

УДК 338.43:658.012.4
DOI: 10.60022/3(3)-11S

Зверєва Катерина Олександрівна

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО ООН), Італія

Zvierieva Kateryna

PhD Student

Food and Agriculture Organisation of the United Nations, Italy

ORCID: 0009-0004-0640-2702

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ В АГРОБІЗНЕСІ В УМОВАХ КРИЗ І ВИКЛИКІВ

Анотація. Актуальність дослідження пояснюється тим, що країна пережила стрімке зростання впливу кризи на аграрний сектор, що виявило структурну слабкість традиційних управлінських підходів. Метою статті є обґрунтування управлінських механізмів, які можуть гарантувати гнучкість та стійкість сільськогосподарських підприємств у багатовимірному середовищі ризику. Методологічною основою є систематизація та вивчення наукових джерел, порівняльна оцінка управлінських практик, аспекти ризик-орієнтованого підходу та структурно-функціонального підходу до опису взаємозв'язків між інструментами управління.

Завдяки дослідженню було виявлено, що кризи не лише порушують показники економіки, але й основу внутрішньої логіки управління, змінюють структуру прийняття рішень у стратегічному, операційному та фінансовому колах. Визначено три категорії механізмів, що визначають гнучкість підприємств: стратегічні (сценарне планування, карти ризиків), операційно-тактичні (децентралізація, багатоканальна логістика, цифровий моніторинг) та фінансово-стабілізаційні (диверсифікація доходів, управління ліквідністю, страхування).

Зроблено висновок, що вони є вибірковими та можуть бути ефективними залежно від характеру кризової ситуації, в яку втягнуте підприємство. Запропоновано узагальнену концептуальну модель, яка демонструє залежність між блоками управління та їх вплив на стійкість системи. Також встановлено, що підприємства, які інтегрують як стратегічні, так і операційні процеси з цифровою аналітикою, є більш стійкими до середовища логістичних та фінансових потрясінь. Практична цінність досягнутих результатів ґрунтується на тому, що запропоновану модель можна впроваджувати як інструмент організації управлінських рішень, раціоналізації процедур управління ризиками та графіка дій у ситуаціях діяльності сільськогосподарських підприємств стійкої невизначеності.

Ключові слова: адаптивність, витривалість, концептуальна модель, сценарне планування, виробничі можливості.

THEORETICAL ANALYSIS OF MANAGEMENT MECHANISMS IN AGRIBUSINESS UNDER CONDITIONS OF CRISES AND CHALLENGES

Abstract. The topicality of the research is explained by the fact that the country experienced the rapid growth of the influence of the crisis on the agricultural sector that disclosed the structural weakness of the traditional management approaches. The purpose of the article is to prove management mechanisms that can guarantee the flexibility and sustainability of agricultural businesses in a multidimensional risk environment. The methodological ground is the systematization and study of scientific sources, comparative evaluation of management practices, aspects of a risk-oriented approach and structural-functional approach to the description of the relations between management tools.

Due to the research, it was discovered that crises do not only interrupt the indicators of the economy, but also the basis of the inner logic of management, alters the structure of decision-making in the strategic, operational and financial circles. Three categories of mechanisms that determine the flexibility of the enterprises are identified: strategic (scenario planning, risk maps), operational-tactical (decentralization, multi-channel logistics, digital monitoring) and financial-stabilization (income diversification, liquidity



management, insurance).

It is concluded that they are selective and can be effective depending on the nature of a crisis situation that the enterprise is being engaged in. The conceptual model generalized is offered that demonstrates the dependence between the blocks of management and their influence on the stability of the system. Also, it was established that businesses that integrate both strategic and operational processes with digital analytics are more resilient to the environment of logistical and financial shocks. The practical value of the results achieved is based on the fact that it is possible to implement the proposed model as the instrument of organizing the management decision, rationalizing the risk procedures and schedule of the actions in the situations of the activities of the agricultural enterprises of a situation of persistent uncertainty.

