

**Менеджмент****УДК 631.1: 338.43(477)****DOI** <https://doi.org/10.5281/zenodo.15186734>

**Переосмислення стратегії та тактики управління аграрними
підприємствами в умовах воєнного часу**

Ірина Володимирівна Перезовова

завідувач кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>

Прийнято: 17.12.2025 | Опубліковано: 29.12.2024

***Анотація.** У статті визначено стратегічні та тактичні аспекти управління аграрними підприємствами у період воєнного часу, що потребують системного переосмислення в умовах підвищених ризиків та невизначеності. Доведено, що гнучка та динамічна стратегія, поєднана з оперативною тактикою, може забезпечити безперервність виробничого процесу і збереження продовольчої безпеки держави. Також обґрунтовано, що формування резервів ресурсів, збалансована диверсифікація та взаємодія з місцевими спільнотами виступають ключовими стратегічними засадами, які дають змогу зміцнити стійкість аграрного сектору під час активних бойових дій. У той же час встановлено, що тактичні заходи на кшталт оперативного моніторингу, швидкої оцінки ризиків і психологічної підтримки персоналу суттєво підвищують здатність до ефективного реагування на зовнішні виклики. Охарактеризовано відмінності між довготривалою стратегією та короткостроковою тактикою за п'ятьма ключовими напрямками, включно з тривалістю реалізації, масштабом ресурсів, ризик-менеджментом та динамікою ухвалення рішень. Результати дослідження дозволяють краще*



зрозуміти, у який спосіб аграрні підприємства можуть зберігати конкурентоспроможність і водночас оперативно адаптуватися до мінливих умов воєнного стану. Підсумком роботи є формування ґрунтовного уявлення про те, як можна практично поєднати стратегічне планування та тактичне управління для досягнення балансу між стабільністю та швидким реагуванням у воєнних реаліях. Розроблені рекомендації стануть у нагоді керівникам аграрних підприємств, які прагнуть скоротити негативний вплив дестабілізаційних чинників, створити дієві алгоритми управлінських рішень та забезпечити сталість виробничих показників. Зважаючи на ключову роль аграрного сектору в забезпеченні населення продовольчими ресурсами, висновки статті можуть бути корисними також і на державному рівні для формування програм підтримки аграрної галузі у складні періоди активних бойових дій.

Ключові слова: воєнний час, аграрні підприємства, переосмислення стратегії, тактика управління, система управління, продовольча безпека, ризики

Reconsideration of Strategy and Tactics of Agricultural Enterprise Management in Wartime Conditions

Perevozova Iryna

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>

Abstract. The article identifies strategic and tactical aspects of managing agricultural enterprises during wartime that require systematic rethinking in conditions of increased risks and uncertainty. It is proven that a flexible and dynamic strategy, combined with operational tactics, can ensure the continuity of the production process and preserve the food security of the state. It is also substantiated that the formation of resource reserves, balanced diversification and interaction with



local communities are key strategic principles that make it possible to strengthen the resilience of the agricultural sector during active hostilities. At the same time, it is established that tactical measures such as operational monitoring, rapid risk assessment and psychological support of personnel significantly increase the ability to effectively respond to external challenges. The differences between long-term strategy and short-term tactics are characterized in five key areas, including the duration of implementation, the scale of resources, risk management and the dynamics of decision-making. The results of the study allow us to better understand how agricultural enterprises can maintain competitiveness and at the same time quickly adapt to the changing conditions of martial law. The result of the work is the formation of a solid understanding of how strategic planning and tactical management can be practically combined to achieve a balance between stability and rapid response in military realities. The recommendations developed will be useful for managers of agricultural enterprises who seek to reduce the negative impact of destabilizing factors, create effective algorithms for management decisions, and ensure the stability of production indicators. Given the key role of the agricultural sector in providing the population with food resources, the conclusions of the article can also be useful at the state level for the formation of programs to support the agricultural industry in difficult periods of active hostilities.

