

Кальченко Микола Миколайович, кандидат економічних наук, докторант, +38(066)703-25-52, Jobua888@gmail.com, ORCID ID:0009-0009-2977-5049
*Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України
вул. Тваринників, 1-А, м. Харків, Харківська область, 61026 (Кулиничі)*

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ З УРАХУВАННЯМ ДЕСТРУКТИВНИХ ЧИННИКІВ ВІЙНИ

Анотація. У статті досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації економічного потенціалу аграрних підприємств України в умовах повномасштабної війни. Обґрунтовано, що традиційні статичні показники, як-от площа земельного банку чи обсяг основних засобів, втратили свою релевантність. Деструктивні чинники, такі як фізичне руйнування активів, руйнування логістичних ланцюгів та дефіцит кадрів, системно атакують аграрний вартісний ланцюг. Наприклад, прямі збитки від знищеної сільськогосподарської техніки становлять \$5,8 млрд, а від пошкоджених зерносховищ – \$1,8 млрд. Окрім того, значні площі земель залишаються замінованими, а дефіцит робочої сили сягає 30–39 % через мобілізацію та міграцію. Наголошено на необхідності переходу від оцінки наявних ресурсів до вимірювання динамічних спроможностей підприємств – їхньої здатності до адаптації, стійкості та інноваційного реагування.

Аналіз виявив, що війна, попри колосальні прямі та непрямі втрати, що перевищили \$80 млрд, виступає каталізатором "творчого руйнування", прискорюючи глибинні структурні зміни. Досліджено три ключові вектори адаптації. Стратегічна переорієнтація бізнес-моделей проявляється у зміні структури посівів на користь логістично гнучких культур, як-от соя та ріпак, та переході до створення партнерських екосистем. Прискорена технологічна модернізація (впровадження точного землеробства з використанням GPS-навігації, супутникового моніторингу NDVI та автоматизації) є відповіддю на дефіцит ресурсів та робочої сили. Для обробки даних активно використовуються FMIS-системи, такі як Cropio та Soft.Farm. Нарешті, еволюція фінансових інструментів (державна підтримка через програму "Доступні кредити 5–7–9 %" та впровадження цифрових аграрних нот) створює нову архітектуру фінансування. Ці електронні цінні папери не потребують нотаріального посвідчення та можуть вільно обертатися на ринках капіталу. Зроблено висновок, що ефективність реалізації економічного потенціалу в сучасних реаліях визначається не розміром земельного банку, а стратегічною гнучкістю та здатністю підприємства формувати нові спроможності, що закладає підвалини для стійкої та конкурентоспроможної моделі в повоєнний період.

Ключові слова: економічний потенціал, ефективність, аграрні підприємства, деструктивні чинники війни, стійкість, адаптація, аграрні ноти.

Kalchenko Mykola, Candidate of Sciences in Economics, Doctoral Student, +38(066)703-25-52, Jobua888@gmail.com, ORCID ID:0009-0009-2977-5049
*Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine
1-A, Tvarynnykyv Street, Kharkiv, Kharkiv region, 61026 (Kulynichi)*

ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF THE REALIZATION OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF THE INDUSTRY TAKING INTO ACCOUNT THE DESTRUCTIVE FACTORS OF WAR

Abstract. *The article examines methodological approaches to assessing the efficiency of the realization of the economic potential of Ukrainian agricultural enterprises in the context of a full-scale war. It is substantiated that traditional static indicators, such as the size of the land bank or the volume of fixed assets, have lost their relevance. Destructive factors, such as the physical destruction of assets, the disruption of logistics chains, and personnel shortages, systematically attack the agricultural value chain. For example, direct losses from destroyed agricultural machinery amount to \$5,8 billion, and from damaged grain storage facilities – \$1.8 billion. In addition, significant areas of land remain mined, and the labor shortage reaches 30–39 % due to mobilization and migration. Emphasis is placed on the need to transition from assessing available resources to measuring the dynamic capabilities of enterprises—their ability to adapt, be resilient, and respond innovatively.*

The analysis reveals that despite enormous direct and indirect losses exceeding \$80 billion, the war acts as a catalyst for "creative destruction," accelerating profound structural changes. Three key vectors of adaptation are explored. Strategic reorientation of business models is manifested in changing the crop structure in favor of logistically flexible crops, such as soybeans and rapeseed, and transitioning to the creation of partner ecosystems. Accelerated technological modernization (implementing precision farming using GPS navigation, NDVI satellite monitoring, and automation) is a response to the deficit of resources and labor. To process data, FMIS systems like Cropio and Soft.Farm are actively used. Finally, the evolution of financial instruments (state support through the "Accessible Loans 5–7–9 %" program and the introduction of digital agrarian notes) creates a new financing architecture. These electronic securities do not require notarization and can be freely traded on capital markets. It is concluded that the efficiency of realizing economic potential in modern realities is determined not by the size of the land bank but by the strategic flexibility and ability of an enterprise to form new capabilities, which lays the foundation for a sustainable and competitive model in the post-war period.