Keywords: *adaptability, endurance, conceptual model, scenario planning, production capabilities.*

Постановка проблеми. Останніми роками агробізнес в Україні перебуває в ситуації, коли традиційні схеми управління більше не працювали. Війна, руйнування логістичних ланцюгів, відсутність стабільності на ринку, зміни в земельному законодавстві та стрімке зростання цін на ресурси – все це змушує навіть досвідчених менеджерів важко чіплятися за традиційні моделі. Галузь фактично постійно змушена реструктуризуватися та реагувати на проблеми, які колись вважалися винятком, а тепер майже дефолтом. Це не лише питання зовнішніх ризиків. У багатьох підприємствах є численні слабкі місця, які раніше публічно не обговорювалися до кризових подій: нездатність координувати відносини між керівництвом, відсутність сценарного планування, надмірна залежність від конкретного ринку збуту та занадто висока централізація рішень. Наукові та практичні ресурси пропонують різні підходи до подолання криз, що, однак, є одним із випадків, коли в цих підходах немає цілісності. Є моделі, що прагнуть фінансової стабільності, а інші – операційної адаптації або побудови партнерських мереж. Це залишає менеджерів з розрізною інформацією, і вони не можуть обов'язково впроваджувати її у свої бізнес-процеси. Бракує глибокого теоретичного аналізу, який би міг пов'язати механізми реагування на кризи з реаліями аграрного сектору та комплексно розкрити взаємозв'язок між цими механізмами. Саме ця прогалина призводить до необхідності проведення дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова література, присвячена війні та її впливу на аграрний сектор, вже містить аналізи на різних рівнях, починаючи з глобальних потрясінь у потоках продовольства та слідів змін у поведінці конкретних українських фермерів. Тим не менш, незважаючи на велику кількість робіт, між рівнями все ще існують прогалини. Розглядаючи наслідки війни в глобальному аспекті, слід зазначити, що слід враховувати результати М. Чепелева та ін. [1]. Дослідники переконливо продемонстрували, що найбільш руйнівними для світових продовольчих ринків були не прямі втрати виробництва в Україні, а радше потрясіння на ринках енергії та добрив, а також хвиля торговельних обмежень, які були запроваджені урядами у відповідь на зростання цін. Інший аспект глобальних ризиків перестає бути економічним, а стає гуманітарним. Це було дослідження, проведене групою дослідників на чолі із З. Денгом [2].

Вони припускають, що війна забезпечила величезний поштовх до зростання масштабів недоїдання: десятки мільйонів найоптимістичніших (і сотні мільйонів найпесимістичніших) людей. Найбільш вразливими є країни, що розвиваються, оскільки саме вони найбільше залежали від імпорту продуктів харчування та були чутливими до раптового зростання цін. Що стосується ситуації в Україні, то тут спостерігається зовсім інша логіка наслідків. Статті К. Дайнінгера та його співавторів [3; 4] присвячені динаміці економічних трансформацій малих та середніх фермерів. Протягом перших місяців окупації посівні площі скорочувалися не такими швидкими, як очікувалося, хоча фактичним ударом по репутації стала втрата ліквідності. Оскільки співвідношення ресурсів і ціни на продукцію різко змінилося, майже половина фермерів мала негативні грошові потоки, а понад половина з них втратила доступ до кредитів. Питання державної політики післявоєнного періоду стало актуальним, його порушували А. Діброва та інші [5]. Вони встановили фактичний обсяг інвестицій, необхідних для відновлення виробництва на звільнених територіях, демонструючи, що основним дефіцитом є не лише техніка чи інфраструктура, а й оборотний капітал. Загальний дефіцит оборотного капіталу в секторі оцінюється в десятки мільярдів гривень, і якщо його не подолати, жодна стратегія не може бути реалізована. Загалом, ці роботи характеризують досить складну та багаторівневу систему наслідків війни. Світова нерівність у розподілі продовольства та внутрішні проблеми України: брак ліквідності, логістичні перебої, кредитні ліміти, експропріація землі. Проте, комплексної системи, яка б пов'язувала наслідки війни, політичні реакції та потенційні умови відновлення сільськогосподарської галузі, не існує. Саме ця прогалина стала основною причиною проведення нових досліджень.

Мета статті – з'ясувати функціонування механізмів управління в агробізнесі в умовах впливу кризових явищ та нестабільності зовнішніх умов. Для досягнення мети статті буде вирішено низку

взаємопов'язаних завдань: дослідити, як змінюються умови, за яких функціонує агробізнес під час впливу сучасних криз, та які управлінські слабкі сторони є найбільш очевидними; визначити основні управлінські механізми, які можуть допомогти підприємствам та їхньому функціонуванню адаптуватися та залишатися стабільними під час впливу різних криз.

