УДК 338.43:005.21:005.334
JEL Classification: Q18, O13, D81

# СТРАТЕГУВАННЯ НАРОЩУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

**ГУТОРОВ Андрій[1], ЧЕКАНОВ Олександр[2]**
[1] ННЦ «Інститут аграрної економіки»
https://orcid.org/0000-0002-6881-4911
e-mail: Gutorov.Andrew@gmail.com
[2] ННЦ «Інститут аграрної економіки»
https://orcid.org/0009-0008-2701-3107
e-mail: chekanov_os@meta.ua

*Воєнні дії, кліматичні зміни та турбулентність світових продовольчих ринків перетворили резильєнтність аграрного сектору економіки України на наскрізну мету аграрної політики та повоєнного відновлення. Водночас документи стратегічного планування декларують стійкість, не визначаючи, за якими напрямами, якими механізмами і за яких інституційних умов має нарощуватися потенціал резильєнтності. Мета статті – розробити методологічні засади стратегування нарощування потенціалу резильєнтності аграрного сектору економіки, що поєднують обґрунтування стратегічних напрямів, механізмів їх реалізації та напрямів подолання інституційного дефіциту резильєнтності. Методологічну основу становлять системний, еволюційний та інституційний підходи, концепції адаптивного і поліцентричного врядування, логіка сценарного передбачення. Сформульовано принципи та рекурсивний алгоритм обґрунтування стратегічних напрямів. Обґрунтовано шість взаємоузгоджених напрямів нарощування потенціалу, а саме диверсифікацію та модульність виробничо-логістичних систем, відтворення природного капіталу та кліматичну адаптацію, управління ризиками і фінансову стійкість, розвиток людського і соціального капіталу сільських територій, технологічно-цифрову модернізацію і раннє попередження, а також посилення інституційної спроможності. Механізм нарощування потенціалу розкрито через режими управління (антисипативний, адаптивний, антикризовий), чотири групи інструментів, цикл адаптивного управління з двоконтурною системою індикаторів і розподіл ролей між рівнями врядування. Інституційний дефіцит резильєнтності визначено як невідповідність інститутів потребам мобілізації та реалізації нарощеного потенціалу, виокремлено шість його форм і відповідні напрями подолання. Результати можуть бути використані у стратегічному плануванні аграрного розвитку, програмах повоєнного відновлення та узгодженні вітчизняної політики з вимогами Спільної аграрної політики ЄС.*

*Ключові слова: резильєнтність, потенціал резильєнтності, аграрний сектор економіки, стратегування, механізм нарощування, інституційний дефіцит, адаптивне управління, багаторівневе врядування.*

https://doi.org/10.31891/mdes/2026-22-43

Стаття надійшла до редакції / Received 02.09.2026
Прийнята до друку / Accepted 09.11.2026
Опубліковано / Published 12.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© ГУТОРОВ Андрій, ЧЕКАНОВ Олександр

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Воєнні виклики, кліматичні зміни та турбулентність світових продовольчих ринків перетворили резильєнтність аграрного сектору економіки України з переважно теоретичної категорії на наскрізну мету аграрної політики та повоєнного відновлення. Тривале накладання воєнних, логістичних, ринкових і кліматичних збурень означає, що сектор функціонує в режимі істотної невизначеності, за якого інструменти, зорієнтовані на повернення до докризового стану, втрачають дієвість. Водночас аграрний сектор економіки переважно зберіг основні функції у сфері продовольчої безпеки, валютних надходжень і зайнятості сільського населення, а отже, його резильєнтність слід розглядати не лише як спостережуване явище, а й як потенціал, який можна цілеспрямовано нарощувати.

Категорію стійкості вже закріплено в стратегічних документах України та в праві Європейського Союзу, до якого наближається вітчизняна аграрна політика. Проте ці акти формулюють стійкість як ціль і не містять методологічного інструментарію для обґрунтування напрямів і механізмів її досягнення. Не менш важливо, що нарощений потенціал реалізується лише через інститути, тому вкладення в ресурси аграрного сектору економіки можуть не трансформуватися у здатність зберігати його функції під час шоків, якщо інституційне середовище не забезпечує мобілізації цих ресурсів. З методологічного погляду це ставить завдання поєднати в єдиному каркасі стратегічні напрями нарощування потенціалу резильєнтності, механізми їх реалізації та напрями подолання інституційного дефіциту, що й зумовлює актуальність дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади резильєнтності складних систем закладено в працях К. Холлінга, К. Фольке і Р. Мартіна, які розмежували резильєнтність і стабільність, обґрунтували значення

адаптивного врядування та виміри реакції економіки на шок. Здатнісний підхід, у межах якого резильєнтність розглядається як поєднання поглинальної, адаптивної та трансформаційної здатностей, розвинули К. Бене, І. Дарнгофер, М. Мейвіссен, С. Дюшек і А. Манка, систему поведінкових індикаторів резильєнтності агроекосистем запропонували Дж. Кейбелл і М. Оелофсе, а на рівні політики цей підхід втілено в документах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і Продовольчої та сільськогосподарської організації Об'єднаних Націй (ФАО). Інституційні передумови резильєнтності досліджували Д. Норт, Е. Остром, Я. Бейтенгейс, В. Хаустова, М. Кизим, О. Решетняк, О. Шпикуляк, а у вітчизняному аграрно-економічному дискурсі проблематику резильєнтності розробляють Е. Лібанова, М. Хвесик, О. Нікішина, Л. Зомчак, А. Дида, О. Жегус, В. Давиденко, М. Пугачов та інші вчені.

## ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значний доробок, стратегічні напрями нарощування резильєнтності здебільшого формулюються без зв'язку з механізмами їх реалізації, а інституційний чинник розглядається як одна з багатьох умов, хоча саме він визначає, чи може нарощений потенціал бути мобілізований під час шоку. Тому категорія інституційного дефіциту резильєнтності, його форми та напрями подолання залишаються нерозробленими.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розроблення методологічних засад стратегування нарощування потенціалу резильєнтності аграрного сектору економіки, що поєднують обґрунтування стратегічних напрямів, механізмів їх реалізації та напрямів подолання інституційного дефіциту резильєнтності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Вихідним положенням дослідження є розуміння потенціалу резильєнтності аграрного сектору як сукупності наявних і потенційно мобілізованих ресурсів, компетентностей, зв'язків та інституцій, що зумовлюють здатності сектору до запобігання, передбачення, поглинання, адаптації і трансформації. Такий потенціал проходить цикл «нарощування – мобілізація – реалізація» і не реалізується автоматично, оскільки частина нарощених ресурсів може виявитися недоступною в момент шоку. К. Бене та співавтори показали, що саме в періоди стабільності суспільства нагромаджують активи, створюють інституції та формують соціальні зв'язки, на яких згодом ґрунтуються адаптивна і трансформаційна здатності [1, с. 24]. Звідси випливає, що стратегія має охоплювати три взаємопов'язані компоненти, а саме напрями нарощування потенціалу, механізми, які забезпечують його готовність до мобілізації, та інституційні умови, за яких мобілізований потенціал реалізується.