Keywords: *economic potential, efficiency, agricultural enterprises, destructive factors of war, resilience, adaptation, agrarian notes.*

Постановка проблеми. Повномасштабне військове вторгнення докорінно змінило парадигму функціонування українського аграрного сектору, перетворивши його з локомотива національної економіки на ключовий фронт боротьби за економічне виживання та глобальну продовольчу безпеку. В умовах безпрецедентних деструктивних чинників, що включають фізичне руйнування активів, окупацію територій, мінування земель, руйнування логістичних ланцюгів та масштабну гуманітарну кризу, традиційні підходи до оцінки економічного потенціалу аграрних підприємств втратили свою релевантність. Статичні показники, такі як площа земельного банку чи обсяг основних засобів, більше не відображають реальну здатність підприємств генерувати вартість. Натомість на

перший план виходить динамічна оцінка їхньої спроможності до адаптації, стійкості та інноваційного реагування на екстремальні виклики.

Актуальність цього дослідження зумовлена тим, що аграрний сектор залишається основою української економіки, забезпечуючи значну частку ВВП та понад 40 % експортних надходжень навіть в умовах війни. Його стійкість безпосередньо впливає не лише на економічну стабільність України, але й на продовольчу безпеку у світі, оскільки країна є одним із ключових постачальників продовольства для сотень мільйонів людей. Таким чином, оцінка ефективності реалізації економічного потенціалу в сучасних реаліях є не просто академічним завданням, а питанням національної та міжнародної стратегічної ваги. Аналіз виявляє парадоксальну динаміку: деструктивні фактори, руйнуючи традиційний потенціал, водночас виступають каталізатором для глибоких структурних та технологічних трансформацій. Підприємства змушені переглядати бізнес-моделі, впроваджувати інновації та шукати нові шляхи фінансування, що закладає підвалини для формування більш стійкої та конкурентоспроможної аграрної моделі в повоєнний період.

Відтак, аналітичний фокус зміщується від оцінки статичного потенціалу, що базується на наявних ресурсах, до оцінки динамічних спроможностей – здатності підприємства реконфігурувати свої процеси, адаптувати стратегії та інноваційно реагувати на мінливе середовище. Цей підхід відповідає сучасним теоріям стратегічного менеджменту, зокрема концепції динамічних здібностей, яка стверджує, що довгострокова конкурентна перевага в нестабільних умовах залежить від уміння компанії "інтегрувати, створювати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції" [1]. Довоєнні оцінки аграрного потенціалу України концентрувалися на її статичних перевагах, таких як величезні масиви родючих чорноземів. Війна системно атакувала ці ресурси: землі заміновані, логістика зруйнована, витрати зросли. Проте, агропідприємства демонструють здатність до адаптації через зміну структури посівів, впровадження точного землеробства та використання нових фінансових інструментів. Це не ресурси, а саме спроможності. Отже, ефективна оцінка має вимірювати не лише те, що було

втрачено, але й ефективність нових спроможностей у реалізації того потенціалу, що залишився, що надає дослідженню сучасної стратегічної глибини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження стійкості та адаптації аграрного сектору в умовах війни спирається на значний науковий доробок українських вчених, які сформували теоретико-методологічну базу для аналізу кризових явищ в економіці. Праці Ярослава Жаліла закладають макроекономічний фундамент для розуміння стійкості національної економіки, визначаючи ключові інституційні "якорі", що дозволили витримати початковий шок вторгнення [2]. Його формула "адаптивність = гнучкість + інклюзія" надає концептуальну рамку для оцінки ефективності бізнес-стратегій в умовах війни на виснаження [3].