Виклад основного матеріалу. Річ у тім, що український аграрний сектор зазнав не лише зовнішнього шоку у вигляді спалаху повномасштабної війни, але й внутрішні рамки управління перебували під тиском найсильнішого стрес-тесту. Якщо до 2022 року агробізнес мав більш-менш передбачувану ринкову логіку, з меншими сезонними ризиками та повільною зміною регулювання, ситуація війни раптово зруйнувала таку передбачуваність, і галузь була кинута в логіку постійної невизначеності [6]. Як показують оцінки Світового банку та аналітичних центрів, загальна вартість збитків, завданих аграрному сектору, включаючи знищення основних засобів, втрати врожаю, обмежений доступ до землі та блокування логістики, становила понад 74 мільярди євро, а прямі фізичні втрати були лише однією зі складових цієї цифри (табл. 1) [7]. Існує оцінка близько 20–20,5 % сільськогосподарських угідь, які є недоступними через видобуток корисних копалин або забудову [8]. Зміни, що відбуваються з 2021 року, як у виробничій ресурсній базі, так і у виробничих можливостях, зумовлені зниженням виробництва зернових та технічних культур до 55–60 млн т порівняно з 84,5 млн т, носять структурний характер [9].

Таблиця 1

Ключові індикатори трансформації агробізнесу в умовах війни

Показник	2021 (довоєнний рівень)	2022–2023 (після початку війни)
Виробництво зернових і технічних культур, млн т	84,5	55–60
Частка недоступних/втрачених угідь, %	-	20–20,5
Загальні втрати агросектору, € млрд	-	>74
Фрахтові витрати на експорт (зростання)	стабільні	+200–350 %

Джерело: складено автором на основі [10].

Через порушення інфраструктури та логістики сільськогосподарські підприємства були змушені переглянути бізнес-цикли. Короткострокові тактичні рішення почали домінувати на відміну від стратегій, створених для обслуговування конкретного сезону або певної пори року. Це включало маніпулювання посівними площами, відмову від ресурсомістких культур, диверсифікацію каналів збуту та архітектуру технологічних циклів. Зростання цін на добрива, паливо та логістику, часом у кілька разів, змінювало економіку виробництва та змушувало господарства вирішувати, чи зменшувати збитки, чи зупиняти діяльність. Невдачі з експортом продемонстрували актуальність залежності значної частини підприємств від морських портів. Переміщення західних кордонів та внутрішніх каналів збуту було радше експериментом, ніж необхідністю перебудови логістичних рішень. Ці зміни не лише змінили склад виробничих рішень, але й продемонстрували низку слабких місць управлінської системи, які були особливо гострими в умовах кризи (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові управлінські вразливості агробізнесу в умовах кризи

Управлінська вразливість	Основні ризики	Наслідки та реальні приклади
Дефіцит антикризового та сценарного планування	Непідготовленість до блокади логістики; відсутність запасних маршрутів поставок та збуту; неможливість швидко переформатувати виробничі цикли.	Затримка рішень – втрати врожаю, простій техніки; у 2022 р. підприємства, що залежали від морських портів, втратили можливість експорту на 4–5 місяців підряд; фактичне зменшення оброблюваних площ через відсутність ресурсних моделей адаптації.
Надмірна централізація управління	Повільність ухвалення рішень; низька автономність територіальних підрозділів; розрив інформаційних потоків у кризові періоди.	Операційна дезорганізація у пікові періоди сезону; підприємства в прифронтових регіонах не могли оперативного переносити склади та техніку без затверджень центрального офісу; підвищення витрат через несинхронізовані дії.
Логістична моноорієнтованість	Залежність від порту або одного каналу експорту; блокада Чорного моря – неможливість виконання контрактів; ризик зупинки збуту в разі кризових подій.	У 2022 р. падіння експорту зерна через морські порти – понад 50 % від довоєнного рівня; компанії, які не мали альтернативних маршрутів, були змушені продавати зерно з дисконтом або залишати його на зберіганні; збої у ланцюгах поставок добрив і пального.

