

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-34>

УДК 338.43:330.131.7:631.15

**Сіренко Олена Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4875-308X>

**Іллічов Олександр Вікторович**

аспірант,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0910-054X>

**Olena Sirenko, Oleksandr Illichov**

Poltava State Agrarian University

**ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ АГРОБІЗНЕСУ:  
ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ В ПЕРІОД СТРУКТУРНИХ  
ЗМІН ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ****ECONOMIC RESILIENCE OF AGRIBUSINESS:  
MANAGEMENT INSTRUMENTS IN A PERIOD  
OF STRUCTURAL CHANGE AND INVESTMENT INSTABILITY**

**Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена високою чутливістю аграрного сектору України до зовнішніх шоків та структурних трансформацій. Проведений аналіз показав нерівномірність розвитку галузі й різку втрату стійкості у 2022 році внаслідок воєнних дій, руйнування логістики та дефіциту трудових ресурсів. Пікові значення виробництва, фінансових результатів та інвестицій припадають на 2021 і 2024 роки, тоді як у сфері зайнятості простежується зсув у бік укрупнення підприємств і зростання ролі капіталомістких технологій. Інвестиційна активність 2023–2024 рр. засвідчує відновлювальний характер і активізацію модернізаційних процесів. Інтегральна оцінка підтвердила здатність агробізнесу до реконсолідації за умови доступу до капіталу, стабільних фінансових потоків та оновленої виробничої бази. Практична значущість полягає у визначенні ключових напрямів підвищення стійкості аграрних підприємств – диверсифікації виробництва, розвитку інфраструктури, інвестицій у людський капітал і впровадженні адаптивних фінансових механізмів.

**Ключові слова:** стійкість аграрного сектору, виробничі коливання, фінансова стабільність, трудовий потенціал, інвестиційна активність, ризики розвитку.

**Summary.** Agricultural enterprises have faced sharp fluctuations in production volumes, transformations in the employment structure, declining financial results, and rising investment risks, which necessitates the development of modern resilience management tools and the justification of systematic approaches to its assessment. The purpose of the study is to conduct a comprehensive evaluation of the economic resilience level of Ukraine's agricultural sector in 2015–2024 through an analysis of the dynamics of production, financial, labor, and investment indicators and the development of an integrated model of agribusiness vulnerability and adaptability. The methodological framework is based on methods of dynamic, comparative, and structural analysis, which make it possible to identify cyclical shifts in development, critical downturn periods, and phases of recovery. The information base relies on official statistical data grouped into four key resilience components. The results of the analysis show that the agricultural sector is characterized by significant unevenness of development and high dependence on external shocks. Peak values of production, financial indicators, and investment were recorded in 2021 and 2024, while 2022 demonstrates the lowest resilience level due to the combined impact of military actions, logistical disruptions, and the loss of a significant share of the labor force. Employment dynamics indicate a structural shift toward enterprise consolidation and the increasing role of capital-intensive technologies. Investment activity in 2023–2024 shows a recovery trajectory and an intensification of modernization processes in the sector. The integrated assessment confirms that despite high sensitivity to shocks, agribusiness is capable of rapid reconsolidation provided that capital access, stable financial flows, and a renewed production base are ensured. The practical significance of the study lies in identifying the key directions for strengthening the resilience of agricultural enterprises – from production diversification and infrastructure modernization to investment in human capital and the implementation of adaptive

financial regulation mechanisms. The findings may be used to improve agribusiness development strategies, shape sectoral support policies, and enhance managerial decision-making at both macro- and microeconomic levels.

**Keywords:** agricultural sector resilience, production fluctuations, financial stability, labor potential, investment activity, development risks.