Обґрунтування стратегічних напрямів спирається на систему принципів, згрупованих у три блоки. Цільові принципи охоплюють функціональні визначеності, тобто відповіді на питання «резильєнтність чого?», «резильєнтність до чого?» і «резильєнтність для чого?» [2, с. 1], поєднання визначеної резильєнтності до відомих ризиків і загальної резильєнтності до невідомих загроз, а також інклюзивності, оскільки резильєнтність не є автоматично спрямованою на інтереси вразливих груп [1, с. 3]. Структурні принципи охоплюють збалансованість здатностей, яка означає не рівність здатностей між собою, а відповідність їхньої структури інтенсивності та тривалості збурень [3, с. 8], міжрівневу когерентність, що унеможливлює досягнення резильєнтності одного рівня перекладанням ризиків на інші [4], та раціональну надлишковість [5, с. 18]. Процесні принципи передбачають превентивність і пріоритет рішень «без жалю», корисних за будь-якого сценарію [6], адаптивне управління та навчання [7, с. 253], а також партисипативність. Саме ці принципи покладено в основу рекурсивного алгоритму обґрунтування стратегічних напрямів (рис. 1).

Алгоритм починається з визначення функцій аграрно-економічної системи, збереження яких є метою стратегування, – продовольчої, доходно-зайнятісної, екосистемно-ресурсної, соціально-територіальної та функції відтворення потенціалу резильєнтності. На другому етапі формується профіль шоків і стресів за темпом, тривалістю, оборотністю наслідків і навмисністю з урахуванням регіональної диференціації їх прояву. Третій етап передбачає діагностику потенціалу та інституційного дефіциту для однорідних сукупностей господарств, сформованих за виробничим типом, напрямом спеціалізації та економічним розміром [8], для чого можуть бути використані підходи до діагностики резильєнтності агропромислових ринків [9]. Результатом діагностики є

розриви між потрібним і наявним рівнями потенціалу. На четвертому етапі виявлені розриви перевіряються на критичність за альтернативними сценаріями, що враховують тривалість воєнних дій, темпи інтеграції до Європейського Союзу, кліматичні траєкторії та кон'юнктуру світових ринків, і найвищий пріоритет отримують розриви, критичні за більшістю сценаріїв. На п'ятому етапі пріоритетні розриви групуються у стратегічні напрями з визначенням інструментів, відповідальних суб'єктів та індикаторів і перевіркою на узгодженість із чинними документами. Шостий етап, що охоплює моніторинг, оцінювання та коригування, повертає результати на попередні етапи і надає алгоритму рекурсивного характеру.




**Рис. 1. Алгоритм обґрунтування стратегічних напрямів нарощування потенціалу резильєнтності аграрного сектору економіки**
Джерело: авторська розробка.

На основі алгоритму з урахуванням актуального профілю шоків і стресів аграрного сектору економіки України обґрунтовано шість взаємоузгоджених стратегічних напрямів нарощування потенціалу резильєнтності (рис. 2). П'ять із них спрямовані на нарощування ресурсів, компетентностей і зв'язків сектору, тоді як шостий є системотвірним, оскільки визначає, якою мірою можна мобілізувати нарощений потенціал.




**Рис. 2. Стратегічні напрями нарощування потенціалу резильєнтності аграрного сектору економіки**
Джерело: авторська розробка.

Перший напрям – структурна диверсифікація та модульність виробничо-логістичних систем – ґрунтується на тому, що різноманіття видів діяльності, ринків і джерел ресурсів розподіляє ризики й забезпечує функціональну взаємозамінність елементів. Для умов України цей напрям передбачає поглиблення переробки та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю. Це узгоджується з метою модернізації аграрного сектору, визначеною чинною Стратегією розвитку

сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року [10]. Оскільки диверсифікація має «ціну» у вигляді втрати частини ефекту масштабу, її рівень слід визначати з урахуванням профілю ризиків, а не максимізувати, адже надмірна дезінтеграція і розпорошення виробництва послаблює поглинальну та адаптивну здатності.

Якщо перший напрям стосується насамперед створеного капіталу, то другий – відтворення природного капіталу та кліматична адаптація – спрямований на ресурсну основу, деградація якої непомітно знижує резильєнтність. Так, К. Холлінг показав, що інтенсивна експлуатація ресурсу заради максимального виходу продукції може поступово знижувати резильєнтність і робити систему вразливою до події, яку раніше вона поглинала б [5, с. 9, 18]. Тому виснаження ґрунтів, порушення водного режиму та руйнування агроландшафтів слід розглядати як приховане зменшення потенціалу резильєнтності. Напрям охоплює розмінування і повернення в обіг сільськогосподарських земель, відновлення і модернізацію зрошення, ґрунтозахисні та вологозберігальні технології, збереження біорізноманіття агроландшафтів і адаптацію структури посівів до кліматичних змін. Він відповідає стратегічній цілі щодо ефективного використання земель та їх розмінування [10], посилює запобіжну, поглинальну, адаптивну, а в довгостроковій перспективі й трансформаційну здатності.

Посилення природної та виробничої основи потребує фінансового захисту від шоків, що зумовлює третій напрям – управління ризиками та фінансову стійкість. Його методологічною основою є багаторівневий підхід, за яким звичайні підприємницькі ризики несуть самі виробники, ризики середньої частоти і масштабу передаються ринковим інструментам, а катастрофічні потребують участі держави [6]. У вітчизняних умовах до виробничих і ринкових ризиків додаються воєнні, що потребує особливих механізмів їх покриття, гарантування кредитів і формування резервів. Проте надмірне спрямування ресурсів на поглинальну здатність відбувається на шкоду адаптивній і трансформаційній, тому інструменти передачі ризиків мають поєднуватися зі стимулами до превентивних і адаптаційних заходів на рівні господарств. За такого поєднання напрям посилює не лише поглинальну, а й запобіжну здатність.