На мікрорівні, дослідження Андрія Длігача [4] фокусуються на стратегічному управлінні підприємствами в умовах екстремальної невизначеності. Він обґрунтовує необхідність переходу до гнучких, партнерських бізнес-моделей та відмови від прив'язки до стаціонарних активів, що є прямою відповіддю на деструктивні чинники війни.

Важливий контекст інституційного середовища аграрного сектору надають роботи Василя Юрчишина [5], який досліджував засади розвитку сільських територій та аграрного підприємництва до повномасштабного вторгнення. Це дозволяє зрозуміти, на яку основу лягли сучасні виклики та адаптаційні механізми.

Емпіричну базу для аналізу забезпечують праці Марії Богонос [6], яка відіграє ключову роль у кількісній оцінці збитків агросектору та підкреслює вирішальне значення інновацій для повоєнного відновлення галузі.

Водночас, дослідження Ольги Козак [7] щодо стійкості молочних ферм під час війни є яскравим прикладом галузевого аналізу. Вона демонструє, як посилення соціальної відповідальності та оперативна оптимізація виробничих процесів дозволили підприємствам не лише вижити, але й зберегти рентабельність у кризових умовах.

Мета статті. Метою статті є аналіз ефективності реалізації економічного потенціалу аграрних підприємств України в умовах деструктивних чинників війни та обґрунтування необхідності переходу від оцінки статичних ресурсів до вимірювання динамічних спроможностей підприємств.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабне вторгнення спричинило системну кризу в аграрному секторі України, вплив якої виходить далеко за межі прямих бойових дій. Деструктивні чинники мають багатовимірний характер, охоплюючи прямі економічні втрати, деформацію ресурсної бази та руйнування логістичних ланцюгів. Комплексний аналіз цих чинників є необхідною передумовою для об'єктивної оцінки здатності підприємств реалізовувати свій економічний потенціал.

Масштаб руйнувань, завданих аграрному сектору, є безпрецедентним. Згідно з розрахунками Київської школи економіки (KSE), проведеними спільно зі Світовим банком, загальна сума прямих збитків та втрат перевищила \$80 млрд [9]. Прямі збитки, що відображають вартість знищених фізичних активів, станом на кінець 2024 року оцінюються у \$10,3 млрд. Найбільшою категорією цих збитків є пошкоджена та знищена сільськогосподарська техніка, що становить \$5,8 млрд, або 56,7 % від усіх прямих збитків. Загалом було пошкоджено або знищено близько 181 тисячі одиниць техніки та обладнання. Другою за величиною категорією є збитки від викрадення або знищення вже виробленої продукції, що оцінюються у \$1,97 млрд, а третьою – пошкодження зерносховищ на суму \$1,8 млрд [10].

Однак прямі збитки є лише частиною загальної картини. Непрямі втрати, що включають недоотриманий дохід виробників та збільшення собівартості продукції, сягнули \$69,8 млрд [10]. Ця цифра значно перевищує весь сільськогосподарський ВВП України за довоєнний 2021 рік. Найбільша частка непрямих втрат спричинена зниженням виробництва в рослинництві (\$35,1 млрд) та падінням внутрішніх цін через логістичні проблеми (\$24,1 млрд) [10]. Якісні наслідки цих втрат є довгостроковими. Втрата потужностей для зберігання створює критичні проблеми одразу після збору врожаю, змушуючи аграріїв

продавати продукцію за низькими цінами. Знищення техніки не лише унеможливорює поточні роботи, але й ставить під загрозу майбутні виробничі цикли, вимагаючи значних капіталовкладень для відновлення.

Таблиця 1 – Квантифікована оцінка збитків та втрат агросектору України внаслідок повномасштабного вторгнення (за даними KSE)

Категорія збитків/втрат	Оцінка, млрд дол. США	Ключові компоненти та примітки
Прямі збитки		
Сільськогосподарська техніка	5,8	Пошкоджено або знищено близько 181 тис. одиниць техніки та обладнання.
Зберігання (Сховища)	1,8	Зруйновано 11,3 млн т потужностей, частково пошкоджено 3,3 млн т.
Втрачена/викрадена продукція	1,97	Втрачено приблизно 4 млн т зернових та олійних культур.
Багаторічні насадження	0,4	Знищено 16 тис. га багаторічних культур.
Тваринництво	0,29	Знищено сотні тисяч голів худоби та птиці.
Разом прямі збитки	10.3+	Загальна вартість знищених фізичних активів.
Загальні втрати (включаючи непрямі)		
Зниження виробництва (рослинництво)	35,1	Втрати через скорочення посівних площ та падіння врожайності.
Зниження внутрішніх цін (через логістику)	24,1	Зростання логістичних витрат спричинило падіння внутрішніх цін.
Зниження виробництва (тваринництво)	5,6	Втрати через скорочення поголів'я та продуктивності
Підвищення собівартості виробництва	4,4	Зростання вартості пального, добрив, насіння та інших ресурсів.
Разом загальні втрати	80+	Сукупні прямі збитки та непрямі втрати.