**Постановка проблеми.** Аграрний сектор України упродовж останніх років функціонує в умовах зростаючої нестабільності, спричиненої поєднанням ринкових коливань, логістичних обмежень, зміни кліматичних умов і масштабного геополітичного тиску [1, с. 117]. Воєнні події 2022–2024 рр. значно посилили вразливість агробізнесу, спричинивши скорочення виробничих обсягів, трансформацію структури зайнятості, зниження фінансової результативності та підвищення ризиковості інвестицій [2, р. 664]. На тлі таких викликів постає потреба у формуванні цілісних методичних підходів до оцінювання економічної стійкості аграрних підприємств і визначення інструментів, здатних забезпечити їх адаптивність і стратегічну стабільність [3, с. 154]. Попри наявність значного масиву аналітичних даних, комплексні дослідження, що поєднують виробничі, фінансові, кадрові та інвестиційні аспекти стійкості у довгостроковій динаміці, залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює потребу в інтегральному аналізі тенденцій розвитку аграрного сектору та у виявленні факторів, які визначають його вразливість та потенціал до відновлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження демонструють швидку еволюцію підходів до оцінювання економічної стійкості аграрного сектору під впливом фінансових, інституційних та кліматичних факторів. У роботах J. Zhang та співавторів доведено, що зелена фінансова підтримка посилює кліматичну стійкість та технологічну модернізацію агропромисловості [4], а D. Zhang та ін. підкреслюють роль цифровізованих «розумних» ланцюгів постачання у формуванні адаптивності аграрних регіонів [5]. Комплексне структурування знань у сфері аграрної стійкості запропонували M. Morkūnas та ін., окресливши ключові напрями розвитку – від продовольчої безпеки до мережевих моделей адаптації [6, р. 287]. Значущість макроекономічних ризиків наголошують N. Kantsedal та колеги, аналізуючи вплив російського вторгнення на глобальні фінанси, логістику та доступ до капіталу – критичні чинники для українського агробізнесу [2, р. 662]. У контексті трансформації операційних моделей O. Балан та співавтори доводять, що цифровізація бізнес-процесів зменшує транзакційні витрати й підвищує конкурентоспроможність [7], тоді як A. Пешков і O. Лега акцентують на фінансовій стійкості як ключовому вимірі економічної безпеки в умовах війни [8, с. 151]. З погляду управлінських сприйнять I. Svobodová та ін. встановлюють, що навіть великі агропідпри-

ємства залишаються вразливими до кліматичних ризиків та коливань ринку ресурсів [9, р. 458]. Це узгоджується з висновками Ch. Zhou та ін., які виявили подвійний ефект інвестицій – підвищення стійкості та пом'якшення наслідків екстремальних погодних явищ [10]. У перспективному вимірі A. Volkov із співавторами моделюють профілі майбутніх фермерів ЄС та показують, що найменш стійкими є корпоративні та інтенсивні виробничі моделі [11]. Завершує огляд дослідження Y. Malynovska та колеги, де зовнішнє інвестування розглядається як інструмент посткризового відновлення та інтеграції у глобальні ринки [12, с. 639]. Узагальнення свідчить, що економічна стійкість агробізнесу формується на перетині фінансових, інституційних, технологічних та інвестиційних чинників, а її підвищення потребує цифрових рішень, модернізації виробництва та стратегічного управління ризиками.

Попри значний науковий доробок, окреслені дослідження не повною мірою вирішують низку ключових питань, пов'язаних із кількісною оцінкою економічної стійкості аграрних підприємств у динаміці, узгодженням виробничих, фінансових, кадрових та інвестиційних чинників у єдиній системі індикаторів, а також визначенням межі вразливості галузі під впливом структурних трансформацій та геополітичних шоків. Саме ці прогалини зумовлюють потребу у системному дослідженні економічної стійкості аграрного сектору на основі узагальнення багатовимірних показників та аналізу їх взаємозв'язків.

**Метою дослідження** є комплексне оцінювання економічної стійкості аграрного сектору України у 2015–2024 рр. на основі аналізу виробничих, фінансових, кадрових та інвестиційних показників, формування інтегральної моделі оцінки стійкості та визначення ключових ризиків і управлінських інструментів, що забезпечують стабільність і розвиток агробізнесу в умовах ринкової та геополітичної невизначеності.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Економічна стійкість аграрних підприємств розглядається як здатність господарської системи забезпечувати безперервність виробництва, стабільність фінансових результатів та відновлюваність ресурсного потенціалу в умовах зовнішніх і внутрішніх коливань [13, с. 154]. Вона проявляється у збереженні функціональної рівноваги, адаптивності до шоків та спроможності підприємства підтримувати достатній рівень конкурентоспроможності навіть за умов структурних трансформацій ринку [7]. Формування економічної стійкості визначається комплексом ключових

факторів. Виробнича стійкість залежить від структури та обсягів випуску продукції, диверсифікації видів діяльності, технологічної оснащеності та ефективності використання земельних ресурсів [13]. Фінансова стійкість формується під впливом прибутковості, рівня операційних витрат, доступу до обігового капіталу та здатності підприємства підтримувати позитивний фінансовий результат у різних фазах економічного циклу [1, с. 118]. Кадрова стійкість визначається стабільністю зайнятості, кваліфікаційним рівнем працівників та гнучкістю організаційної структури, що забезпечує адаптацію до технологічних змін і сезонних коливань [14]. Інвестиційна стійкість відображає спроможність підприємства залучати й ефективно використовувати капітальні інвестиції, оновлювати матеріально-технічну базу та забезпечувати модернізацію виробничих процесів [15]. Сукупний вплив виробничих, фінансових, кадрових та інвестиційних факторів формує інтегральний рівень економічної стійкості агробізнесу, визначаючи його здатність підтримувати функціональну рівновагу, адаптуватися до шоків та забезпечувати відтворення ресурсного потенціалу в умовах ринкової та геополітичної нестабільності.