Ефективність перших трьох напрямів залежить від людей, які ухвалюють рішення, тому четвертий напрям – розвиток людського та соціального капіталу сільських територій – набуває особливого значення. Згуртованість громад, лідерство і підтримка колективних дій відіграють ключову роль у формуванні резильєнтності аграрного сектору економіки, а розбудова людського капіталу, самоорганізація та спільне навчання належать до поведінкових ознак резильєнтних агроекосистем [11]. Цей напрям передбачає розвиток сільськогосподарської кооперації, системи дорадництва і передавання знань, підтримку молодих фермерів, реінтеграцію ветеранів у сільську економіку, розвиток соціальної інфраструктури сіл та інклюзивну підтримку малих і сімейних фермерських господарств.

Рішення, які ухвалюють суб'єкти господарювання в аграрному секторі економіки, мають спиратися на своєчасну інформацію, що зумовлює п'ятий напрям – технологічно-цифрову модернізацію та системи раннього попередження. ОЕСР пов'язує посилення адаптивної здатності з подоланням інформаційних прогалин і з інвестиціями в дослідження та інновації [6]. Тому цей стратегічний напрям охоплює інтегровані системи моніторингу та раннього попередження (агрометеорологічні, фітосанітарні, ветеринарні, ринкові, безпекові), державні аграрні реєстри і відкриті дані, технології точного землеробства та підтримку інновацій як основи резильєнтності аграрного сектору економіки.

Усі п'ять названих напрямів реалізуються в певному інституційному середовищі, тому шостий напрям – посилення інституційної спроможності та багаторівневого врядування – є системотвірним. Він передбачає інтеграцію аграрного компонента в національну систему стійкості [12], розбудову інституційної спроможності органів аграрної політики, узгодження національних правил і програм підтримки з вимогами Спільної аграрної політики і забезпечення міжрівневої когерентності інших напрямів.

Зв'язок усіх шести напрямів нарощування потенціалу резильєнтності аграрного сектору економіки зі здатностями, інструментами та індикаторами моніторингу узагальнено в табл. 1. У короткостроковому періоді пріоритетом є поглинальна здатність (напрям 3 і невідкладні заходи напрямів 1 і 2), у середньостроковому – адаптивна (напрями 1, 4, 5), у довгостроковому – трансформаційна (напрями 2, 4, 6), тоді як запобіжна і передбачувальна здатності мають розвиватися безперервно.

Таблиця 1

**Матриця стратегічних напрямів нарощування потенціалу резильєнтності аграрного сектору економіки**

| Стратегічний напрям | Переважні здатності | Ключові інструменти | Індикатори моніторингу |
|---|---|---|---|
| 1. Диверсифікація та модульність виробничо-логістичних систем | Поглинання, адаптація | Стимули до переробки та нішевих виробництв; розосереджена інфраструктура; альтернативні маршрути і ринки | Концентрація виробництва та експорту; частка продукції з високою доданою вартістю; наявність резервних логістичних каналів |
| 2. Відтворення природного капіталу та кліматична адаптація | Запобігання, поглинання, адаптація, трансформація | Розмінування і повернення земель; зрошення; ґрунтозахисні практики; кліматично адаптовані сівозміни | Стан ґрунтів і водних ресурсів; площі, повернуті в обіг; поширення адаптаційних практик |
| 3. Управління ризиками та фінансова стійкість | Запобігання, поглинання | Багаторівневий розподіл ризиків; страхування, зокрема воєнних ризиків; гарантії; резерви; стимули до превентивних дій | Охоплення страхуванням; доступ до кредиту; співвідношення компенсаторних і превентивних видатків |
| 4. Людський і соціальний капітал сільських територій | Передбачення, адаптація, трансформація | Кооперація; дорадництво і передавання знань; підтримка молодих фермерів і ветеранів; інклюзивна підтримка, зокрема малих господарств | Рівень кооперації; охоплення дорадчими послугами; демографічні та освітні характеристики зайнятих на селі |
| 5. Технологічно-цифрова модернізація та раннє попередження | Передбачення, адаптація | Інтегровані системи моніторингу і раннього попередження; реєстри та відкриті дані; підтримка інновацій | Повнота і своєчасність даних; час між сигналом і рішенням; поширення цифрових технологій |
| 6. Інституційна спроможність і багаторівневе врядування | Запобігання, передбачення, трансформація | Напрями подолання інституційного дефіциту | Індикатори за формами інституційного дефіциту |

Джерело: авторська розробка.

Проте розподіл напрямів у часі ще не гарантує їх реалізації. Стратегічні напрями набувають практичного значення лише за наявності механізму, що перетворює їх на зміни в ресурсах, компетентностях, зв'язках та інституціях агросектору і забезпечує готовність нарощеного потенціалу до мобілізації. Своєю чергою, механізм нарощування потенціалу резильєнтності розуміємо як сукупність режимів управління, інструментів впливу, організаційних процедур і розподілу ролей між суб'єктами різних рівнів, поєднаних у замкнений цикл адаптивного управління (рис. 3).

Першим елементом механізму є вибір режиму управління, який доцільно пов'язувати зі стадією розвитку проблеми та інтенсивністю збурення. У колективній монографії за редакцією Е. Лібанової життєвий цикл проблеми суспільства подано як послідовність «виклик – загроза – ризик – шок – криза» та обґрунтовано відповідність антисипативного, адаптивного й антикризового управління слабкому, середньому і сильному шоку [13, с. 15–16, 25–33]. Це узгоджується з положенням про те, що поглинальна здатність задіюється за короткочасних шоків помірної інтенсивності, адаптивна – коли тривалість чи інтенсивність збурення її перевищує, а трансформаційна – коли збурення стає нестерпним. Поєднання цих положень дає змогу співвіднести режими управління з пріоритетними здатностями та інструментами (табл. 2).

Нарощування потенціалу відбувається переважно в антисипативному режимі, у «вікнах стабільності», тоді як адаптивний та антикризовий режими є режимами його мобілізації. Тому механізм має передбачати не лише набір інструментів для кожного режиму, а й правила перемикання між режимами, тобто порогові значення індикаторів, за яких змінюються пріоритети, повноваження та джерела фінансування.