Джерело: складено автором за [8-11].

Війна спричинила глибоку деформацію ключових ресурсів, на яких базується аграрне виробництво, створивши взаємопов'язані кризи у земельній, трудовій та логістичній сферах. Щодо земельних ресурсів, то третина українських земель стала зоною ризикового сільського господарства. Близько 16 млн га перебувають під загрозою забруднення вибухонебезпечними предметами, а вартість їх розмінування оцінюється в десятки мільярдів доларів. Руйнування Каховської ГЕС мало катастрофічні наслідки, спричинивши понад \$1,18 млрд збитків для агросектору та залишивши без водопостачання більшість систем

зрошення на півдні України [12]. Це не лише знищило врожай, але й поставило під загрозу довгострокову продуктивність цих земель.

Кадрова криза є не менш гострою. Агросектор стикається з критичним дефіцитом трудових ресурсів, який оцінюється на рівні 30–39 %, а за деякими даними, бракує понад мільйон працівників. Основною причиною є мобілізація, оскільки близько 200 тис. аграріїв служать у Збройних Силах України, а також міграційні процеси та відтік молоді з сільської місцевості. Ця проблема ставить під загрозу проведення посівних та збиральних кампаній, змушуючи підприємства переглядати підходи до оплати праці та інвестувати в автоматизацію [13].

Логістична інфраструктура зазнала цілеспрямованих атак. Блокада чорноморських портів на початку вторгнення змусила аграріїв переорієнтуватися на значно дорожчі та менш потужні альтернативні шляхи – дунайські порти та західні сухопутні кордони. Це призвело до стрімкого зростання вартості логістики з \$30–40 за тонну до \$200 за тонну в окремих випадках, що суттєво знизило прибутковість виробників [14]. Хоча створення українського морського коридору дозволило відновити значні обсяги експорту через порти Великої Одеси, які наразі забезпечують близько 75 % агроекспорту, військові ризики та висока вартість страхування продовжують чинити тиск на ринок.

Ці деструктивні чинники не є хаотичними; вони являють собою системну атаку на ключові вузли аграрної вартісного ланцюга, як його концептуалізував Майкл Портер. Знищення техніки та зростання вартості ресурсів б'ють по "Операційній діяльності". Замінування полів та окупація територій руйнують "Вхідну логістику", блокуючи доступ до основного ресурсу – землі. Атаки на порти та зернові термінали є прямим ударом по "Вихідній логістиці". Цей системний тиск створює ціновий дисбаланс, коли витрати на виробництво зростають, а ціни реалізації пригнічуються логістичними перешкодами, що безпосередньо атакує кінцеву мету вартісного ланцюга – маржу прибутку. Отже, війна є не просто серією руйнівних подій, а стратегічною економічною кампанією, спрямованою на деконструкцію конкурентної переваги найважливішого сектору української економіки.

В умовах безпрецедентних викликів українські аграрні підприємства демонструють надзвичайну стійкість, реалізуючи економічний потенціал через глибоку трансформацію бізнес-моделей, прискорену технологічну модернізацію та освоєння нових фінансових інструментів. Ці механізми є не просто реакцією на кризу, а свідомим формуванням нової, більш адаптивної та ефективної моделі агробізнесу, здатної функціонувати в середовищі високої невизначеності.

Аграрні підприємства були змушені кардинально переглянути свої операційні стратегії, адаптуючись до нової реальності. Одним з ключових напрямів стала зміна структури посівних площ. Спостерігається тенденція до зменшення посівів культур, що є логістично складними для експорту, як-от кукурудза, та збільшення площ під високорентабельними олійними культурами, зокрема соєю та ріпаком, які мають вищу вартість на одиницю об'єму. Наприклад, агрохолдинг "Кернел" у 2024 році суттєво скоригував структуру посівів, скоротивши площі під соняшником на 44 % і значно збільшивши посіви озимої пшениці, щоб відновити стійкі методи ведення сільського господарства та сівозміни, порушені вторгненням [15].