Для комплексного оцінювання такої стійкості необхідно використовувати системний підхід, який охоплює різні аспекти діяльності аграрних підприємств та дозволяє виявити ключові траєкторії їх розвитку [16].

Методика дослідження ґрунтується на аналізі статистичних даних за 2015–2024 рр. [17], що забезпечує можливість оцінити динаміку аграрного виробництва та структурні зміни в галузі протягом докризових, кризових і відновлювальних періодів. Інформаційна база сформована на основі офіційних агрегованих показників, згрупованих у чотири блоки: виробничі характеристики (обсяги випуску продукції), фінансові результати діяльності підприємств, показники зайнятості та

кадрової структури, а також обсяги капітальних інвестицій як індикатора інноваційно-технологічного оновлення.

Для аналітичної обробки даних застосовано поєднання методів динамічного, порівняльного та структурного аналізу. Динамічний підхід дозволив ідентифікувати циклічність розвитку та точки зламу; порівняльний аналіз дав змогу співставити зміни між роками та між групами показників; структурний аналіз забезпечив виокремлення ключових елементів, що визначають стійкість підприємств у різних умовах господарювання. Сукупне застосування зазначених методів створює основу для подальшого інтегрального оцінювання економічної стійкості агробізнесу та дозволяє здійснити глибокий аналіз динаміки ключових виробничих і фінансових показників. Таке оцінювання є необхідним для виявлення структурних зрушень у діяльності підприємств, визначення впливу кризових періодів та окреслення тенденцій відновлення галузі у 2015–2024 рр. – табл. 1.

Динаміка основних виробничих показників агробізнесу у 2015–2024 рр. демонструє виразну циклічність, що відображає залежність галузі від ринкових коливань та геополітичних ризиків. Зростання обсягів зернових і технічних культур у 2020–2021 рр. стало драйвером розширення випуску рослинництва, який у 2021 році досяг максимального значення – понад 1,1 трлн грн. Подальший спад у 2022 році зумовлений логістичними обмеженнями, зменшенням посівних площ і ризиками безпеки, проте вже у 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення виробничої бази. Випуск тваринницької продукції характеризується відносною стабільністю, що свідчить про його меншу чутливість до зовнішніх шоків та визначає роль тваринництва як стабілізатора економічної стійкості агробізнесу. Зміни у валовому випуску та валовій доданій вартості підтверджують загальні тенденції: пікове зрос-

Таблиця 1 – Основні виробничі показники сільського господарства України, 2015–2024 рр.

Показник	2015	2020	2021	2022	2023	2024
Зернові культури, млн грн	163 856	309 737	538 945	334 107	333 529	358 816
Технічні культури, млн грн	131 191	209 865	393 081	294 270	316 227	384 682
Випуск продукції рослинництва, млн грн	397 619	670 423	1 100 168	811 056	897 486	1 033 977
Випуск продукції тваринництва, млн грн	134 638	203 942	237 586	243 599	278 147	306 359
Валовий випуск с/г, млн грн	544 206	892 852	1 366 456	1 073 916	1 200 774	1 363 466
Валова додана вартість (GVA), млн грн	232 368	381 392	576 821	436 954	483 172	540 095
Чиста додана вартість (NVA), млн грн	218 358	339 083	527 108	386 003	428 582	...
Чистий операційний прибуток, млн грн	182 974	253 353	401 295	279 405	290 642	...

Джерело: побудовано за [17]

тання 2021 року, падіння у 2022-му та відновлювальний тренд у наступні періоди. Оскільки виробничі результати безпосередньо формують фінансову спроможність підприємств, подальший аналіз потребує оцінювання фінансових показників, зокрема прибутковості, структури результатів та співвідношення прибуткових і збиткових підприємств – табл. 2. Це дозволяє встановити, наскільки виробничі коливання трансформуються у фінансову стійкість галузі та які ризики зберігаються на макро- та мікрорівнях.