У межах кожного режиму застосовуються інструменти, які доцільно згрупувати в чотири блоки. Так, нормативно-правові інструменти встановлюють правила доступу до резервів, вимоги до планування безперервності діяльності критичної аграрної інфраструктури та розподіл повноважень у кризових ситуаціях. Фінансово-економічні інструменти охоплюють обумовлення

державної підтримки здійсненням превентивних і адаптаційних заходів, страхування та гарантування кредитів відповідно до багаторівневого розподілу ризиків, а також публічно-приватне партнерство як інструмент мобілізації ресурсів і розподілу ризиків між державою і бізнесом в умовах бюджетних обмежень.

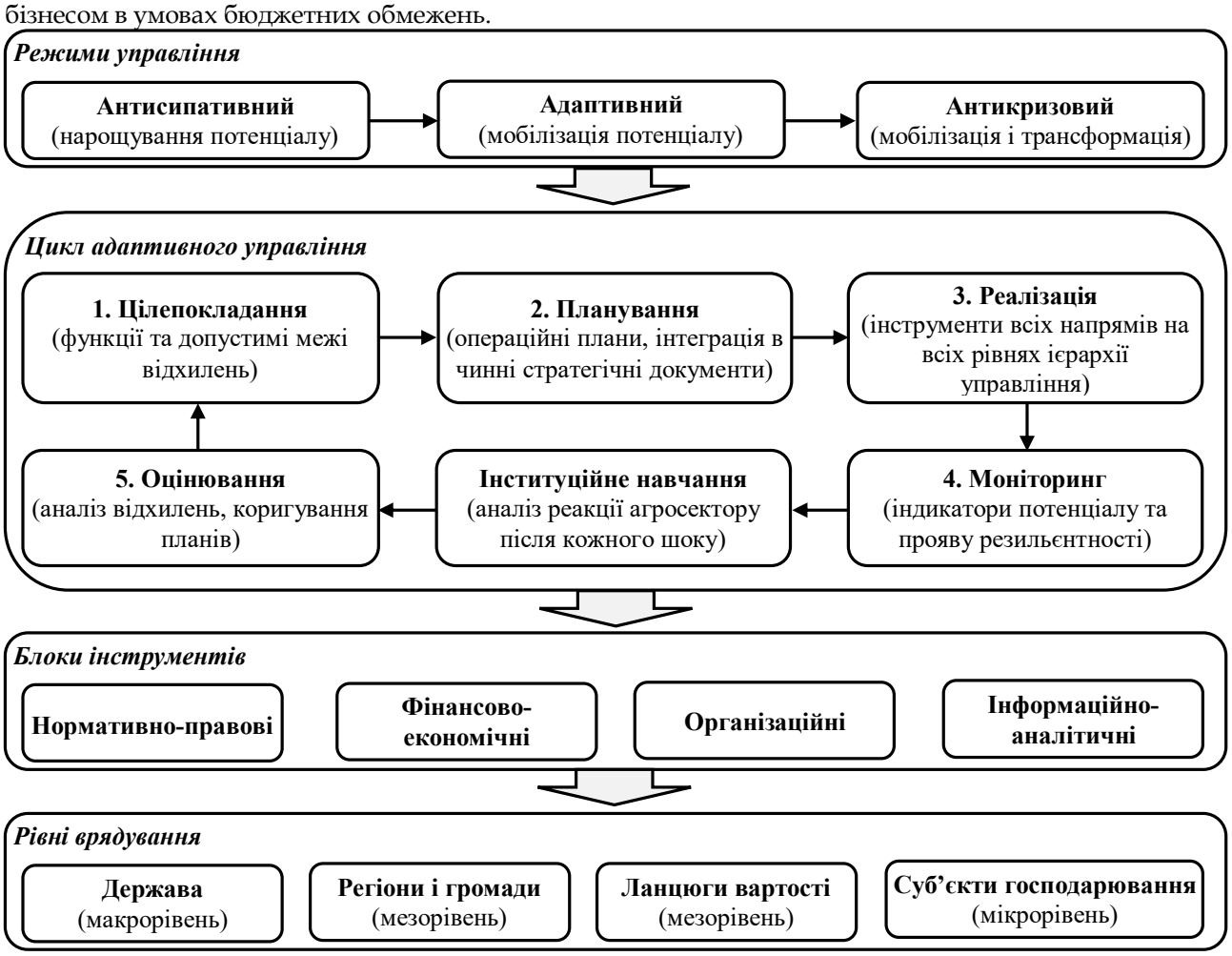



**Рис. 3. Механізм нарощування потенціалу резильєнтності аграрного сектору економіки на засадах адаптивного управління**

Джерело: авторська розробка.

До організаційних інструментів належать кооперація, галузеві об'єднання, дорадництво та горизонтальна координація в ланцюгах створення вартості, до інформаційно-аналітичних – моніторинг, системи раннього попередження, реєстри та сценарний аналіз. Загальною вимогою до всіх блоків є те, щоб компенсаторні інструменти не підміняли власних адаптаційних зусиль сільськогосподарських товаровиробників [6].

Таблиця 2

**Режими управління нарощуванням і мобілізацією потенціалу резильєнтності аграрного сектору економіки**

| Режим управління | Стадія розвитку проблеми | Інтенсивність збурення | Пріоритетні здатності | Приклади інструментів |
|---|---|---|---|---|
| Антисипативний | Виклик, загроза | Слабка | Запобігання, передбачення, поглинання | Моніторинг «повільних змінних» і слабких сигналів, сценарне планування, системи раннього попередження |
| Адаптивний | Ризик | Середня | Поглинання, адаптація | Диверсифікація, страхування, резерви, коригування технологій і каналів збуту |
| Антикризовий | Шок, криза | Сильна | Трансформація | Зміна спеціалізації і бізнес-моделі, реструктуризація ланцюгів створення вартості, інституційні зміни |

Джерело: складено авторами на основі [3; 13].

Режими та інструменти поєднуються в циклі адаптивного управління, що охоплює цілепокладання (визначення функцій аграрно-економічних систем і прийнятних меж їх відхилення), планування, реалізацію, моніторинг, оцінювання та коригування. Операційні плани доцільно інтегрувати в план реалізації Стратегії [10] і в систему заходів національної стійкості [12], а не створювати паралельну управлінську вертикаль. Основною ланкою циклу є моніторинг, що ґрунтується на двох контурах індикаторів. Перший контур утворюють індикатори потенціалу (передшокові), що характеризують готовність аграрного сектору до збурень за різноманіттям структури виробництва і ринків, рівнем резервів, охопленням страхуванням, рівнем кооперації, повнотою даних і спроможністю органів управління. Другий контур утворюють індикатори прояву (післяшокові), побудовані за вимірами опірності, відновлення, переорієнтації та оновлення [14, с. 11–12]. Обидва контури доцільно вимірювати для однорідних сукупностей господарств за результатами виробничої типізації [8]. Зіставлення двох контурів дає змогу перевіряти, чи справді нарощування потенціалу трансформується у вищу резильєнтність, а розбіжність між ними може свідчити про інституційний дефіцит.