Keywords: *wartime, agricultural enterprises, rethinking of strategy, management tactics, management system, food security, risks*

Постановка проблеми. У сучасних умовах воєнного часу аграрні підприємства перебувають перед низкою критично важливих викликів, що потребують ґрунтового переосмислення системи управління. Невизначеність на ринках, перебої з логістикою, зменшення працездатності деяких підрозділів та ускладнений доступ до фінансових ресурсів спонукають до оперативних і нестандартних управлінських рішень. Водночас аграрний сектор залишається однією з головних рушійних сил економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку країни. Тому життєво необхідно формувати більш гнучкі підходи до стратегії та



тактики ведення господарської діяльності в системі управління, аби зберегти стабільність виробництва та задовольнити потреби населення у продовольчих ресурсах.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження економічної ролі аграрного підприємництва у забезпеченні зайнятості населення знайшли відображення у роботі О. Алексєєвої [1], де детально описано соціально-економічні ефекти від активної роботи аграрних підприємств у регіонах. В. Мацьків [2] розглядає ключові складові фінансового забезпечення розвитку аграрного сектору, звертаючи увагу на роль кредитних ресурсів. У дослідженні В. Готри [3] розкрито умови і напрямки вдосконалення фінансово-кредитного забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору, що набуває особливої актуальності в період воєнного стану. На думку Т. Зінчук [4], нагальним залишається питання забезпечення сільськогосподарських підприємств фінансовими інструментами, які дають змогу розширити виробничі можливості та ефективно функціонувати під час активних бойових дій. Водночас, наважливим аспектом виступають напрями і пріоритетні завдання диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств, про що наголошує І. Чукіна [5]. Актуальні механізми фінансового забезпечення розвитку аграрних підприємств детально проаналізовані в роботах К. Анастасової [6], де авторка розглядає приклади успішного залучення інвестицій у воєнних умовах.

Окрему увагу привертає проблема сталого розвитку агропромислового сектору, на яку звертає увагу О. Тулай [7], підкреслюючи важливість зваженої ресурсної політики. С. Онешко [8] зазначає, що впровадження стратегій та інновацій в управлінні економічними системами вимагає врахування як глобальних викликів, так і внутрішніх ризиків, зокрема воєнного характеру.

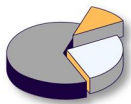


Користь аграрних розписок і особливості їх використання описав Б. Зварун [9], звертаючи увагу на їхню роль у фінансуванні аграрної діяльності. А. Каменична [10] висвітлює низку не врегульованих питань фінансового забезпечення аграрного сектору економіки держави, що ускладнюються під час воєнного стану. Наостанок, О. Фурсіна [11] акцентує на основних джерелах фінансування й ризиках в інвестуванні аграрних підприємств, вказуючи на важливість ретельного аналізу ринкової ситуації та розробки відповідних заходів управління.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті саме визначення стратегічного та тактичного підходу в діяльності сучасних аграрних підприємств, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Підсумком роботи є формування ґрунтовного уявлення про те, як можна практично поєднати стратегічне планування та тактичне управління для досягнення балансу між стабільністю та швидким реагуванням у воєнних реаліях. Розроблені рекомендації стануть у нагоді керівникам аграрних підприємств, які прагнуть скоротити негативний вплив дестабілізаційних чинників, створити дієві алгоритми управлінських рішень та забезпечити сталість виробничих показників.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження та систематизація особливостей переосмислення стратегії і тактики управління аграрними підприємствами в умовах воєнного часу, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо посилення стійкості господарської діяльності. Об'єктом дослідження виступає система управління аграрними підприємствами під впливом дестабілізаційних чинників воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сутність переосмислення полягає в усвідомленні, що традиційні управлінські моделі не завжди витримують тиск активних бойових дій та пов'язаних із цим ризиків. Перебої у



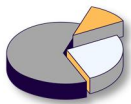
постачанні сировини й матеріалів, непередбачувані коливання цін, а також обмеженість доступу до окремих каналів збуту вимагають від керівників аграрних підприємств виважених, але водночас швидких реакцій. Питання ефективного планування виробничих процесів стає визначальним фактором, адже найменша помилка у розрахунках може призвести до суттєвих збитків. Це підсилює потребу в перегляді пріоритетів, де першочерговим стає стабільне функціонування господарського циклу навіть за умов можливих раптових ускладнень. Для початку виокремимо ключові складові системи управління аграрними підприємствами (табл.1).