Фінансові результати аграрних підприємств у 2015–2024 рр. демонструють виразну хвилеподібну динаміку, що відображає чутливість галузі до макроекономічних та геополітичних чинників. Пікові значення 2021 року, коли фінансовий результат до оподаткування перевищив 239982,53 млн грн, свідчать про сприятливу ринкову кон'юнктуру та високу ефективність виробничих процесів. Разом з тим різке скорочення цього показника у 2022 та 2023 рр. до 87258,4 та 653353,0 млрд грн відповідно відображає вплив воєнних ризиків, порушення логістичних ланцюгів та зростання операційних витрат. Частка прибуткових підприємств також зазнала зниження: з 88,3% у 2021 р. до близько 78% у 2022–2023 рр., що вказує на зростання фінансової вразливості галузі. Збільшення масштабів збитковості у 2022 році (збиток 39,1 млрд грн) підтверджує тиск зовнішніх факторів на стійкість підприємств, тоді як у 2024 році простежується помітне відновлення: фінансовий результат дося-

гає 169,1 млрд грн, а частка прибуткових господарств зростає до 84%.

Загалом фінансова динаміка показує, що агробізнес зберігає здатність до відновлення після шоків, однак його стійкість залишається нерівномірною та значною мірою залежить від структури підприємства, доступності ресурсів і масштабу діяльності. Ці тенденції зумовлюють необхідність подальшого аналізу кадрових та інвестиційних аспектів, які визначають потенціал відтворення й модернізації галузі та формують довгострокову економічну стійкість аграрного сектору.

Особливо важливо оцінити трансформацію структури зайнятості, адже кадровий ресурс є однією з базових передумов адаптивності підприємств до технологічних змін і зовнішніх викликів – табл. 3. Зайнятість у сільському господарстві у 2015–2024 рр. демонструє стійку тенденцію до скорочення загальної кількості працівників, що є наслідком як технологічної модернізації виробництва, так і впливу зовнішніх кризових чинників. Найбільш різкі зміни відбулися у 2022–2023 рр., коли чисельність зайнятих зменшилася до 454,5 тис. та 422,0 тис. осіб відповідно. Це пов'язано з мобілізаційними процесами, вимушеною міграцією населення, частковою зупинкою виробництва у зонах ризику та обмеженням доступу до трудових ресурсів у період активних воєнних дій.

Структура зайнятості також зазнала суттєвої трансформації. Частка великих підприємств після

**Таблиця 2 – Фінансові результати підприємств агросектора, 2015–2024 рр.**

Показник	2015	2020	2021	2022	2023	2024
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	103137,55	82230,61	239982,53	87258,42	65353,04	169113,77
Прибуткові підприємства, %	88,5	82,7	88,3	78,5	78,4	84,0
Прибуток, млн грн	128880,17	108581,45	248315,18	126351,93	99391,56	194592,76
Збиткові підприємства, %	11,5	17,3	11,7	21,5	21,6	16,0
Збиток, млн грн	25 742,62	26 350,84	8 332,65	39093,51	34038,52	25 478

Джерело: побудовано за [17]

**Таблиця 3 – Зайнятість у сільському, лісовому та рибному господарстві, 2015–2024 рр.**

Показник	2015	2020	2021	2022	2023	2024
Усього зайнятих, осіб	597 626	534 720	535 715	454 477	422 035	451 902
Великі підприємства, осіб	48 275	38 584	43 346	34 492	66 593	68 631
Частка великих, %	8,1	7,2	8,1	7,6	15,8	15,2
Середні підприємства, осіб	345 988	277 674	263 149	231 788	180 192	200 737
Частка середніх, %	57,9	51,9	49,1	51,0	42,7	44,4
Малі підприємства, осіб	203 363	218 462	229 220	188 197	175 250	182 534
Частка малих, %	34,0	40,9	42,8	41,4	41,5	40,4
Мікропідприємства, осіб	88 949	97 391	104 806	77 748	72 817	80 668
Частка мікро, %	14,9	18,2	19,6	17,1	17,3	17,9

Джерело: побудовано за [17]

тривалого зниження різко зросла у 2023–2024 рр. до 15–16%, що свідчить про укрупнення бізнесу та переорієнтацію галузі на більш капіталомісткі форми виробництва. Натомість середні підприємства зменшили свою частку до 43–45%, тоді як малі та мікропідприємства демонструють відносну стабільність, але зазнають кадрового виснаження через обмежені можливості утримання персоналу в умовах війни.