Цикл відтворюється на кожному рівні врядування, тому механізм потребує чіткого розподілу ролей. Відповідно до концепції панархії повільніші й масштабніші рівні захищають систему, а швидші й менші забезпечують її оновлення [15, с. 390]. На макрорівні держава формує стратегічні рамки, правила, інструменти катастрофічного рівня управління ризиками та загальнонаціональні інформаційні системи, визначає пріоритети, забезпечує перерозподіл ресурсів і підтримку критичних функцій. На мезорівні регіони і територіальні громади адаптують заходи до регіонального профілю ризиків, виявляють потреби та організовують допомогу, а ланцюги створення вартості і галузеві об'єднання забезпечують горизонтальну координацію. На мікрорівні підприємства, кооперативи і господарства нарощують власні резерви, забезпечують операційну гнучкість і впроваджують адаптаційні практики, а громадські організації доповнюють спроможності публічного сектору. За такого розподілу механізм має запобігати перекладанню ризиків і витрат між рівнями.

Замикає механізм інституційне навчання. Кожен шок має супроводжуватися структурованим аналізом того, які ресурси вдалося мобілізувати, які виявилися недоступними і з яких інституційних причин. Такий аналіз відповідає принципу безперервного навчання як характеристики резильєнтних систем [1, с. 20] і водночас є джерелом даних для виявлення інституційного дефіциту.

Інститути, що, за Д. Нортом, структурують політичну, економічну і соціальну взаємодію [16], визначають, чи можна мобілізувати нарощений потенціал. Від них залежать доступ до резервів, виконання страхових контрактів, координація між рівнями управління і швидкість проходження інформації. На цій підставі пропонуємо визначати інституційний дефіцит резильєнтності як невідповідність наявних формальних і неформальних інститутів, спроможності органів управління та механізмів координації потребам мобілізації та реалізації потенціалу резильєнтності, що проявляється у втратах потенціалу на переходах від його нарощування до мобілізації і від мобілізації до реалізації. Такий дефіцит має два джерела. Першим є кризова неспроможність інститутів, ефективних за стабільності. Другим є інституційна інерція, коли політика, стимулюючи збереження статус-кво, обмежує трансформованість сільськогосподарських (фермерських) систем [17, с. 63]. У цьому разі інститути формально діють, проте підтримують резильєнтність небажаного стану.

Форми інституційного дефіциту доцільно виокремлювати відповідно до будови інституційного середовища аграрного сектору економіки. У цьому контексті його резильєнтність визначається якістю трьох взаємопов'язаних інституційних підсистем (регуляторної, фінансово-страхової та інформаційно-дорадчої), деградація будь-якої з яких знижує адаптивний потенціал загалом, а також якістю врядування, що поєднує загальнодержавну координацію з місцевою автономією реагування. Відповідно три форми інституційного дефіциту пов'язані з цими підсистемами (регуляторний, ризикорозподільчий та інформаційно-знаннєвий дефіцити), а ще три – з вимірами врядування (координаційний, спроможнісний і довірчо-партисипативний дефіцити). Кожній формі відповідає стратегічний напрям її подолання (рис. 4).

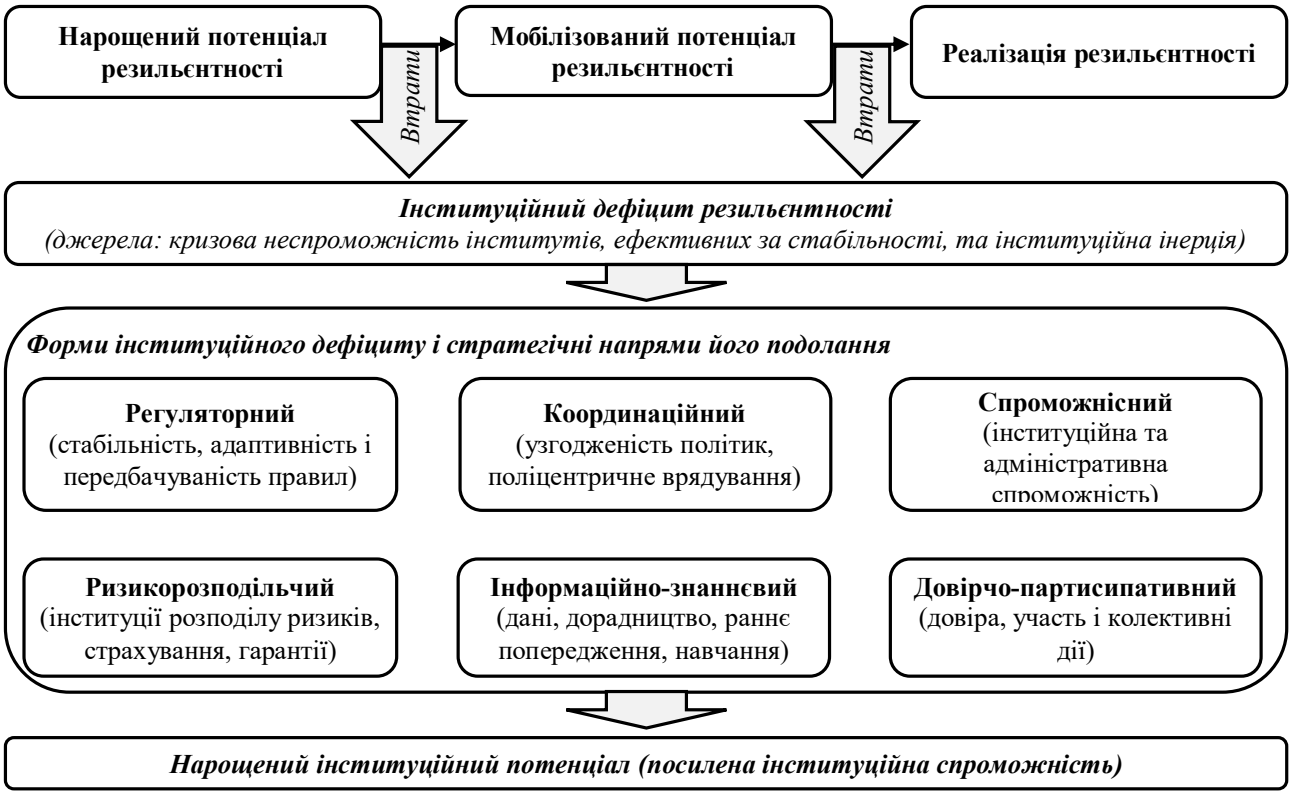



**Рис. 4. Інституційний дефіцит резильєнтності аграрного сектору економіки та стратегічні напрями його подолання**
Джерело: авторська розробка.