Таблиця 1

Складові системи управління аграрними підприємствами

Складова	Характеристика
Адаптивне стратегічне планування	В умовах постійної зміни ринкової ситуації, особливо під час пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення 2022 року, аграрні підприємства потребують здатності швидко адаптувати стратегії відповідно до нових викликів. Гнучке стратегічне планування дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, доступності ресурсів, логістичні виклики та забезпечувати продовольчу безпеку
Оперативний моніторинг та управління ризиками	В умовах невизначеності, спричиненої воєнними діями і глобальними пандемічними обмеженнями, ефективний моніторинг дозволяє миттєво виявляти потенційні загрози та ризики. Оперативна реакція на виявлені ризики допомагає аграрним підприємствам уникати втрат і підтримувати стабільність виробництва
Соціально-психологічна підтримка персоналу	У періоди кризи, зокрема воєнного часу, особливого значення набуває психологічна стійкість працівників. Важливо забезпечити підтримку персоналу, створюючи умови для мотивації, безпеки і згуртованості команди, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства

Джерело: складено автором



Ми не просто так згадали останні подій в Україні. Відтак, результати діяльності аграрних підприємств України в період з 2019 по 2023 роки свідчать про суттєві коливання. Зокрема, кількість діючих підприємств скоротилась із 75 450 у 2019 році до 53 281 у 2022 році через пандемічні обмеження та повномасштабне вторгнення. У 2023 році спостерігалось відновлення до 62 960 підприємств. Обсяги реалізації продукції також значно коливались: якщо у 2019 році показник становив 556,3 млн грн, то у 2021 році він зріс до 918,6 млн грн, демонструючи адаптацію та стійкість агросектору. Однак повномасштабне вторгнення призвело до падіння реалізації до 680,4 млн грн у 2022 році, після чого в 2023 році відбулося часткове відновлення до 780,1 млн грн. Ці дані підтверджують, що аграрний сектор України, попри виклики пандемії та військового вторгнення, демонструє високу адаптивність та поступове відновлення (рис.1).