Такі зміни підтверджують, що кадрова стійкість аграрного сектору нині формується під впливом поєднання структурних і воєнних факторів: втрати трудових ресурсів, зміни демографічної ситуації, підвищення попиту на кваліфіковану працю та зростання ролі механізації. З огляду на це, стійкість аграрного виробництва дедалі більше залежить від здатності підприємств підтримувати інвестиційну активність, оскільки саме капітальні вкладення визначають рівень технологізації, продуктивності праці та конкурентоспроможності.

Подальший аналіз потребує оцінювання динаміки капітальних інвестицій, які відображають інноваційний потенціал галузі та її можливість компенсувати кадрові втрати шляхом модернізації виробничої бази – рис. 1.

Капітальні інвестиції у сільське господарство у 2015–2024 рр. мають хвилеподібну динаміку, відображаючи реакцію галузі на економічні та геополітичні зміни. Після помірного рівня 2015 року (29,8 млрд грн) інвестиції зросли до 50,6 млрд грн у 2020 р. та досягли піку у 2021 р. (70,0 млрд грн), що свідчить про активну модернізацію та високу інвестиційну спроможність галузі. У 2022 р. відбулося різке падіння до 51,4 млрд грн через війну, руйнування логістики та зростання інвестиційних ризиків. Проте у 2023–2024 рр. галузь продемонструвала відновлення: 65,2 млрд грн та рекордні 81,8 млрд грн відповідно, що підтверджує здатність агросектору до

швидкої реконсолідації та зростання ролі капіталомістких технологій.

Урахування виробничих, фінансових, кадрових та інвестиційних тенденцій зумовлює потребу в інтегральній оцінці економічної стійкості аграрного сектору. Така оцінка дозволяє визначити критичні періоди (2015, 2022–2023 рр.) та відновлювальні фази (2021, 2024 рр.), а також встановити фактори, що формують здатність підприємств адаптуватися до шоків різної природи – табл. 4.

Представлена інтегральна оцінка дозволяє комплексно охарактеризувати рівень економічної стійкості аграрного сектору впродовж 2015–2024 рр. та окреслити ключові вразливості, які формували ризикове середовище кожного періоду. Найвищі значення стійкості зафіксовано у 2021 та 2024 роках, коли виробничі, фінансові та інвестиційні показники досягли максимальних рівнів, забезпечуючи сприятливі умови для розширення діяльності. Натомість 2022 рік став найбільш критичним через поєднання різкого падіння виробництва, переривання логістичних ланцюгів, кадрових втрат і підвищеної ризиковості інвестицій, що суттєво знизило адаптивність галузі. Загальним трендом є поступове відновлення у 2023–2024 рр., що супроводжується посиленням ролі великих підприємств, зростанням інвестиційної активності та стабілізацією фінансових результатів. Однак структурні дисбаланси – зокрема скорочення кадрового потенціалу, підвищена залежність від експортних ринків і високий рівень операційних витрат – продовжують формувати ризики, що потребують адресного управлінського реагування.

У цьому контексті підвищення економічної стійкості агробізнесу можливе за умови використання цілеспрямованих інструментів управління, спрямованих на посилення виробничого потенціалу, диверсифікацію фінансових потоків,

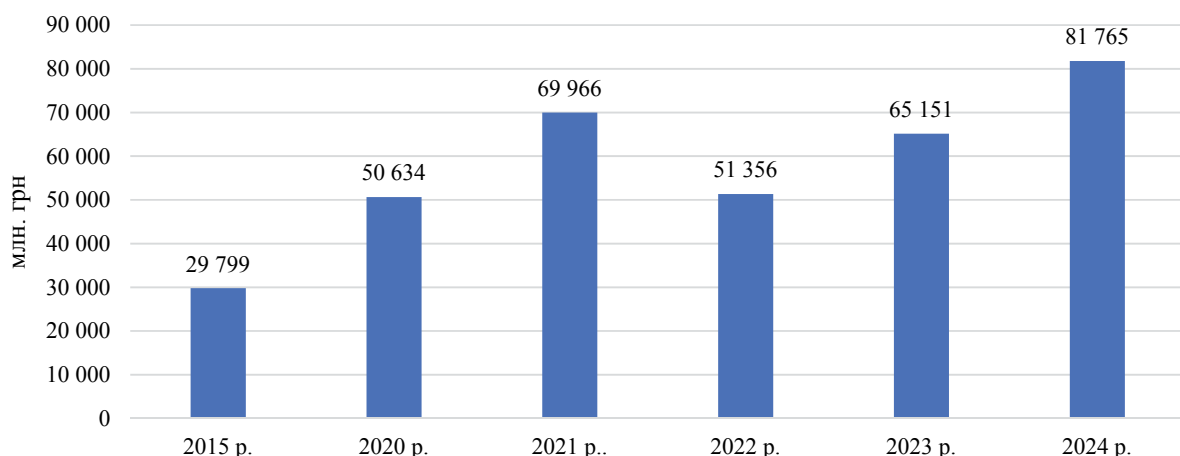


Рисунок 1 – Капітальні інвестиції у сільське, лісове та рибне господарство, 2015–2024

