

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.54.0.5413>

УДК 330:[005.21:005.521]:005.6
JEL M 21; M 30; O 20; O 29; Q 13

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Оксана Жилінська¹, Олександр Старинець²

¹Київський національний університет імені Тараса Шевченка
01033, Україна, м. Київ, вул. Володимирська, 60
E-mail: zhylynska@knu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8366-0474>

²Національний університет біоресурсів та природокористування, Київ,
03041, Україна, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 15
E-mail: starynets@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0173-5151>

Анотація. У статті досліджено управлінські засади євроінтеграційного розвитку аграрних підприємств України. Визначено методологічні принципи формування інтеграційно-адаптаційного механізму, що поєднує стратегічні, інституційні, організаційно-економічні та інноваційні складові. Обґрунтовано багаторівневу структуру управління, у межах якої макро-, мезо- та мікрорівні функціонують як єдине управлінське середовище. Розроблено авторську модель багаторівневого механізму адаптації аграрних підприємств до євроінтеграційного простору, що забезпечує узгодження управлінських дій, формування рефлексивних зворотних зв'язків і підвищення експортної спроможності. Доведено, що інтеграційний підхід створює основу для переходу аграрних підприємств від відновлювальної до стратегічно стійкої моделі розвитку, узгодженої з політикою ЄС.

Ключові слова: аграрні підприємства; євроінтеграція; інтеграційно-адаптаційний механізм; багаторівневе управління; стратегічна адаптація; інституційна сумісність; експортна спроможність; сталий розвиток; інтеграційне середовище; рефлексивне узгодження.

Постановка проблеми. Євроінтеграційний курс України зумовлює необхідність глибокої трансформації управлінського середовища аграрних підприємств. Нові інституційні вимоги ЄС, стандарти якості, екологічні та соціальні критерії формують іншу логіку конкурентоспроможності - засновану на партнерстві, інноваційності та сталості. Водночас чинна система управління аграрними підприємствами характеризується недостатньою адаптивністю, фрагментарністю управлінських рішень і відсутністю єдиного інтеграційного механізму, здатного узгодити державну, регіональну та корпоративну політику. Це створює суперечність між потребою у європейській інституційній гармонізації та реальною спроможністю підприємств діяти за стандартами ЄС. У таких умовах актуалізується необхідність розроблення багаторівневого

© Оксана Жилінська, Олександр Старинець, 2025

Ця стаття поширюється на умовах ліцензії
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



управлінського механізму, що забезпечить системну адаптацію аграрних підприємств до євроінтеграційного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях проблеми розвитку аграрних підприємств у контексті євроінтеграції розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Питання трансформації управління аграрними підприємствами в умовах глобалізації та інтеграції досліджують О. Бородіна, І. Прокопа, О. Шубравська (2020), які аналізують вплив євроінтеграційних процесів на політику сталого розвитку аграрної галузі. Європейські вимоги до управлінської діяльності та інституційного забезпечення аграрного бізнесу розглядають О. Файчук і Б. Зварун (2021). Проблематиці стратегічного управління інноваціями в аграрних підприємствах присвячені праці Н. Коваленко (2023) та Ю. Малахової (2024), а питання партнерства, кластеризації та розвитку конкурентоспроможності висвітлюють Н. Гончаренко (2022), В. Андрійчук (2021) та О. Крисальний (2020).

Однак недостатньо розкрито механізм, за допомогою якого аграрні підприємства можуть перетворити євроінтеграційний вектор на практичну управлінську модель розвитку (стратегія адаптації, партнерська взаємодія, інтеграція в європейські ланцюги створення вартості). Саме ця прогалина й обумовлює подальше дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад і розроблення практичних положень щодо формування інтеграційно-адаптаційного механізму багаторівневого управління розвитком аграрних підприємств України в умовах євроінтеграції. Для досягнення мети передбачено вирішення таких завдань:

- уточнити концептуальні підходи до управління адаптацією аграрних підприємств у контексті інтеграції до ринку ЄС;
- визначити методологічні принципи побудови багаторівневої управлінської системи, що поєднує макро-, мезо- та мікрорівні;
- дослідити структурно-функціональні зв'язки між стратегічними, ресурсними, логістичними, регуляторними та відтворювальними блоками механізму;
- розробити авторську модель рефлексивного управління адаптаційними процесами, засновану на двонапрямній взаємодії управлінських рівнів;
- проаналізувати ключові економічні показники, що відображають результативність та реальний стан функціонування інтеграційно-адаптаційного механізму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний розвиток аграрних підприємств України зумовлюється поєднанням двох взаємопов'язаних чинників – трансформаційного впливу війни та необхідності стратегічного наближення до європейських управлінських, інституційних і технологічних стандартів [1]. Воєнна агресія з боку північного сусіда спричинила суттєві руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, дестабілізацію ринкових зв'язків і скорочення кадрового потенціалу. Відтак євроінтеграційний процес набуває не лише політичного чи економічного, а насамперед управлінського змісту, оскільки формує для аграрних підприємств нові орієнтири ефективності, стійкості та модернізації [2].

Відповідно до аналітичних висновків Європейського, після надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС активізувалися процеси гармонізації політики у сфері розвитку аграрної галузі, продовольчої безпеки та управління ризиками [3]. Це зумовило перетворення євроінтеграційного вектора на системний чинник управлінського розвитку аграрних підприємств, який орієнтує їх на впровадження європейських стандартів якості, цифрових управлінських технологій, екологічної відповідальності та корпоративної прозорості. Результати досліджень Центру економічної стратегії (2023) свідчать, що євроінтеграція стає механізмом управлінської адаптації

підприємств аграрної галузі, стимулюючи зміну управлінських моделей, впровадження інноваційних процесів і формування нових компетенцій у сфері стратегічного менеджменту та сталого розвитку [5].

Водночас управлінська архітектура більшості підприємств залишається фрагментованою, що обмежує їхню інституційну сумісність із європейськими вимогами [6]. До основних проблем належать: відсутність системного стратегічного планування, обмежений доступ до фінансових ресурсів, низький рівень цифрової готовності управління та дефіцит управлінських кадрів із компетенціями у сфері ESG-менеджменту [7].

Разом із тим євроінтеграційний процес відкриває нові траєкторії управлінського розвитку аграрної галузі України: участь у програмах Horizon Europe, EIP-AGRI, ENI Cross-Border Cooperation, розширення присутності в європейських ланцюгах створення вартості, розвиток виробництва органічної, біоенергетичної та високотехнологічної продукції [8].

Таким чином, євроінтеграційний вектор розвитку виступає ключовим управлінським орієнтиром, який спрямовує аграрні підприємства на перехід від відновлення до стратегічної моделі сталого розвитку, заснованої на інституційній сумісності, інноваційності та ефективній взаємодії з європейським економічним середовищем [9].

Системний аналіз євроінтеграційних викликів управління аграрними підприємствами, здійснений у попередньому розділі, засвідчив необхідність переходу від опису адаптаційних тенденцій до наукового обґрунтування управлінського інструментарію, який забезпечує реалізацію стратегічних рішень у контексті інтеграційних трансформацій [10].

Управлінський механізм у цьому контексті виступає не просто як прикладний інструмент, а як концептуально-структурна управлінська конструкція, що визначає взаємозв'язок між стратегічними орієнтирами підприємства та його внутрішніми управлінськими процесами [11]. Саме тому подальше дослідження зосереджується на визначенні теоретичних засад формування механізму, здатного генерувати систему управлінських дій і процедур за євроінтеграційним вектором розвитку.

Побудова ефективних організаційно-економічних механізмів є ключовою умовою інтеграції підприємств аграрної галузі до європейського середовища, оскільки саме через управлінські важелі забезпечується стратегічна узгодженість внутрішніх процесів із зовнішніми інституційними вимогами [12].

Теоретико-методологічна база дослідження управлінських механізмів у аграрній галузі спирається на інтеграцію кількох наукових парадигм. Системний підхід дозволяє розглядати управління як цілісний процес, у якому стратегічні, організаційні та інноваційні елементи взаємодіють задля формування сталого розвитку підприємства. Стратегічний підхід зосереджує увагу на побудові управлінських рішень у довгостроковому часовому горизонті, де адаптація до європейських стандартів стає не метою, а інструментом конкурентної стійкості [3; 4]. Інституційний підхід визначає нормативно-ціннісні рамки управління, що забезпечують відповідність підприємства правилам і процедурам європейського ринку [5; 6]. У поєднанні з інтеграційним підходом, який пояснює механізми включення підприємства до ланцюгів створення вартості, це створює підґрунтя для розроблення комплексного управлінського механізму адаптації аграрних підприємств до європейського економічного простору [7].