Подолання регуляторного дефіциту потребує стабільних, передбачуваних і адаптивних правил. Цей напрям передбачає узгодженість нормативно-правового забезпечення аграрної політики, чіткий розподіл повноважень між органами влади, оцінювання проєктів регуляторних актів з погляду їх впливу на резильєнтність агросектору та вбудовані механізми періодичного перегляду правил. Для посилення трансформованості фермерських систем Європейського Союзу дослідники рекомендують формувати довгострокове і послідовне бачення розвитку сільського господарства [17, с. 68], а для Спільної аграрної політики – обмежити доходну підтримку базовим рівнем безпеки та перейти до орієнтованого на результат і гнучкого моніторингу [17, с. 69–70]. Для України це означає необхідність уникати інструментів, що консервують наявну структуру виробництва і гальмують її перебудову та європейську інтеграцію.

Стабільні правила не дають результату без їх узгодженого застосування на різних рівнях, тому подолання координаційного дефіциту потребує узгодженості політик і поліцентричного багаторівневого врядування. ФАО наголошує, що побудова резильєнтних агропродовольчих систем потребує вбудовування резильєнтності в агропродовольчі політики і посилення координації між усіма секторами [18, с. xv]. Поліцентричне врядування з багатьма формально незалежними центрами ухвалення рішень [19, с. 643] відповідає багаторівневій будові аграрного сектору економіки й дає змогу уникнути вад уніфікованих рішень [19, с. 642]. Відтак напрям охоплює інтеграцію аграрного компонента в національну систему стійкості [12], розвиток врядування на засадах децентралізації і субсидіарності, посилення ролі територіальних громад, узгодження аграрної політики з бюджетною, екологічною, регіональною, соціальною і торговельною, а також забезпечення когерентності економічних, екологічних і соціальних чинників резильєнтності.

Узгодженість політик залежить від тих, хто їх реалізує, що зумовлює розбудову інституційної та адміністративної спроможності як спосіб подолання дефіциту спроможності. Своєю чергою, інституційну спроможність розглядаємо як здатність органів публічної влади формувати, координувати та реалізовувати аграрну політику в умовах ресурсних обмежень, багаторівневої взаємодії і конфлікту інтересів. Отже, цей напрям передбачає розвиток кадрового потенціалу органів аграрної політики, міжвідомчу взаємодію, прозоре адміністрування програм підтримки з використанням цифрових сервісів, процедури оперативного ухвалення рішень у кризових ситуаціях і формування адміністративної спроможності, необхідної для впровадження інструментів Спільної аграрної політики у майбутньому.

Спроможні органи управління створюють умови для подолання ризикорозподільчого дефіциту шляхом розбудови інституцій розподілу ризиків, що конкретизує інституційний бік третього напряму нарощування потенціалу. Ідеться про формування правової та організаційної рамки багаторівневого розподілу ризиків між виробниками, ринком і державою, механізмів покриття воєнних і катастрофічних ризиків, розвиток публічно-приватного партнерства і страхових інструментів, які поєднують передачу ризиків зі стимулами до їх зменшення.

Розподіл ризиків можливий лише тоді, коли ризики відомі й вимірювані, тому подолання інформаційно-знаннєвого дефіциту передбачає розвиток інформаційно-дорадчої підсистеми та інституційного навчання. Стратегії управління ризиками допомагають учасникам агропродовольчих систем запобігати масштабним порушенням і передбачати їх, проте потребують даних і знань. Цей напрям охоплює розвиток державних аграрних реєстрів, відкритих даних і геоінформаційних систем для підтримки рішень, систем дорадництва, обміну знаннями і навчання впродовж життя, а також інституціоналізацію післяшокового аналізу як джерела змін у політиці.

Нарешті, усі попередні напрями потребують легітимності, яку забезпечує подолання довірчо-партисипативного дефіциту завдяки зміцненню довіри, участі та колективних дій. Партисипативний процес є одним із вимірів управління ризиками, заснованого на резильєнтності [6]. Для зміцнення інституційної резильєнтності вчені рекомендують використовувати соціальний капітал країни та місцеві соціальні норми і цінності [20, с. 86] і «спиратися на те, що вже існує, відтворюючи та збільшуючи те, що працює» [20, с. 87]. Тому напрям передбачає інституціоналізацію участі агровиробників, громад, професійних асоціацій і наукових установ у формуванні та моніторингу політики, розвиток кооперації і соціального діалогу, інклюзивність підтримки малих і сімейних фермерських господарств. Прояви кожної форми інституційного дефіциту резильєнтності аграрного сектору економіки, відповідні напрями подолання та індикатори моніторингу узагальнено в табл. 3.

Таблиця 3

**Форми інституційного дефіциту резильєнтності аграрного сектору економіки та стратегічні напрями його подолання**

| Форма дефіциту | Типові прояви | Напрями подолання | Індикатори моніторингу |
|---|---|---|---|
| Регуляторний | Нестабільність і неузгодженість правил; нечіткий розподіл повноважень; стимули до збереження статус-кво | Стабільність, передбачуваність і адаптивність правил | Частота змін ключових правил; наявність механізмів перегляду; строк ухвалення антикризових рішень |
| Координаційний | Неузгодженість цілей національного, регіонального і місцевого рівнів та суміжних політик | Узгодженість політик і поліцентричне врядування | Частка регіональних програм, узгоджених зі стратегією; наявність механізмів міжвідомчої координації |
| Спроможнісний | Брак кадрів, процедур і цифрових сервісів; повільне ухвалення рішень | Інституційна та адміністративна спроможність | Оперативність рішень; якість адміністративних послуг; рівень цифровізації |
| Ризикорозподільчий | Відсутність інструментів покриття воєнних і катастрофічних ризиків; перевага компенсацій над превенцією | Інституції розподілу ризиків | Частка застрахованих ризиків; доступність кредиту; співвідношення превентивних і компенсаторних видатків |
| Інформаційно-знаннєвий | Неповні реєстри і дані; слабке дорадництво; відсутність раннього попередження | Інформаційно-дорадча підсистема та навчання | Повнота і своєчасність даних; охоплення дорадчими послугами; час між сигналом і рішенням |
| Довірчо-партисипативний | Низька довіра між державою і виробниками; формальна участь; слабкі колективні дії | Довіра, участь і колективні дії | Частка рішень, ухвалених за участі стейкхолдерів; рівень кооперації та інтеграції |

Джерело: авторська розробка.

