'язаний з втратами виробничих ресурсів, скороченням посівних площ і збільшенням витрат аграріїв.

У зв'язку з зазначеним було обґрунтовано необхідність використання фінансових інструментів підтримки та стимулювання інновацій для мінімізації ризиків у сучасних економічних умовах. Зроблено висновок, що узгоджене застосування зазначених підходів сприятиме формуванню позитивного синергійного ефекту та сталому розвитку аграрних підприємств України. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Вітковський Ю. П. Потенціал економічного зростання суб'єктів аграрного бізнесу і його типологія. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Вип. 3 (81). С. 81–85. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.14>
- Голуб І. О., Орехова А. І. Стратегічне управління сталим розвитком аграрних підприємств: політика країн ЄС та українські реалії // Наукова весна : матеріали XIV Міжнар. наук.-техн. конф. аспірантів та молодих вчених. 2024. С. 182–183.
- Гугорова О. О., Гугор О. І. Особливості розвитку та напрями удосконалення інноваційної діяльності в АПК. *Аграрні інновації*. 2023. № 17. С. 211–217. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.17.32>
- Кривохижа Є. М., Резніченко В. П., Кисельов О. М. Стратегії управління ресурсами в аграрному секторі України в умовах енергетичної кризи. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. Серія : Сільськогосподарські науки*. 2024. Вип. 4 (45). С. 16–27. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-4.2>
- Курбацька Л., Рекман М., Староконь Д. Формування та оцінка маркетингового потенціалу аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-128>
- Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році // НІСД. URL: https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi?utm_source=chatgpt.com
- Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11>
- Томілін О., Краснікова О., Зоря С., Гечбаїа Б., Дроботя Я., Синиця Ю. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. *Financial and*

- Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Вип. 4 (51). С. 147–162.
DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4096>
9. Україна у 2024 р. поставила другий історичний рекорд - \$24,5 млрд валютної виручки від експорту агропродукції // Інтерфакс України. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1037903.html?utm_source=chatgpt.com
 10. Український аграрний експорт зріс у ціні // Бізнес Дія. URL: https://business.diia.gov.ua/news/ukrainskyi-ahraryni-eksport-zris-u-tsini?utm_source=chatgpt.com
 11. Халатур С., Качула С., Олексюк В., Кравченко М., Клименко С. Антикризове управління як основа формування фінансового механізму сталого розвитку аграрного бізнесу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Вип. 5 (52). С. 413–432.
DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2>
 12. Semenenko O., Dobrovolskyi U., Vasylenko S., Yarmolchuk M., Tarhonskyi V. Risks of managing financial resources of the agricultural sector of Ukraine in the zone of military conflict: Challenges, threats, ways of counteraction. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31 (3). P. 65–75.
DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.2024030.75>
- REFERENCES**
- Biznes Diia. (n.d.). *Ukrainskyi ahraryni eksport zris u tsini* [Ukrainian agricultural exports have increased in price]. Retrieved from https://business.diia.gov.ua/news/ukrainskyi-ahraryni-eksport-zris-u-tsini?utm_source=chatgpt.com
- Holub, I. O., & Oriekhova, A. I. (2024). Stratehichne upravlinnia stalym rozvytkom ahrarynykh pidpriemstv: polityka krain YeS ta ukrainski realii [Strategic management of sustainable development of agricultural enterprises: EU policy and Ukrainian realities]. U *Naukova vesna : materialy XIV Mizhnar. nauk.-tekhn. konf. aspirantiv ta molodykh vchenykh* (S. 182–183).
- Huhorova, O. O., & Huhor, O. I. (2023). Osoblyvosti rozvytku ta napriamy udoskonalennia innovatsiinoi diialnosti v APK [Features of development and directions of improving innovation activity in agriculture]. *Ahrarni innovatsii*, 17, 211–217. <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.17.32>
- Interfaks Ukraina. (2024). *Ukraina u 2024 r. postavyla druhyi istorychnyi rekord - \$24,5 mlrd valiutnoi vyruchky vid eksportu ahroproduktii* [In 2024, Ukraine set the second historical record - \$24.5 billion in foreign exchange revenue from agricultural exports]. https://interfax.com.ua/news/economic/1037903.html?utm_source=chatgpt.com
- Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M., & Klymenko, S. (2023). Antykrizove upravlinnia yak osnova formuvannia finansovoho mekhanizmu staloho rozvytku ahrarynoho biznesu [Anti-crisis management as the basis for the formation of a financial mechanism for sustainable development of agricultural business]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(52), 413–432. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2>
- Kryvokhyzha, Ye. M., Reznichenko, V. P., & Kyselov, O. M. (2024). Stratehii upravlinnia resursamy v ahrarynomu sektori Ukrainy v umovakh enerhetychnoi kryzy [Strategies for resource management in the agricultural sector of Ukraine in the context of the energy crisis]. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika. Seriya : Silskohospodarski nauky*, 4(45), 16–27. <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-4.2>
- Kurbatska, L., Rekman, M., & Starokon, D. (2024). Formuvannia ta otsinka marketynhovoho potentsialu ahrarynoho pidpriemstva [Formation and evaluation of the marketing potential of an agricultural enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-1286>
- NISD. (2024). *Pidsumky funktsionuvannia ahrarynoho sektoru Ukrainy u 2024 rotsi* [Results of the functioning of the agricultural sector of Ukraine in 2024]. https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarynoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi?utm_source=chatgpt.com
- Revenko, O. V., Larina, T. F., & Ivanova, V. O. (2024). Rozvytok konkurentnykh perevah ahrarynoho pidpriemstva: suchasni vyklyky ta pytannia tsyfrovizatsii [Development of competitive advantages of an agricultural enterprise: modern challenges and issues of digitalization]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 9(4), 75–79. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11>
- Semenenko, O., Dobrovolskyi, U., Vasylenko, S., Yarmolchuk, M., & Tarhonskyi, V. (2024). Risks of managing financial resources of the agricultural sector of Ukraine in the zone of military conflict: Challenges, threats, ways of counteraction. *Ekonomika APK*, 31(3), 65–75. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.2024030.75>
- Tomilin, O., Krasnikova, O., Zoria, S., Hechbayia, B., Drobotia, Ya., & Synytsia, Yu. (2023). Upravlinnia ryzykamy v ahrarynomu sektori: finansovy aspekt [Risk management in the agricultural sector: financial aspect]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 147–162. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4096>
- Vitkovskyi, Yu. P. (2019). Potentsial ekonomichnoho zpostannia subiektiv ahpapnoho biznesu i yoho typolohiya [Potential of economic growth of agricultural business entities and its typology]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarynoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, 3(81), 81–85. <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.14>