Продовження таблиці 2

Низький рівень цифровізації та відсутність аналітики	Неповна або застаріла інформація про ресурси; втрата контролю за ризиками; нездатність будувати прогнозні моделі.	Неефективне планування посівної та закупівель; втрата врожайності через недооцінку ризиків погоди/ ресурсного дефіциту; підприємства без цифрових систем не могли розрахувати рентабельність культур у нових умовах.
Управлінський кадровий розрив	Втрата спеціалістів через мобілізацію, релокацію, еміграцію; дефіцит менеджерів із кризового та ризик-менеджменту; перевантаження наявних керівників.	Зниження оперативної керованості підприємств; подовження часу на стратегічне планування; у 2022–2023 рр. значна частина підприємств працювала без повного управлінського складу, що призводило до помилочок у плануванні та закупівлях.

Джерело: складено автором на основі [11]

Досвід функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах тривалої кризи показав, що консервативні методи управління компаніями ґрунтувалися на презумпції сталості ринкових умов, передбачуваності логістики та доступності ресурсів. Як тільки ці основи почали руйнуватися, підприємствам довелося реагувати не відповідно до вже підготовлених стратегічних документів, а відповідно до невідкладних ситуацій, які виникали щодня. У зв'язку з цим особливого значення набуває питання про те, які механізми управління могли б дозволити підтримати життєздатність агробізнесу та, навпаки, які продемонстрували їхню неадекватність. Здатність підприємства оперувати з різноманітними альтернативними сценаріями, але не використовуючи єдине базове припущення, є першим виміром адаптації. Таке сценарне планування передбачає моделювання різних альтернатив розвитку подій – від кризових до оптимістичних. Виявилось, що протягом перших місяців війни компанії, які хоча б слабо планували свої сценарії закриття портів або значного зростання витрат на логістику, змогли набагато швидше скоригувати свою систему витрат та орієнтацію на продажі [12]. Тим не менш, цей тип планування буде життєздатним лише тоді, коли він буде включений у систему прийняття рішень, а не записаний. Тобто, компанія повинна мати механізм для забезпечення швидкого переходу між однією ситуацією до іншої: перерозподіл обладнання, переміщення запасів, реорганізація структури посіву, реорганізація фінансових планів. Головною особливістю адаптивного управління є можливість діяти в такій послідовності: стратегія – сценарій – операційний протокол.

Другим важливим механізмом є децентралізація управлінських функцій, оскільки криза посилює проблему часового запізнення. Коли центральний офіс приймає всі рішення, місцеві відділи, хоча й можуть мати всю інформацію щодо місцевої ситуації, не мають можливості швидко відреагувати. Прикладом є сценарій у відділах, коли підприємство могло змінити маршрути постачання зерна за короткий проміжок часу, але мало отримати дозвіл центрального офісу, що фактично призвело до втрати часу та обмеження виробничих потужностей [10]. І навпаки, підприємства, контроль яких розподілено між незалежними центрами управління, могли швидше організовувати діяльність на рівні складів, елеваторів та транспортних баз.

Третій процес пов'язаний з управлінням багатоканальною логістикою. Досвід 2022–2023 років безумовно демонструє, що опора на один тип логістичного каналу, основним з яких є морський транспорт, призводить до структурної нестабільності підприємства. Диверсифікація логістичного механізму передбачає не лише альтернативні маршрути, а й одночасне створення системи каналів, системи контрагентів, складів, сушільних установок, зерноочисних потужностей та формування запасів продукції в інших регіонах [11]. Підприємства, які змогли в найкоротші терміни встановити зв'язки із західними кордонами або ті, що перенаправили частину свого виробництва на внутрішній ринок, були набагато стабільнішими.

Особливу увагу слід приділити механізмам цифровізації процесів. Цифрові інструменти зазвичай розглядалися як спосіб оптимізації витрат у довоєнний період; проте під час кризи вони стали одним із найважливіших інструментів управління ризиками. Екранні системи моніторингу польових умов, обліку запасів, аналізу операційних витрат та визначення прогнозів врожайності створюють інформаційну базу, без якої рішення, що приймаються керівництвом, певним чином стають вправою здогадок. За умов нестабільного доступу до ресурсів цифрові процеси можуть бути використані для визначення впливу критичних точок – де саме виникне дефіцит палива, які райони зазнають втрат врожаю, які культури все ще будуть економічно прибутковими [8]. Таким чином, цифровізацію можна розглядати як горизонтальний механізм, що підвищує корисність інших інструментів. Слід зазначити, що жоден з описаних процесів не є універсально застосовним, коли його обговорюють поза контекстом певної кризової ситуації. Зокрема, можна виділити випадки, коли децентралізація є значною через раптову зміну логістичних умов, та випадки, коли вона не є значною через довгострокову зміну фінансів. І навпаки, фінансові інструменти не можуть бути дуже корисними у разі загального блокування інфраструктури,

коли операційні механізми реструктуризації ланцюгів поставок є критичними. Таким чином, наступна таблиця присвячена співвідношенню типів кризових ситуацій та ефективності окремих механізмів (табл. 3).