Окрім зміни асортименту продукції, підприємства трансформують самі моделі взаємодії на ринку. Великі агрохолдинги, такі як МХП, переходять від традиційної моделі "продавець-покупець" до створення партнерських екосистем. Вони пропонують меншим господарствам доступ до своїх технологій, експертизи, допомагають з отриманням міжнародних сертифікацій, таких як ISCC, та надають доступ до власних добрив і засобів захисту рослин, створюючи таким чином більш стійку та інтегровану систему [16]. Ця операційна гнучкість, що проявляється у швидкій зміні виробничих планів та побудові нових форм співпраці, стає ключовим фактором реалізації потенціалу в умовах, коли довгострокове планування є практично неможливим.

Дефіцит ресурсів, спричинений війною, став потужним стимулом для прискореного впровадження інновацій. Гостра нестача робочої сили, особливо кваліфікованих механізаторів та тваринників, змушує підприємства активно інвестувати в автоматизацію та роботизацію. Особливо помітною ця тенденція є в

молочному скотарстві, де впроваджуються роботизовані доїльні системи від провідних світових виробників, таких як Lely та DeLaval, що дозволяє не лише компенсувати дефіцит кадрів, але й підвищити продуктивність та якість молока [17].

Для протидії зростанню вартості пального, добрив та засобів захисту рослин аграрії масово впроваджують технології точного землеробства. Використання дронів для моніторингу посівів, GPS-навігації, супутникових знімків для аналізу індексу NDVI та комплексних систем управління фермою (FMIS), таких як Cropio та Soft.Farm, дозволяє оптимізувати використання ресурсів. Такий підхід дає змогу знизити витрати на добрива та насіння на 20–30 %, підвищити врожайність та зменшити негативний вплив на довкілля, що є прямим шляхом до підвищення ефективності та рентабельності в умовах обмежених ресурсів.

В умовах обмеженого доступу до капіталу та високих ризиків фінансові інструменти відіграють вирішальну роль у забезпеченні життєдіяльності аграрних підприємств. Ключовим механізмом державної підтримки стала програма «Доступні кредити 5–7–9 %», яка у 2024 році забезпечила майже половину всього кредитування в агросекторі – понад 47 млрд гривень було надано 9 тис. аграріїв [18]. Ця програма стала фактично фінансовим "рятівним колом", що дозволило багатьом господарствам провести посівні кампанії та зберегти операційну діяльність.

Поряд із державною підтримкою відбувається еволюція ринкових фінансових інструментів. Знаковою подією стало прийняття Закону "Про аграрні ноти", який набув чинності з 1 січня 2025 року [19]. Цей інструмент є якісним стрибком у порівнянні з попередніми паперовими аграрними розписками. Аграрна нота – це неемісійний цінний папір в електронній формі, що обліковується в депозитарній системі України, не потребує нотаріального посвідчення та може вільно обертатися на ринках капіталу. Такий цифровий та прозорий формат значно спрощує доступ до фінансування, знижує транзакційні витрати та ризики шахрайства, а також розширює коло потенційних кредиторів та інвесторів, що є критично важливим для залучення капіталу в сектор з високим рівнем ризику.

Ці процеси демонструють, що війна, попри свій руйнівний характер, виступає каталізатором "творчого руйнування" за Йозефом Шумпетером [20]. Вона руйнує застарілі, неефективні моделі та інститути, створюючи умови для появи нових, більш гнучких та технологічно досконалих систем. Перехід від паперових аграрних розписок, що вимагали фізичної присутності та нотаріального засвідчення, до цифрових аграрних нот, інтегрованих з державними реєстрами та ринками капіталу, є яскравим прикладом такої інституційної еволюції. Цей процес відповідає теорії Дугласа Норта [21], згідно з якою "правила гри" змінюються у відповідь на нові реалії для зменшення транзакційних витрат та невизначеності. Війна створила колосальну невизначеність, і аграрна нота є інституційною інновацією, покликаною її мінімізувати. Таким чином, ефективність реалізації економічного потенціалу визначається не лише адаптацією окремих підприємств, а й еволюцією всього інституційного середовища українського агросектору під тиском екстремальних обставин.