Джерело: побудовано за [17]

Таблиця 4 – Інтегральна оцінка економічної стійкості агробізнесу України, 2015–2024 рр.

Рік	Виробнича стійкість	Фінансова стійкість	Кадрова стійкість	Інвестиційна стійкість	Інтегральна оцінка	Ключові загрози року
2015	Середня	Середня	Середня	Низька	Стабільність із ризиками	Недостатні інвестиції, низька капіталізація, кадровий відтік
2020	Середня	Середня–висока	Середня	Висока	Помірна стійкість	COVID-19, логістичні обмеження, зростання витрат
2021	Висока	Висока	Стабільна	Висока	Максимальна стійкість	Перегрів ринку, залежність від експорту, цінові коливання
2022	Низька	Низька	Низька	Середня	Критична вразливість	Воєнні дії, руйнування логістики, мобілізація, дефіцит персоналу
2023	Середня	Низька–середня	Низька	Середня–висока	Часткове відновлення	Мінування полів, нестабільність експорту, зростання ризиковості
2024	Середня–висока	Висока	Середня	Висока	Повернення до стійкого розвитку	Ризики зовнішніх ринків, високі витрати виробництва

Джерело: побудовано авторами

відновлення кадрового ресурсу та активізацію інвестиційного розвитку. Виробничі інструменти охоплюють диверсифікацію структури виробництва, впровадження сучасних агротехнологій і точного землеробства, оптимізацію сівозмін та розвиток високоякісного насінництва. Вони дають змогу підвищити продуктивність, зменшити ресурсомісткість та знизити залежність від погодних і логістичних ризиків. Фінансові інструменти передбачають оптимізацію структури капіталу, управління ліквідністю, страхування ризиків, застосування форвардів і деривативів, а також підвищення прозорості звітності та ефективності бюджетування, що посилює контроль за витратами й підтримує стратегічне планування. Кадрові інструменти набувають особливої ваги в умовах дефіциту трудових ресурсів. Пріоритетними є автоматизація та механізація операцій, розвиток корпоративного навчання, підготовка спеціалістів до роботи з сучасними технологіями, а також програми з утримання та повернення кваліфікованих працівників. В умовах воєнних ризиків критичними залишаються заходи безпеки та гнучкі режими зайнятості. Інвестиційні інструменти зосереджені на модернізації технічної бази, розвитку логістичної інфраструктури, цифровізації управління виробництвом та формуванні стійких ланцюгів поставок. Особливий пріоритет мають інвестиції в енергоефективні рішення, сучасні системи зберігання та інноваційні технології. Синергія цих інструментів формує цілісну систему управління стійкістю, що дозволяє агропідприємствам не лише пом'якшувати наслідки шоків, а й забезпечувати стратегічний розвиток, підвищення конкурентоспроможності та посилення позицій України на світових аграрних ринках.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити виробничу, фінансову, кадрову та інвестиційну складові економічної стійкості агробізнесу України у 2015–2024 рр. Аналіз статистичних даних засвідчив циклічний характер розвитку галузі з періодами зростання, спадів і подальшої реконсолідації. Найвищу стійкість виявлено у 2021 та 2024 роках, коли поєднання сприятливої ринкової ситуації, високих обсягів виробництва та інвестицій забезпечило розширення аграрного сектору. Натомість 2022 рік став критичним через воєнні шоки, що спричинили падіння виробництва, зростання збитковості, скорочення зайнятості та зниження інвестицій. Динаміка зайнятості підтвердила структурні зміни – скорочення чисельності працівників та зростання ролі великих капіталомістких підприємств. Відновлення інвестицій у 2023–2024 рр. створює підґрунтя для технологічної модернізації та компенсації кадрових втрат. Інтегральна оцінка підтвердила нерівномірність стійкості: агробізнес здатний швидко відновлюватися, але залишається вразливим до логістичних, цінових, кадрових та інфраструктурних ризиків. Критичні періоди 2015 та 2022–2023 рр. свідчать про потребу в гнучкій моделі управління, що базується на диверсифікації виробництва, зміцненні фінансових механізмів, підтримці людського капіталу та стимулюванні інвестицій. Запропоновані виробничі, фінансові, кадрові й інвестиційні інструменти формують цілісну систему реагування на виклики та створюють умови для зміцнення структурної стійкості й конкурентоспроможності галузі.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделей прогнозування стійкості з урахуванням воєнних, кліматичних та технологічних ризиків.