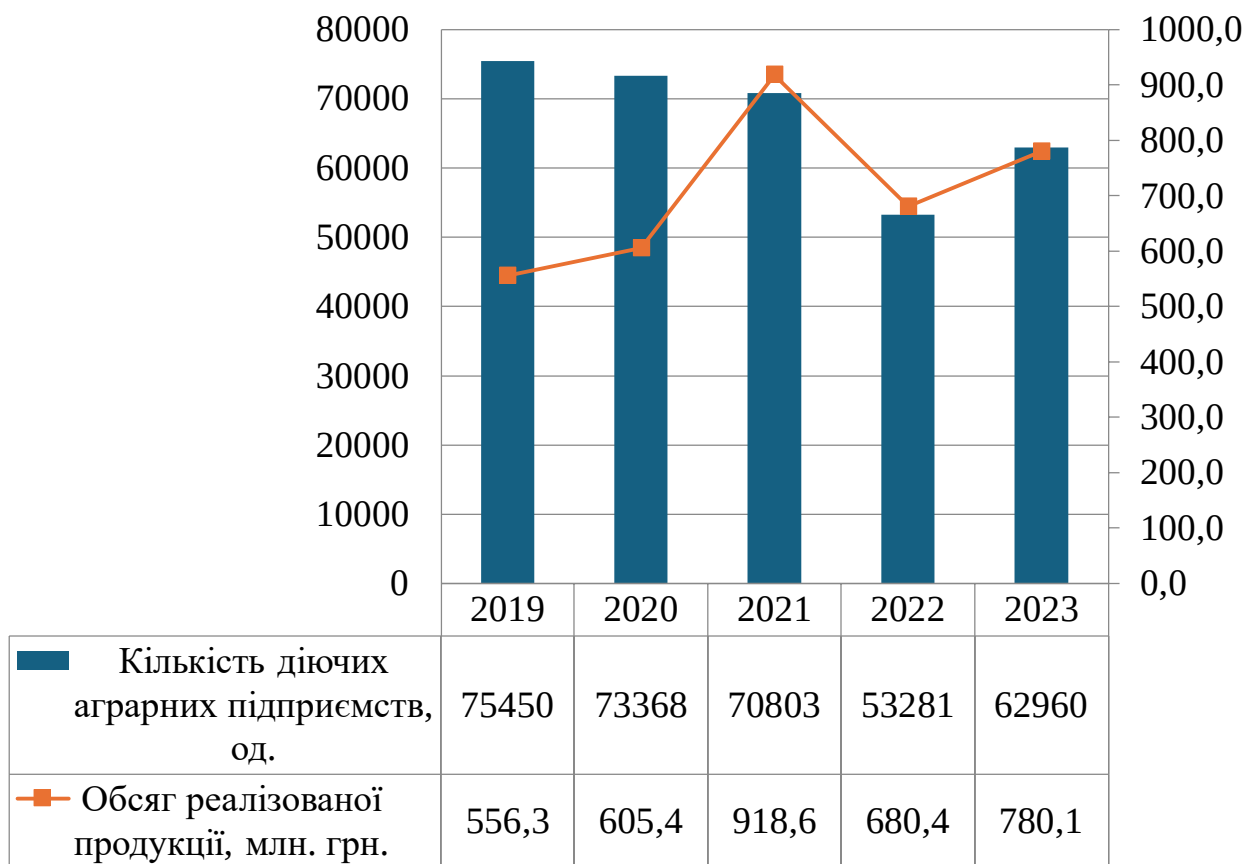


Рис.1. Тенденційний аналіз змін в діяльності аграрних підприємств України

Джерело: складено автором за даними джерела [12]



Таким чином, у складних та мінливих умовах воєнного часу саме переосмислення стратегії та тактики управління аграрними підприємствами стає особливо актуальним. Необхідність оперативного реагування на виклики, гнучкого стратегічного планування, ефективного ризик-менеджменту та підтримки персоналу диктується новими реаліями, що значно відрізняються від попередніх періодів стабільності. Перехід до таких нових підходів забезпечить аграрним підприємствам не лише виживання в умовах кризи, але й створить підґрунтя для їх подальшого стабільного розвитку та конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

Можливості й ризики в епоху воєнного часу вимагають нових стратегічних орієнтирів. Якщо раніше [13-15] акцент робили переважно на зростанні обсягів виробництва та виході на нові ринки, то нині на перший план виступає здатність швидко перебудовувати процеси з урахуванням безпекових вимог. Збільшення витрат на безпеку, підготовка до сценаріїв різкого зниження зовнішнього попиту чи неможливості вчасно доставити продукцію – усе це закладає фундаментальні зміни в підходах до стратегічного управління. Таким чином, аграрні підприємства стикаються з необхідністю гнучкої та водночас системної стратегії, що передбачає розвиток нових схем постачання, диверсифікацію виробничої діяльності та формування резервів ресурсів. Особливого значення набуває раціональне використання наявних ресурсів, зокрема техніки, добрив, насіння, а також людського потенціалу. У період воєнного стану кожен додатковий крок, спрямований на оптимізацію витрат, може стати вирішальним для збереження прибутковості. Крім того, важливим є питання мотивації та безпеки працівників, адже персонал аграрних підприємств працює в більш напруженому середовищі, яке вимагає додаткової уваги до соціально-психологічних аспектів. Це змушує керівників змінювати як підходи до матеріального заохочення, так і методи комунікації з персоналом, аби сформувати відчуття впевненості та згуртованості в колективі (рис.2).