Таблиця 3

Відповідність управлінських механізмів типам криз та їхній результативності

Управлінський механізм	Тип кризи, за якого механізм найефективніший	Очікуваний управлінський ефект
Сценарне планування	Інфраструктурно-логістичні; фінансові.	Зменшення часу реакції, готовність до раптових збоїв, підвищення узгодженості рішень.
Децентралізація управління	Логістичні; виробничі.	Оперативність рішень, зменшення внутрішніх затримок, посилення регіональної автономії.
Логістична багатоканальність	Логістичні; ринкові.	Забезпечення безперервності збуту, можливість маневрувати між ринками та каналами.
Цифрова аналітика	Ресурсні; виробничі.	Підвищення точності планування, виявлення критичних ресурсних вузлів, оптимізація витрат.
Фінансова диверсифікація та страхування	Ринкові; фінансові.	Забезпечення ліквідності, зниження впливу цінових коливань, зменшення ризику банкрутства.
Переналаштування виробничих циклів	Виробничі; логістичні.	Оптимізація структури культур, адаптація до дефіциту ресурсів, зменшення собівартості.

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 6]

Усі кризові сценарії умовно можна розділити на три групи: інфраструктурно-логістичні, ресурсно-виробничі та фінансово-ринкові. На практиці функціонування сільськогосподарського підприємства не включає систему окремих рішень чи операцій. Розробка багаторівневої системи реагування на ситуацію типова у випадках, коли підприємство одночасно позбавлене втрат інфраструктури, нестабільності ринку, обмежень персоналу та логістичних ризиків. Саме така система є тією, на якій будується концептуальна модель, що інтегрує різноманітні механізми управління та демонструє їх взаємодію в кризових режимах (табл. 4).

Таблиця 4

Узагальнена концептуальна модель управлінських механізмів адаптивності аграрних підприємств

Структурний елемент моделі	Змістове наповнення	Ключова функція	Роль у реальних умовах агробізнесу
Ядро адаптивності (центральний елемент)	Сукупність управлінських рішень, що забезпечують функціональну стійкість підприємства за умов порушення зовнішніх і внутрішніх потоків.	Утримання системи в працездатному стані за умов кризи.	Визначає мінімальний рівень керованості виробничих, фінансових та логістичних процесів, на основі якого стає можливою будь-яка подальша перебудова.
Стратегічні механізми («верхній рівень» моделі)	Сценарне планування; побудова ризикових карт; стратегічна гнучкість у виборі ринків, культур, технологій.	Формування бачення можливих траєкторій розвитку та підготовка до різних типів шоків.	Дозволяють визначити межі маневру, завчасно готувати альтернативні рішення та ухвалювати реалістичні управлінські стратегії.
Операційно-тактичні механізми («середній рівень» моделі)	Децентралізація управління; багатоканальна логістика; цифровий моніторинг; контроль виробничих циклів; перебудова посівних площ.	Перетворення стратегічних орієнтирів на конкретні дії в реальному часі.	Забезпечують швидку реакцію: зміну маршрутів доставки, оптимізацію виробничих циклів, переналаштування технологій, створення оперативних запасів.

Джерело: складено автором

Таким чином, запропонована концептуальна основа показує, що стабільність та адаптивність агробізнесу не є заданим механізмом, а радше продуктом співпраці між стратегічними, операційними та фінансовими інструментами для створення повноцінної системи управління ризиками. Не наявність окремих елементів призведе до здатності підприємства не лише вижити в кризові періоди, але й використати їх як можливість для відновлення та трансформації.