**Список використаних джерел:**

1. Галанець В. В., Колодій А. В., Колодій І. В. Управління ризиками у сфері агробізнесу України як ключовий елемент фінансової безпеки. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2024. № 78. С. 117–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-17>
2. Kantsedal N., Chernenko K., Dugar T., Leha O., Yaloveha L., Priyda T. Impacto de la invasión rusa a Ucrania en las finanzas mundiales. *Cuestiones Políticas*. 2023. Vol. 41. № 78. Pp. 662–677. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.45>
3. Яценко О., Яценко О. Багаторівневий підхід до управління ризиками агробізнесу в умовах війни. *Український економічний часопис*. 2024. № 5. С. 153–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-27>
4. Zhang J., Yu J., Ma S., Li J., Zhu Z. Green finance and agricultural climate resilience: Evidence from China. *Research in International Business and Finance*. 2025. Vol. 78. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.102995>
5. Zhang D., Jiang D., He B. Empowering Agricultural Economic Resilience with Smart Supply Chain: Theoretical Mechanism and Action Path. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. No. 7. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17072930>
6. Morkūnas M., Žičkienė A., Volkov A., Skvarciany V. What do we (not) know about agricultural economic resilience? Insights from the systematic literature review. *Business: Theory and Practice*. 2025. Vol. 26. № 2. Pp. 287–304. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2025.23651>
7. Балан О. С., Тютюнник С. В., Лега О. В., Тютюнник Ю. М., Салига О. С. Цифровізація і транзакційні витрати: вплив трансформації бізнес-процесів на собівартість продукції та конкурентоспроможність. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15459493>
8. Пешков А., Лега О. Аналіз фінансової стійкості вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Т. 1. № 10. С. 151–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-27>
9. Svobodová I., Šimpachová Pechrová M., Takáč M. Perception of resilience and its determinants with a focus on farm size: The case of agricultural enterprises in the Czech Republic. *Agricultural Economics – Czech*. 2025. Vol. 71. Pp. 458–474. DOI: <https://doi.org/10.17221/479/2024-AGRICECON>
10. Zhou C., Chen H., Tu Y. (2025). Extreme weather risks, agricultural investment, and agricultural economic resilience. *Finance Research Letters*. 2025. Vol. 86(Part A). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108326>
11. Volkov A., Morkūnas M., Žičkienė A., et al. Will European agriculture be resilient? Assessment of the share and economic resilience levels of the future European farmer profiles: Evidence from Lithuania. *Agricultural Economics*. 2025. Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40100-025-00361-x>
12. Malynovska Y., Martynuk T., Machula R., Zayets I. Трансформація системи зовнішнього інвестування підприємств у періоди кризових викликів та відновлення. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 3. № 17. С. 639–649. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0356>
13. Лега О., Тараненко Я. Інтеграція логістики і виробництва в системі управління собівартістю та стійким розвитком підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 154–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-23>
14. Драган І. В., Герман А. В., Герман М. В. Підвищення стійкості та конкурентоспроможності малих аграрних підприємств. *Академічні візії*. 2025. № 45. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2115>
15. Петрів І., Гуцу В., Грибов М. Інноваційний менеджмент як детермінанта стратегічного розвитку аграрного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-36>
16. Сіренко О., Іллічов О. Особливості управління економічною стійкістю підприємства в умовах війни та євроінтеграції. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Т. 2, №17. С. 314–318. <https://doi.org/10.32782/dees.17-51>
17. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm) (дата звернення: 02.01.2025).