Теоретичний конструкт такого механізму полягає у поєднанні трьох взаємопов'язаних рівнів управлінської взаємодії – стратегічного, інституційного та операційного. На стратегічному рівні формується система управлінських цілей, орієнтованих на інтеграційний розвиток. Інституційний рівень забезпечує нормативну відповідність та

узгодженість управлінських структур із європейським середовищем. Операційний рівень трансформує досягнення стратегічних цілей у функціональну площину ухвалення управлінських рішень — планування, організування, контроль, координацію. Взаємодія цих рівнів забезпечує не лише адаптацію, а й управлінську синергію, що підвищує ефективність прийняття рішень у мінливих умовах європейського ринку.

У межах сучасної методології управління аграрними підприємствами особливої ваги набувають принципи інституційної сумісності, адаптивності, інноваційності, інтегрованості та результативності [2; 5]. Їх застосування створює теоретичний каркас для формування управлінських систем нового типу — орієнтованих не лише на економічну ефективність, а й на стійкість, інноваційність та соціальну відповідальність. У цьому сенсі аграрне підприємство розглядається як суб'єкт європейського інституційного простору, здатний не просто адаптуватися, а брати активну участь у його трансформації.

Важливою методологічною детермінантою управління виступає принцип багаторівневої інтеграції, відповідно до якого ефективність управлінського механізму визначається узгодженістю дій на макро-, мезо- та мікрорівнях [6]. На макрорівні це державна політика гармонізації законодавства з нормами ЄС; на мезорівні — створення регіональних та кластерних структур співпраці; на мікрорівні — трансформація управлінських моделей підприємств відповідно до принципів сталого розвитку та інституційної сумісності.

З методологічної точки зору, розроблення управлінського механізму потребує поєднання системно-структурного, функціонального, інституційного та процесного аналізу. Ці інструменти забезпечують можливість виявити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями, структурою підприємства та ефективністю його функціонування в європейському середовищі [1; 2]. Синтез зазначених підходів дозволяє створити наукову основу для подальшого формування авторської концепції управлінського механізму трансформації євроінтеграційного вектора розвитку аграрних підприємств України.

Управлінські процеси в аграрній галузі України нині відбуваються в контексті глибоких структурних змін, зумовлених статусом кандидата в члени Європейського Союзу. Це означає, що аграрні підприємства більше не функціонують у виключно національному регуляторному полі, а стають частиною наднаціонального економічного та логістичного простору. Тому формування механізму управління їх адаптацією до євроінтеграційних вимог потребує переходу від традиційних однорівневих підходів (державного або корпоративного) до системного багаторівневого управління з охопленням мікро-, мезо- та макрорівнів.

Більшість існуючих наукових моделей зосереджуються на окремих аспектах: нормативно-регуляторному (відображає макрорівень), внутрішньокорпоративному (мікрорівень) або кластерному (мезорівень). Проте в умовах євроінтеграції ці елементи не можуть функціонувати ізольовано. Регуляторна політика не досягає підприємства без інституцій посередництва; підприємство не здатне використати можливості ринку ЄС без регіональної логістичної інфраструктури; а регіональні ініціативи залишаються декларативними без фінансових і правових засад з боку держави. Отже, адаптація аграрних підприємств можлива лише через узгоджену систему управлінських рішень, у якій три рівні взаємодіють у замкнутому циклі.

Пропонований механізм визначається як інтеграційно-адаптаційний механізм багаторівневого управління розвитком аграрних підприємств у євроінтеграційному

середовищі, що поєднує стратегічні, організаційно-економічні, регуляторні та інституційні складові в єдиному управлінському контурі. Цілеспрямованість такого механізму полягає у забезпеченні стійкої інтеграції аграрних підприємств України до економічного, логістичного та регуляторного простору ЄС шляхом узгодження управлінських рішень на всіх рівнях. Кінцевим результатом має стати підвищення експортної спроможності як головного індикатора ефективності адаптації.

Функціонування механізму базується на таких принципах:

1). Багаторівневої узгодженості, що забезпечує інтеграцію управлінських дій на мікро-, мезо- та макрорівнях у єдину логіку стратегічного розвитку.

2). Експортної пріоритизації з домінуванням експортної орієнтації у визначенні управлінських рішень.

3). Інституційної адаптивності, що уможливорює постійне коригування управлінських рішень залежно від змін у регуляційному та ринковому середовищі ЄС.