Висновки. Дослідження дозволило нам визначити вплив сучасних криз, переважно інфраструктурних, ринкових та ресурсних, на обставини, в яких функціонує агробізнес, та те, як полягає структурна крихкість українських сільськогосподарських фірм. Під час роботи було виявлено,

що перебої в логістичних каналах, зниження доступності ресурсів, коливання цінових співвідношень та людські обмеження створюють складний тиск на систему управління. Компанії, які раніше зосереджувалися на стабільних робочих циклах та окремих продажах, виявилися менш ефективними в умовах потрясінь і не змогли увійти в нормальний режим ведення бізнесу.

Ключові управлінські процеси, які допомагають адаптувати агробізнес у кризовому режимі, були визначені в контексті поставлених завдань. Це стратегічні інструменти (планування сценаріїв, картування ризиків, стратегічна гнучкість), операційно-тактичні (децентралізоване управління, багатоканальна логістика, цифровий моніторинг, гнучка реконфігурація виробничих циклів) та фінансова стабілізація (диверсифікація доходів, управління ліквідністю, страхові інструменти). Екстраполяція таких висновків дозволила нам розробити концептуальну основу, яка показує, що ефективність окремих механізмів не є їх невід’ємною рисою, а радше змінюється залежно від обставин та конфігурації їх застосування. У дослідженні також було виявлено кілька напрямків, які потребують розвитку. По-перше, це створення числових моделей, що дозволяють оцінювати ефективність цих управлінських рішень у динаміці та порівнювати їх у різних кризових ситуаціях.

Література

1. Chepeliev M., Maliszewska M., Pereira M. F. S. E. The war in Ukraine, food security and the role for Europe. *EurChoices*. 2023. Vol. 22, № 1. P. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.1111/1746-692x.12389>
2. Deininger K., Ali D. A., Kussul N., Lemoine G., Shelestov A. Micro-level impacts of the war on Ukraine’s agriculture sector: distinguishing local and national effects over time. *Policy Research Working Paper World Bank*. 2024. Art. 10869. URL: <https://hdl.handle.net/10986/42070> (дата звернення: 09.12.2025).
3. Deininger K.W., Ali D.A., Fang M. Impact of the Russian Invasion on Ukrainian Farmers’ Productivity, Rural Welfare, and Food Security: Policy Research Working Paper 10464. *World Bank*. 2023. 54 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099854505312323587/pdf/IDU05ff5b311039670490b086000005b896147f3.pdf> (дата звернення: 09.12.2025).
4. Deng Z., Li C., Wang Z., Kang P., Hu Y., Pan H., Liu G. The Russia-Ukraine war disproportionately threatens the nutrition security of developing countries. *Discover Sustainability*. 2022. Vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-022-00112-8>
5. Dibrova A., Ilchuk M., Konoval I., Androsovyh I., Zanizdra A. State support for agriculture in Ukraine in the post-war period. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9, № 3. P. 49–76. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.03>
6. Nehrey M., Klymenko N., Kravchenko V. M., Komar M. Ukrainian agriculture during the full-scale Russian-Ukrainian war: consequences, policy responses and recovery strategies. *Agricultural and Resource Economics. International Scientific E-Journal*. 2025. Vol. 11, № 2. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.02.06>
7. Українське сільське господарство зазнало втрат на понад 74 млрд євро внаслідок війни. *E-Land Ukraine*. 2025. URL: <https://e-land.ua/news/item/ukrayinske-silске-hospodarstvo-zaznalo-vtrat-na-ponad-74-mlrd-yevro-vnaslidok-viiny> (дата звернення: 15.01.2026).
8. Каціло Д. Карта українського агроекспорту 2023. URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/karta-ukrainskogo-agroeksportu-2023-16042024-20423> (дата звернення: 15.01.2026).
9. Україна втратила понад 20% сільгоспземель через війну: наслідки для аграрного сектору. *Landlord.ua*. 2025. URL: <https://landlord.ua/news/ukrayina-vtratyla-ponad-20-silgospzemel-cherez-vijnu-naslidky-dlya-agrarnogo-sektoru> (дата звернення: 15.01.2026).
10. Matvieiev M. Ukraine: Agriculture and Farmland Market – The Impact of War. *VoxUkraine*. 2023. URL: <https://voxukraine.org/en/ukraines-agriculture-and-farmland-market-the-impact-of-war> (дата звернення: 15.01.2026).
11. Mamonova N., Borodina O., Kuns B. Ukrainian Agriculture in Wartime. *Transnational Institute*. 2023. URL: <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime> (дата звернення: 15.01.2026).
12. Козаченко О. Як три роки війни вплинули на експорт, врожай та повернення земель в обіг. *Delo.ua*. 2024. URL: <https://delo.ua/economy/yak-tri-roki-viiny-vplynuli-na-eksport-vrozai-ta-povernennya-zemel-v-obig-442300> (дата звернення: 15.01.2026).