**References:**

18. Halanets V. V., Kolodii A. V., Kolodii I. V. (2024) Upravlinnia ryzykamy u sferi ahrobiznesu Ukrainy yak kliuchovyi element finansovoi bezpeky [Risk management in Ukrainian agribusiness as a key element of financial security]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences – Herald of LUTE. Economic Sciences*, vol. 78, pp. 117–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-17> (in Ukrainian)
19. Kantsedal N., Chernenko K., Dugar T., Leha O., Yaloveha L., Priyda T. (2023) Impacto de la invasión rusa a Ucrania en las finanzas mundiales. *Cuestiones Políticas*, vol. 41(78), pp. 662–677. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.45>
20. Yatsenko O., Yatsenko O. (2024) Bahatorivnevyy pidkhid do upravlinnia ryzykamy ahrobiznesu v umovakh viiny [A multilevel approach to agribusiness risk management under war conditions]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, no. 5, pp. 153–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-27> (in Ukrainian)
21. Zhang J., Yu J., Ma S., Li J., Zhu Z. (2025) Green finance and agricultural climate resilience: Evidence from China. *Research in International Business and Finance*, vol. 78. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.102995>
22. Zhang D., Jiang D., He B. (2025) Empowering Agricultural Economic Resilience with Smart Supply Chain: Theoretical Mechanism and Action Path. *Sustainability*, vol. 17(7). DOI: <https://doi.org/10.3390/su17072930>

23. Morkūnas M., Žičkienė A., Volkov A., Skvarciany V. (2025) What do we (not) know about agricultural economic resilience? Insights from the systematic literature review. *Business: Theory and Practice*, vol. 26(2), pp. 287–304. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2025.23651>
24. Balan O. S., Tiutiunnyk S. V., Leha O. V., Tiutiunnyk Yu. M., Salyha O. S. (2025) Tsyfrovizatsiia i transaktiini vytraty: vplyv transformatsii biznes-protsesiv na sobivartist produktiv ta konkurentospromozhnist [Digitalization and transaction costs: Impact of business process transformation on production cost and competitiveness]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of Economy: Perspectives and Innovations*, no. 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15459493> (in Ukrainian)
25. Peshkov A., Leha O. (2024) Analiz finansovoi stiiikosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Analysis of financial stability of domestic enterprises under uncertainty]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, vol. 1, no. 10, pp. 151–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-27> (in Ukrainian)
26. Svobodová I., Šimpachová Pechrová M., Takáč M. (2025) Perception of resilience and its determinants with a focus on farm size: The case of agricultural enterprises in the Czech Republic. *Agricultural Economics – Czech*, vol. 71, pp. 458–474. DOI: <https://doi.org/10.17221/479/2024-AGRICECON>
27. Zhou C., Chen H., Tu Y. (2025) Extreme weather risks, agricultural investment, and agricultural economic resilience. *Finance Research Letters*, vol. 86(Part A). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108326>
28. Volkov A., Morkūnas M., Žičkienė A., et al. (2025) Will European agriculture be resilient? Assessment of the share and economic resilience levels of the future European farmer profiles: Evidence from Lithuania. *Agricultural Economics*, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40100-025-00361-x>
29. Malynovska Y., Martynyuk T., Machula R., Zayets I. (2025) Transformatsiia systemy zovnishnoho investuvannia pidpriemstv u periody kryzovykh vyklykiv ta vidnovlennia [Transformation of the enterprise external investment system during crisis periods and recovery]. *Ievropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, vol. 3, no. 17, pp. 639–649. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0356> (in Ukrainian)
30. Leha O., Taranenko Ya. (2025) Intehratsiia lohistyky i vyrobnytstva v systemi upravlinnia sobivartistiu ta stiiikym rozvytkom pidpriemstva [Integration of logistics and production in the system of cost management and sustainable enterprise development]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, no. 3(54), pp. 154–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-23> (in Ukrainian)
31. Drahan I. V., Herman A. V., Herman M. V. (2025) Pidvyshchennia stiiikosti ta konkurentospromozhnosti malykh ahrarnykh pidpriemstv [Increasing resilience and competitiveness of small agricultural enterprises]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, no. 45. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2115> (in Ukrainian)
32. Petriv I., Hutsu V., Hrybov M. (2025) Innovatsiinyi menedzhment yak determinanta stratehichnoho rozvytku ahrarnoho biznesu v umovakh hlobalizatsii [Innovation management as a determinant of strategic development of agrarian business under globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-36> (in Ukrainian)
33. Sirenko O., Illichov O. (2025) Osoblyvosti upravlinnia ekonomichnoiu stiiikistiu pidpriemstva v umovakh viiny ta yevrointehratsii [Management features of enterprise economic resilience under war and EU integration]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, vol. 2, no. 17, pp. 314–318. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-51> (in Ukrainian)
34. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2025) Ofitsiina statystyka [State Statistics Service of Ukraine: Official statistics]. Available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm) (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025