Висновки. Аналіз ефективності реалізації економічного потенціалу аграрних підприємств України в умовах війни засвідчує фундаментальну трансформацію самого поняття "потенціал". Воно перестало бути статичною величиною, що вимірюється гектарами та тоннами, і перетворилося на динамічну характеристику, що визначається здатністю до адаптації, стійкості та інновацій. Повномасштабне вторгнення стало не лише джерелом колосальних руйнувань та втрат, а й потужним, хоч і жорстоким, каталізатором структурних змін. Деструктивні чинники, що системно вражали кожен елемент аграрного вартісного ланцюга – від ресурсів до логістики, – змусили підприємства перейти в режим перманентного кризового менеджменту та шукати принципово нові моделі виживання та розвитку.

У відповідь на ці виклики українські аграрії продемонстрували надзвичайну життестійкість, яка проявилася у трьох ключових напрямках. По-перше, відбулася стратегічна переорієнтація бізнес-моделей: зміна структури посівів на користь більш рентабельних та логістично гнучких культур, а також перехід від конкуренції до створення партнерських екосистем. По-друге, прискорилося

технологічна модернізація, де впровадження точного землеробства, автоматизації та цифровізації стало не питанням довгострокових інвестицій, а інструментом негайного підвищення ефективності та компенсації дефіциту ресурсів. По-третє, відбулася еволюція фінансових інструментів, де державна підтримка через програму «5–7–9 %» та впровадження цифрових аграрних нот створили нову архітектуру фінансування, більш пристосовану до умов високої невизначеності.

Цей процес глибоких змін можна охарактеризувати як «творче руйнування», де руйнація старих систем створює імператив для виникнення нових, більш ефективних та стійких. Ефективність реалізації економічного потенціалу в новій реальності є функцією стратегічної гнучкості підприємства. Успіх визначається здатністю інтегрувати технологічні інновації, забезпечувати гнучке фінансування та адаптувати операційні процеси. Для сталого відновлення та зростання державна політика має підтримувати ці адаптивні спроможності, інвестуючи в логістику, цифрову інфраструктуру та освіту для підтримки технологічно розвиненого аграрного сектору, що гартується у вогні війни.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Dynamic Capabilities – David J. Teece. URL: <https://www.davidjteece.com/dynamic-capabilities>.
2. Жаліло Я. А. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України : аналіт. доп. / [Я. А. Жаліло, Н. В. Бахур, А. А. Головка та ін.]. Київ : НІСД, 2023. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.09>.
3. У війні на виснаження важливо бути адаптивними і зберегти мережеву взаємодію. Ярослав Жаліло. Медіа-портал стійкості та згуртованості. URL: <https://np-resilience.com.ua/news/strong-u-vijni-na-vysnazhennia-vazhlyvo-buty-adaptyvnymy-i-zberehty-merezhevu-vzaiemodiiu-iaroslav-zhalilo-strong/>.
4. Длігач А. Принципи, які мають стати основою економіки України на десятиріччя після перемоги. URL: <https://forbes.ua/company/printsipi-yaki-mayut-stati-osnovoyu-ekonomiki-ukraini-na-desyatirichchya-pislya-peremogi-21042022-5588?fbclid=IwAR1puuOOlCBvSAZPr2C2IDIMs3H3K8dM8CqsZUofMyNmCFtvbMHNxhX2lcw&fs=e&s=cl>.
5. Юрчишин В. Чи є майбутнє в Україні: попередні підсумки 2023 та прогнози на 2024 рік. URL: <https://mind.ua/openmind/20265870-chi-e-majbutne-v-ukrayini-poperedni-pidsumki-2023-ta-prognozi-na-2024-rik>.
6. Нів'євський О., Богонос М. Оцінка сценаріїв торгівлі агропродовольчими товарами між Україною та ЄС. Агрополітичний звіт. APD/APB/07/2024. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Nivievskiy_Bogonos_UA_1.pdf
7. Козак О. А., Грищенко О. Ю., Пугачов В. М. Торгівля агропродовольчою продукцією між Україною та Європейським Союзом в умовах військового стану: монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 112 с.
8. Тарасовський Ю. Прямі збитки аграрного сектору України через війну перевищили \$80

млрд – KSE Агроцентр. URL: <https://forbes.ua/news/pryami-zbitki-agrarnogo-sektora-ukraini-cherez-viynu-perevishchili-80-mlrd-kse-agrotsentr-21022024-19364>.