References

1. Chepeliev, M., Maliszewska, M., & Pereira, M. F. S. E. (2023). The war in Ukraine, food security and the role for Europe. *EurChoices*, 22(1), 4–13. <https://doi.org/10.1111/1746-692x.12389>
2. Deininger, K., Ali, D. A., Kussul, N., Lemoine, G., & Shelestov, A. (2024). Micro-level impacts of the war on Ukraine’s agriculture sector: Distinguishing local and national effects over time (Policy Research Working Paper No. 10869). *World Bank*. <https://hdl.handle.net/10986/42070> (accessed December 9, 2025).

3. Deininger, K. W., Ali, D. A., & Fang, M. (2023). Impact of the Russian invasion on Ukrainian farmers' productivity, rural welfare, and food security (Policy Research Working Paper No. 10464). *World Bank*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099854505312323587/pdf/IDU05ff5b311039670490b086000005b896147f3.pdf> (accessed December 9, 2025).
4. Deng, Z., Li, C., Wang, Z., Kang, P., Hu, Y., Pan, H., & Liu, G. (2022). The Russia–Ukraine war disproportionately threatens the nutrition security of developing countries. *Discover Sustainability*, 3. <https://doi.org/10.1007/s43621-022-00112-8>
5. Dibrova, A., Ilchuk, M., Konoval, I., Androsovyh, I., & Zanizdra, A. (2023). State support for agriculture in Ukraine in the post-war period. *Agricultural and Resource Economics*, 9(3), 49–76. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.03>
6. Nehrey, M., Klymenko, N., Kravchenko, V. M., & Komar, M. (2025). Ukrainian agriculture during the full-scale Russian-Ukrainian war: Consequences, policy responses and recovery strategies. *Agricultural and Resource Economics*, 11(2). <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.02.06>
7. Ukrainske silske hospodarstvo zaznalo vtrat na ponad 74 mlrd yevro vnaslidok viiny [Ukrainian agriculture has suffered losses of over 74 billion euros due to the war]. (2025). *E-Land Ukraine*. <https://e-land.ua/news/item/ukrayinske-silske-hospodarstvo-zaznalo-vtrat-na-ponad-74-mlrd-yevro-vnaslidok-viiny> (accessed January 15, 2026) [in Ukrainian].
8. Katsylo, D. Karta ukrainskoho ahroeksportu 2023 [Map of Ukrainian agricultural exports 2023]. <https://forbes.ua/war-in-ukraine/karta-ukrainskogo-agroeksportu-2023-16042024-20423> (accessed January 15, 2026) [in Ukrainian].
9. Ukraina vtratyla ponad 20% silhospzemel cherez viinu: naslidky dlia ahrarnoho sektoru [Ukraine lost more than 20% of agricultural land due to the war: Consequences for the agricultural sector]. (2025). *Landlord.ua*. <https://landlord.ua/news/ukrayina-vtratyla-ponad-20-silgospzemel-cherez-vijnu-naslidky-dlya-agrarnogo-sektoru> (accessed January 15, 2026) [in Ukrainian].
10. Matvieiev, M. (2023). Ukraine: Agriculture and farmland market – The impact of war. *VoxUkraine*. <https://voxukraine.org/en/ukraines-agriculture-and-farmland-market-the-impact-of-war> (accessed January 15, 2026).
11. Mamonova, N., Borodina, O., & Kuns, B. (2023). Ukrainian agriculture in wartime. *Transnational Institute*. <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime> (accessed January 15, 2026).
12. Kozachenko, O. (2024). Yak try roky viiny vplynuly na eksport, vrozhai ta povernennia zemel v obih [How three years of war affected exports, harvests, and the return of land to circulation]. *Delo.ua*. <https://delo.ua/economy/yak-tri-roki-viini-vplynuli-na-eksport-vrozai-ta-povernennya-zemel-v-obig-442300> (accessed January 15, 2026) [in Ukrainian].

Отримано: 03.02.2026

Прийнято до публікації: 04.03.2026

Опубліковано: 15.03.2026