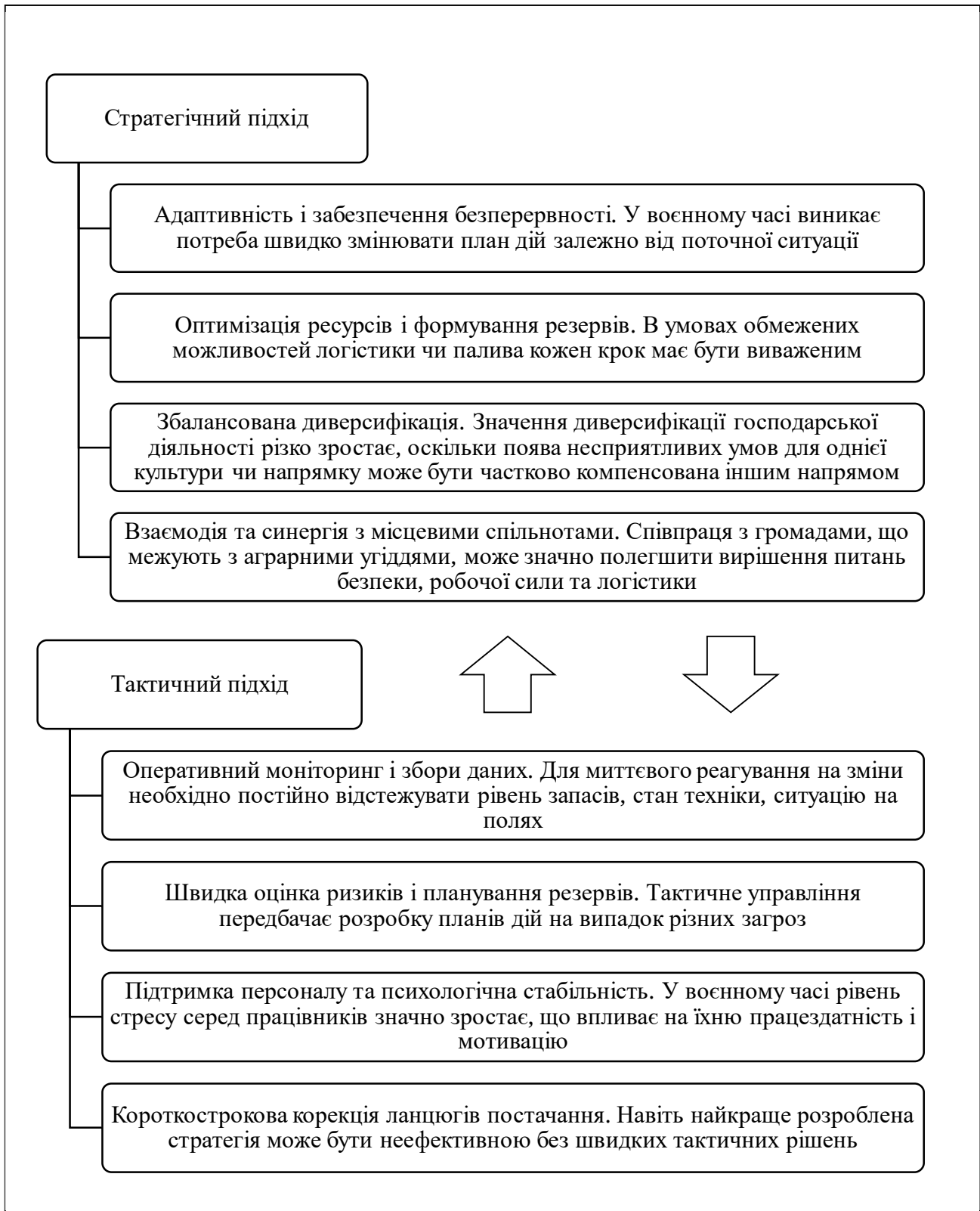


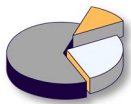
Рис.2. Стратегічні та тактичні засади системи управління аграрними підприємствами в умовах воєнного часу

Джерело: складено автором



Переосмислення управління передбачає також тіснішу взаємодію з державними та регіональними інституціями, що створюють законодавче і нормативне підґрунтя для аграрного сектору [16-18]. У воєнний час підтримка з боку держави може включати фінансові інструменти, відстрочки податкових зобов'язань чи спрощений доступ до певних категорій ресурсів. Водночас аграрні підприємства мають бути готовими виконувати соціальну місію: забезпечувати продовольчу безпеку в критичний період, надавати робочі місця населенню та сприяти зменшенню негативних наслідків дестабілізаційних факторів. Таке переплетення інтересів держави та бізнес-середовища у воєнний час вимагає конструктивного діалогу й ефективної взаємодії.

Переосмислення управління вимагає від аграрних підприємств не лише традиційних заходів, але й впровадження інноваційних технологій та сучасних методів управління. Сучасні цифрові рішення, аналіз великих даних та використання систем штучного інтелекту дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити більш точне планування ресурсів. Інтеграція таких інструментів сприяє підвищенню ефективності виробництва, зменшенню витрат та посиленню контролю за виконанням стратегічних завдань. Ці зусилля не тільки забезпечують стабільність діяльності підприємств, але й зміцнюють їхню конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Важливим напрямком є розширення партнерства між аграрними підприємствами, науково-дослідними установами та фінансовими інститутами. Спільна розробка інноваційних рішень, обмін досвідом і використання передових світових практик створюють умови для більш гнучкого реагування на виклики часу. Така співпраця сприяє формуванню стійких платформ для впровадження стратегічних проектів, що сприяють модернізації виробництва, розвитку людського капіталу та стабілізації регіональної економіки навіть у періоди невизначеності та криз. (рис.3).



Забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств



Рис.3. Взаємозв'язок між стратегією та тактикою в системі управління аграрними підприємствами в умовах воєнного часу

Джерело: складено автором

В умовах активних бойових дій час для прийняття рішень значно скорочується. Аграрні підприємства не можуть дозволити собі довготривалих



узгоджень і багатоступеневих процедур оцінювання, оскільки надмірна зволіка та очікування можуть призвести до втрати урожаю чи пошкодження матеріально-технічної бази. Тому важливо розробляти системи оперативного моніторингу стану посівів, запасів палива, доступності транспорту й інших критичних факторів, аби реагувати миттєво. Ідеться про те, що гнучкість і швидкість ухвалення рішень стають складовими ефективного захисту бізнес-процесів від непередбачуваних збоїв. Чимало питань виникає щодо зберігання та транспортування вирощеної продукції, оскільки логістична інфраструктура може бути нестабільною. Натомість потреба в продовольчих товарах, як-от зернові культури, фрукти, овочі, не знижується. Сталий доступ до якісної їжі стає ключовим фактором для підтримання життєдіяльності населення та забезпечення внутрішньої економічної рівноваги. Тому керівники мають розробляти плани дій на випадок різних сценаріїв: від раптової необхідності змінити маршрут постачання до пошуку нових контрагентів. Усе це вимагає більш глибокого й комплексного підходу до управлінських рішень, особливо в питаннях логістики.

Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що переосмислення стратегії та тактики управління аграрними підприємствами у воєнних реаліях є життєво необхідним. Воєнний стан в Україні створив середовище підвищеної невизначеності, у якому збереження стійкості аграрного сектору набуває пріоритетного значення. Комплексні підходи до формування гнучких стратегій, ефективне використання ресурсів, впровадження оперативних механізмів реакції на ризики та постійний моніторинг ринкових умов дають можливість не лише втримати виробничі потужності, а й забезпечити продовольчу безпеку держави. Усе це підтверджує актуальність і необхідність ґрунтовного розгляду стратегічних і тактичних аспектів управління в період активних бойових дій.

Список використаних джерел

1. Алексеева О. В. Роль аграрного підприємництва у забезпеченні зайнятості населення. Причорноморські економічні студії. 2019. № 38. Ч. 1. С. 80–85.



2. Мацьків В.В. Складові фінансового забезпечення розвитку аграрного сектору. Сталий розвиток економіки. 2015. No 3(28). С. 277–281
3. Готра В. Умови та напрямки вдосконалення фінансово-кредитного забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України. Актуальні проблеми економіки. 2015. No 5(167). С. 117–123
4. Зінчук Т.А. Проблеми фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. No 9. Частина 1. С. 109–112
5. Чукіна І. В. Напрями і пріоритетні завдання диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 35(2). С. 80–85.
6. Анастасова К.А. Механізм фінансового забезпечення розвитку аграрних підприємств. Молодий вчений. 2017. No 1.1 (41.1). С. 1–5.
7. Тулай О. Сучасний стан та проблеми фінансового забезпечення сталого розвитку агропромислового сектору. Світ фінансів. 2018. No 3(56). С. 104–116
8. Онешко С., Іванова В., Таран Ю., Шипілова Л., Суліма Н. Стратегії та інновації в управлінні економічними системами: український досвід, відповіді на виклики сучасності. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. No 4(45). С. 425–436.
9. Зварун Б. Аграрні розписки: поняття та особливості використання. Юридична газета. 2019. No 28-29. С. 682–683
10. Каменична А.М. Неврегульовані питання фінансового забезпечення аграрного сектору економіки держави. Економіка АПК. 2019. No 1. С. 104–111.
11. Фурсіна О.В. Основні джерела фінансування та ризики в інвестуванні аграрних підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.3. С. 274–281
12. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/index.html>



- 13.Копішинська К. О., Грабина А. Ю. Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств в умовах міжнародної трансформації бізнесу. «Економічний вісник НТУУ» Київський політехнічний інститут, No 24, 2022,С. 85-92.
- 14.Перевозова І.В., Тимошенко Д.В., Кравчук Р.С. Управління обмеженнями інтелектуально-ресурсного потенціалу працівника на основі теорії обмеження систем. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. June 2018. 5(17), Vol. 1. С. 69–77
- 15.Криштанович, М., & Силкін, О. Оцінювання стратегічних напрямів реалізації державно-приватного партнерства в царині безпекового розвитку агропромислового сектора. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 1(55), 2025, 44-55. <https://doi.org/10.55643/ser.5.55.2025.587>
- 16.Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
- 17.Перевозова , І., Неміш , Ю., Жук , О., Майнка , М., Крамаренко , К., & Голубій, І. Алгоритмізація стратегічної діагностики в системі контролінгу результатів фінансової діяльності підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(44), 2022, 150–158.
- 18.Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)