Подолання інституційного дефіциту є передумовою результативності стратегічних напрямів нарощування потенціалу резильєнтності, оскільки без нього нарощування ресурсів може призвести до нагромадження потенціалу, який не вдасться мобілізувати під час шоку. Черговість

напрямів доцільно визначати за їх впливом на мобілізацію потенціалу в поточних умовах. Першочергового значення набувають інституції розподілу ризиків, інформаційно-дорадча підсистема та адміністративна спроможність, без яких потенціал не мобілізується під час шоків, що тривають. У середньостроковому періоді пріоритетними стають стабільність правил і узгодженість політик, що формують передбачуване середовище для інвестицій у нарощування потенціалу резильєнтності, а в довгостроковому – довіра і культура участі, які визначають легітимність і стійкість решти змін.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило, що стратегія нарощування потенціалу резильєнтності аграрного сектору економіки має охоплювати три взаємопов'язані компоненти, а саме стратегічні напрями нарощування потенціалу, механізми, які забезпечують його готовність до мобілізації, та інституційні умови його реалізації. Методологічною основою стратегування є система цільових, структурних і процесних принципів та шестиетапний рекурсивний алгоритм, що поєднує функціональне цілепокладання, профіль шоків і стресів, діагностику потенціалу та інституційного дефіциту для однорідних сукупностей господарств, сценарну перевірку, формування напрямів і цикл моніторингу.

На основі алгоритму обґрунтовано шість взаємоузгоджених стратегічних напрямів нарощування потенціалу резильєнтності, до яких належать диверсифікація та модульність виробничо-логістичних систем, відтворення природного капіталу та кліматична адаптація, управління ризиками та фінансова стійкість, розвиток людського і соціального капіталу сільських територій, технологічно-цифрова модернізація та раннє попередження, а також посилення інституційної спроможності та багаторівневого врядування як системотвірний напрям. Для кожного напряму визначено переважні здатності, ключові інструменти, індикатори та часові горизонти.

Реалізацію напрямів забезпечує механізм нарощування потенціалу, що поєднує режими управління (антисипативний, адаптивний, антикризовий) з правилами перемикання між ними, чотири блоки інструментів (нормативно-правові, фінансово-економічні, організаційні, інформаційно-аналітичні), цикл адаптивного управління з двоконтурною системою індикаторів потенціалу і прояву резильєнтності та розподіл ролей між макро-, мезо- і мікрорівнями врядування за умови недопущення перекладання ризиків між ними.

Результативність механізму визначається станом інституційного середовища, тому запропоновано категорію інституційного дефіциту резильєнтності як невідповідності інститутів, спроможності органів управління та механізмів координації потребам мобілізації та реалізації потенціалу. Виокремлено два його джерела, а саме кризову неспроможність інститутів, ефективних за стабільності, та інституційну інерцію, що підтримує статус-кво. Визначено шість форм дефіциту (регуляторний, координаційний, спроможнісний, ризикорозподільчий, інформаційно-знаннєвий, довірчо-партисипативний) і відповідні стратегічні напрями його подолання з індикаторами моніторингу та логікою черговості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методики оцінювання інституційного дефіциту резильєнтності та її апробацією, обґрунтуванням порогових значень для перемикання режимів управління, а також з моделюванням компромісів і синергії між стратегічними напрямами.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Béné C., Godfrey Wood R., Newsham A., Davies M. Resilience: New Utopia or New Tyranny? Reflection about the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes. *IDS Working Papers*. Vol. 2012. Issue 405. Pp. 1–61. DOI: https://doi.org/10.1111/j.2040-0209.2012.00405.x

2. Meuwissen M.P.M., Feindt P.H., Spiegel A. [et al.]. A Framework to Assess the Resilience of Farming Systems. *Agricultural Systems*. 2019. Vol. 176. Article 102656. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102656

3. Manca A.R., Benczur P., Giovannini E. Building a Scientific Narrative Towards a More Resilient EU Society. Part 1: A Conceptual Framework. JRC Science for Policy Report EUR 28548 EN. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. 16 p. DOI: https://doi.org/10.2760/635528

4. Гуторов А.О., Пугачов М.І. Когерентна резильєнтність аграрно-економічних систем.

*Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 2. С. 400–404. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-58

5. Holling C.S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. Pp. 1–23. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245

6. Strengthening Agricultural Resilience in the Face of Multiple Risks. Paris: OECD Publishing, 2020. 168 p. DOI: https://doi.org/10.1787/2250453e-en

7. Folke C. Resilience: The Emergence of a Perspective for Social–Ecological Systems Analyses. *Global Environmental Change*. 2006. Vol. 16. Issue 3. Pp. 253–267. DOI: https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002

8. Гуторов А.О., Пугачов М.І. Виробнича типізація скотарських підприємств у системі управління їхньою резильєнтністю. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 4. С. 74–81. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-12

9. Нікішина О. Науково-методичний підхід до діагностики систем агропромислових ринків на засадах загрозостійкості (резильєнтності). *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 10. С. 201–225. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-201-225

10. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 р. № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80.

11. Cabell J.F., Oelofse M. An Indicator Framework for Assessing Agroecosystem Resilience. *Ecology and Society*. 2012. Vol. 17. Issue 1. Article 18. DOI: https://doi.org/10.5751/ES-04666-170118

12. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. URL: https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181

13. Інструменти забезпечення резильєнтності українського суспільства / за ред. Е.М. Лібанової. Харків: ФОП Либуркіна Л.М., 2025. 372 с.