9. Прямі збитки агросектору України від війни сягнули \$10,3 млрд. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/pryami-zbitki-agrosektoru-ukrajini-vid-viyni-syagnuli-10-3-mlrd>.

10. Павлиш О. Збитки і втрати агросектору України унаслідок великої війни перевищують \$80 мільярдів. KSE. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/02/21/710234/>.

11. Агросектор України після трьох років війни: втрати і виклики. URL: <https://superagronom.com/articles/771-agrosektor-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki>.

12. Наслідки війни: збитки агросектору перевищили \$10 млрд. URL: <https://agro.od.gov.ua/2024/04/15/naslidky-vijny-zbytku-agrosektoru-perevyshhyly-10-mlrd/>.

13. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-aharnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya>.

14. Ніколайчук В. В., Чорний В. В. Вплив змін регуляторного середовища та законодавства на агропромислову діяльність в умовах війни та інтеграції з ЄС. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез. доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 квітн. 2024 р.) Київ, 2024. С. 147–148.

15. Kernel змінив структуру посівів через війну, скоротивши площі соняшника на 44 %. URL: <https://www.agravery.com/uk/posts/show/kernel-zminiv-strukturu-posiviv-cerez-vijnu-skorotivsi-plosi-sonasnika-na-44>.

16. МХП розвиває партнерську модель роботи з агровиробниками: Що пропонує, навіщо це компанії і хто з ринку вже зацікавився таким форматом? URL: <https://latifundist.com/reportazhy/189-mhp-rozvivaye-partnersku-model-roboti-z-agrovirobnikami-shcho-proponuye-navishcho-tse-kompaniyi-i-hto-z-rinku-vzhe-zatsikavivsya-takim-formatom>.

17. На Житомирщині відкрили першу в Україні роботизовану ферму майбутнього Lely. URL: <https://www.growhow.in.ua/na-zhytomyrshchyni-vidkryly-pershu-v-ukraini-robotyzovanu-fermu-maybutnoho-lely/>.

18. Майже половина аграрних кредитів у 2024 році була надана за програмою «5–7–9». Висоцький. URL: <https://agroconf.org/content/mayzhe-pоловина-agrarnih-kreditiv-u-2024-roci-bula-nadana-za-programoyu-5-7-9-visockiy>.

19. Про аграрні ноти : Закон України від 22.02.2024 № 3586-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3586-20#Text>.

20. Йозеф Шумпетер: "процес творчого руйнування є самою сутністю капіталізму" URL: <https://www.management.com.ua/vision/vis021.html>.

21. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. Київ : Основи, 2000.

REFERENCES:

1. Dynamic Capabilities – David J. Teece. URL: <https://www.davidjteece.com/dynamic-capabilities>.
2. Zhalilo Ya. A. Terytorialno-orientovani mekhanizmy stymulivannia investytsii u povoiennomu vidnovlenni Ukrainy : analit. dop. / [Ya. A. Zhalilo, N. V. Bakhur, A. A. Holovka ta in.]. Kyiv : NISD, 2023. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.09>.
3. U viini na vysnazhennia vazhlyvo buty adaptivnymy i zberehty merezhevu vzaiemodiiu, – Yaroslav Zhalilo. Media-portal stiikosti ta zghurtovanosti. URL: <https://np-resilience.com.ua/news/strong-u-viyni-na-vysnazhennia-vazhlyvo-buty-adaptivnymy-i-zberehty-merezhevu-vzaiemodiiu-iaroslav-zhalilo-strong/>.
4. Dlihach A. Pryntsypy, yaki maiut staty osnovoiou ekonomiky Ukrainy na desiatyrichchia pislia peremohy. URL: <https://forbes.ua/company/printsipi-yaki-mayut-stati-osnovoyu-ekonomiki-ukraini-na-desyatirichchya-pislya-peremogi-21042022-5588?fbclid=IwAR1puuOOICBvSAZPr2C2IDIMs3H3K8dM8CqsZUofMyNmCFtvbMHNxhX2lcw&fs=e&s=cl>.