14. Martin R. Regional Economic Resilience, Hysteresis and Recessionary Shocks. *Journal of Economic Geography*. 2012. Vol. 12. Issue 1. Pp. 1–32. DOI: https://doi.org/10.1093/jeg/lbr019

15. Holling C.S. Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. *Ecosystems*. 2001. Vol. 4. Issue 5. Pp. 390–405. DOI: https://doi.org/10.1007/s10021-001-0101-5

16. North D.C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*. 1991. Vol. 5. No. 1. Pp. 97–112. DOI: https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97

17. Buitenhuis Y., Candel J., Feindt P.H., Termeer K., Mathijs E., Bardají I., Black J., Martikainen A., Moeyersons M., Sorrentino A. Improving the Resilience-Enabling Capacity of the Common Agricultural Policy: Policy Recommendations for More Resilient EU Farming Systems. *EuroChoices*. 2020. Vol. 19. Issue 2. Pp. 63–71. DOI: https://doi.org/10.1111/1746-692X.12286

18. The State of Food and Agriculture 2021. Making Agrifood Systems More Resilient to Shocks and Stresses. Rome: FAO, 2021. 184 p. DOI: https://doi.org/10.4060/cb4476en

19. Ostrom E. Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. *American Economic Review*. 2010. Vol. 100. No. 3. Pp. 641–672. DOI: https://doi.org/10.1257/aer.100.3.641

20. Хаустова В.Є., Решетняк О.І., Зінченко В.А. Інститути та інституційна резильєнтність: сутність і роль у повоєнній розбудові економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 77–92. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-77-92

**REFERENCES:**

1. Béné C., Godfrey Wood R., Newsham A., Davies M. (2012). Resilience: New Utopia or New Tyranny? Reflection about the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes. *IDS Working Papers, 2012*(405), 1–61. https://doi.org/10.1111/j.2040-0209.2012.00405.x

2. Meuwissen M.P.M., Feindt P.H., Spiegel A., et al. (2019). A Framework to Assess the Resilience of Farming Systems. *Agricultural Systems, 176*, Article 102656. https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102656

3. Manca A.R., Benczur P., Giovannini E. (2017). *Building a Scientific Narrative Towards a More Resilient EU Society. Part 1: A Conceptual Framework* (JRC Science for Policy Report EUR 28548 EN). Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2760/635528

4. Hutorov A.O., Pugachov M.I. (2023). Coherent Resilience of Agroeconomic Systems. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, 8*(2), 400–404. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-58

5. Holling C.S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics, 4*, 1–23. https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245

6. OECD. (2020). *Strengthening Agricultural Resilience in the Face of Multiple Risks*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/2250453e-en

7. Folke C. (2006). Resilience: The Emergence of a Perspective for Social–Ecological Systems Analyses. *Global Environmental*

*Change, 16*(3), 253–267. https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002

8. Hutorov A.O., Pugachov M.I. (2023). Production Typization of Cattle-Breeding Farms in the System of Their Resilience Management. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, 8*(4), 74–81. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-12

9. Nikishyna O. (2025). Scientific and Methodical Approach to Diagnosing Agroindustrial Market Systems Based on Resilience. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (10), 201–225. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-201-225

10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *On Approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the Period up to 2030 and Approval of the Operational Plan of Measures for Its Implementation in 2025–2027* (Order No. 1163-r, 15 November 2024). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80.

11. Cabell J.F., Oelofse M. (2012). An Indicator Framework for Assessing Agroecosystem Resilience. *Ecology and Society, 17*(1), Article 18. https://doi.org/10.5751/ES-04666-170118

12. President of Ukraine. (2021). *On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of 20 August 2021 "On the Introduction of the National Resilience System"* (Decree No. 479/2021, 27 September 2021). https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181

13. Libanova E.M. (Ed.). (2025). *The Instruments for Ensuring the Resilience of Ukrainian Society*. Kharkiv: FOP Liburkina L.M.

14. Martin R. (2012). Regional Economic Resilience, Hysteresis and Recessionary Shocks. *Journal of Economic Geography, 12*(1), 1–32. https://doi.org/10.1093/jeg/lbr019

15. Holling C.S. (2001). Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. *Ecosystems, 4*(5), 390–405. https://doi.org/10.1007/s10021-001-0101-5

16. North D.C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives, 5*(1), 97–112. https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97

17. Buitenhuis Y., Candel J., Feindt P.H., Termeer K., Mathijs E., Bardají I., Black J., Martikainen A., Moeyersons M., Sorrentino A. (2020). Improving the Resilience-Enabling Capacity of the Common Agricultural Policy: Policy Recommendations for More Resilient EU Farming Systems. *EuroChoices, 19*(2), 63–71. https://doi.org/10.1111/1746-692X.12286

18. FAO. (2021). *The State of Food and Agriculture 2021. Making Agrifood Systems More Resilient to Shocks and Stresses*. Rome: FAO. https://doi.org/10.4060/cb4476en

19. Ostrom E. (2010). Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. *American Economic Review, 100*(3), 641–672. https://doi.org/10.1257/aer.100.3.641

20. Khaustova V.Ye., Reshetnyak O.I., Zinchenko V.A. (2023). Institutions and Institutional Resilience: Essence and Role in the Post-War Development of Ukraine's Economy. *Biznes Inform*, (11), 77–92. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-77-92

## STRATEGISING THE BUILDING OF AGRICULTURAL SECTOR RESILIENCE POTENTIAL

HUTOROV Andrii, CHEKANOV Oleksandr
NSC "Institute of Agrarian Economics"

*Military hostilities, climate change and turbulent global food markets have made the resilience of Ukraine's agricultural sector a cross-cutting goal of agricultural policy and post-war recovery. Yet strategic planning documents declare resilience without specifying the directions, mechanisms and institutional conditions for building resilience potential. The article aims to develop methodological foundations for strategising the building of the agricultural sector's resilience potential, covering strategic directions, implementation mechanisms and directions for overcoming the institutional deficit of resilience. The methodology rests on systemic, evolutionary and institutional approaches, the concepts of adaptive and polycentric governance and scenario foresight. Principles and a recursive algorithm for substantiating strategic directions are formulated. Six mutually consistent directions for building the potential are substantiated, namely diversification and modularity of production and logistics systems, reproduction of natural capital and climate adaptation, risk management and financial resilience, development of rural human and social capital, technological and digital modernisation and early warning, and strengthening of institutional capacity. The potential-building mechanism is described through management regimes (anticipatory, adaptive, anti-crisis), four groups of instruments, an adaptive management cycle with a two-contour indicator system and the distribution of roles among governance levels. The institutional deficit of resilience is defined as a mismatch between institutions and the needs of mobilising and realising the accumulated potential; six of its forms and the corresponding directions for overcoming them are identified. The results can be used in strategic planning of agricultural development, post-war recovery programmes and the alignment of national policy with the requirements of the EU Common Agricultural Policy.*

*Keywords: resilience, resilience potential, agricultural sector of the economy, strategising, potential-building mechanism, institutional deficit, adaptive management, multi-level governance.*