5. Yurchyshyn V. Chy ye maibutnie v Ukrainy: poperedni pidsumky 2023 ta prohnozy na 2024 rik. URL: <https://mind.ua/openmind/20265870-chi-e-majbutne-v-ukrayini-poperedni-pidsumki-2023-ta-prohnozi-na-2024-rik>.
6. Nivievskiy O., Bohonos M. Otsinka stsenariiv torhivli ahroprodovolchymy tovaramy mizh Ukrainoiu ta YeS. Ahropolitychnyi zvit. APD/APB/07/2024. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Nivievskiy_Bogonos_UA_1.pdf
7. Kozak O. A., Hryshchenko O. Yu., Puhachov V. M. Torhivlia ahroprodovolchoiu produktsiieiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom v umovakh viiskovoho stanu: monohrafiia. Kyiv : NNTs «IAE», 2023. 112 s.
8. Tarasovskiy Yu. Priami zbytky aharnoho sektoru Ukrainy cherez viinu perevyschly \$80 mlrd – KSE Ahrotsentr. URL: <https://forbes.ua/news/pryami-zbitki-agrarnogo-sektora-ukraini-cherez-viynu-perevishchili-80-mlrd-kse-agrotsentr-21022024-19364>.
9. Priami zbytky ahrosektoru Ukrainy vid viiny shahnuly \$10,3 mlrd. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/pryami-zbitki-agrosektoru-ukrajini-vid-viyni-syagnuli-10-3-mlrd>.
10. Pavlysh O. Zbytky i vtraty ahrosektoru Ukrainy unaslidok velykoi viiny perevyschuiut \$80 miliardiv. KSE. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/02/21/710234/>.
11. Ahrosektor Ukrainy pislia trokh rokiv viiny: vtraty i vyklyky. URL: <https://superagronom.com/articles/771-agrosektor-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-viklyki>.
12. Naslidky viiny: zbytky ahrosektoru perevyschly \$10 mlrd. URL: <https://agro.od.gov.ua/2024/04/15/naslidky-viyny-zbytky-agrosektoru-perevyschly-10-mlrd/>.
13. Kliuchovi vyklyky dlia aharnoho sektoru ta osnovni zavdannia derzhavnoi aharnoi polityky na 2025 rik. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-aharnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya>.
14. Nikolaichuk V. V., Chornii V. V. Vplyv zmin rehuliatornoho seredovyscha ta zakonodavstva na ahropromyslovu diialnist v umovakh viiny ta intehratsii z YeS. Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez. dop. V Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Kyiv, 24 kvitn. 2024 r.) Kyiv. 2024. S. 147–148.
15. Kernel zminyv strukturu posiviv cherez viinu, skorotyvshy ploshchi soniashnyka na 44 %. URL: <https://www.agravery.com/uk/posts/show/kernel-zminiv-strukturu-posiviv-cerez-viynu-skorotivsi-plosi-sonasnika-na-44>.
16. MKhP rozvyvaie partnersku model roboty z ahrovyrobnikamy: Shcho proponuie, navishcho tse kompanii i khto z rynku vzhe zatsikavyvsia takim formatom? URL: <https://latifundist.com/reportazhy/189-mhp-rozvivaye-partnersku-model-roboti-z-agrovirobnikami-shcho-proponuye-navishcho-tse-kompaniyi-i-hto-z-rynku-vzhe-zatsikavyvsia-takim-formatom>.
17. Na Zhytomyrshchyni vidkryly pershu v Ukraini robotyzovanu fermu maibutnoho Lely. URL: <https://www.growhow.in.ua/na-zhytomyrshchyni-vidkryly-pershu-v-ukraini-robotyzovanu-fermu-maybutnoho-lely/>.
18. Maizhe polovyna ahrarykh kredytiv u 2024 rotsi bula nadana za prohramoiu «5–7–9». Vysotskyi. URL: <https://agroconf.org/content/mayzhe-polovina-agrarnih-kreditiv-u-2024-roci-bula-nadana-za-programoyu-5-7-9-visockiy>.
19. Pro aharni noty : Zakon Ukrainy vid 22.02.2024 № 3586-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3586-20#Text>.
20. Yozef Shumpeter: "protse tvorchoho ruinovannia ye samoiu sutnistiu kapitalizmu" URL: <https://www.management.com.ua/vision/vis021.html>.
21. Nort D. Instytutsii, instytutsiina zmina ta funktsionuvannia ekonomiky. Kyiv : Osnovy, 2000.

Стаття надійшла до редакції: 08.06.2025; рецензування: 26.06.2025;

прийнята до публікації 02.07.2025. Автори прочитали і дали згоду рукопису.

The article was submitted on 08.06.2025; revised on 26.06.2025; and accepted for publication on 02.07.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.