4). Посилення регіоналізації, що забезпечує функціонування механізму через просторові вузли (регіональні кластери, дунайські та прикордонні логістичні хаби тощо).

5). Ресурсна верифікація, що відображає відповідність управлінських рішень реальним фінансовим, кадровим і технологічним можливостям їх реалізації.

Таким чином, механізм спрямований не лише на формування умов адаптації, а на створення системи управлінських зв'язків, що перетворюють євроінтеграційний процес українських аграрних підприємств на керований і прогнозований.

Означений механізм містить п'ять взаємопов'язаних блоків, кожен з яких функціонує на трьох управлінських рівнях (див. рис. 1), а саме:

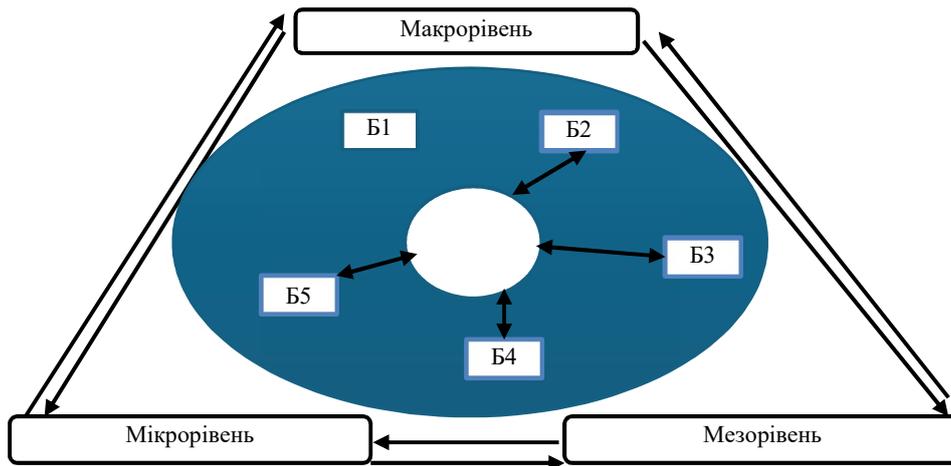


Рис. 1. Механізм реалізації інтеграційних процесів аграрних підприємств України до європейського аграрного простору

Блок 1. Стратегічно-інтеграційний, що розгортається на макрорівні через формування національних пріоритетів інтеграції аграрної галузі до ринку ЄС, узгодження цілей із політикою CAP, адаптація нормативної бази, аналіз результативності інтеграційних програм і корекція стратегічних орієнтирів; на мезорівні через реалізація регіональних програм інтеграції в логістичні коридори, створення експортних

хабів і “зелених вікон”, оцінку регіональної ефективності й оновлення програм відповідно до динаміки ринку. На мікрорівні це проявляється у стратегічному плануванні підприємств з їх орієнтацією на ринки ЄС, формуванням довгострокових контрактів, адаптацією управлінських процесів до євростандартів, корекцією стратегій розвитку після моніторингу досягнення цілей.

Блок 2. Ресурсно-інвестиційний – на макрорівні реалізується через державні та європейські програми фінансування модернізації, страхування експортних ризиків, тоді як на мезорівні його репрезентують коопераційні інвестиційні проекти у межах кластерів, а також проекти спільного використання технічних і логістичних ресурсів. На мікрорівні йдеться про оптимізацію інвестиційних рішень агропідприємств та впровадження ними енергоефективних технологій.

Блок 3. Логістично-експортний – на макрорівні потребує розбудови альтернативних маршрутів експорту (через Дунай, залізничні переходи, європейські термінали), на мезорівні – створення регіональних логістичних платформ і транспортних вузлів, тоді як на макрорівні актуалізовані процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю агропідприємств через планування та страхування експортних поставок, контроль якості та стандартизацію.

Блок 4. Інституційно-регуляторний проявляється на макрорівні через процедури адаптації національного законодавства до регламентів ЄС, гармонізації стандартів якості й безпеки, на мезорівні це актуалізує створення регіональних центрів сертифікації і контролю якості, на макрорівні активізує впровадження внутрішніх систем контролю якості, трасованості продукції, управління екологічними практиками.

Блок 5. Сталий відтворювальний, що на макрорівні стимулює запровадження політики кліматичної нейтральності та енергетичної автономності аграрної галузі, на мезорівні фокусує увагу на розробці та реалізації регіональних програм відновлення зрощення, біоенергетики, підготовки кадрів, на макрорівні йдеться про запровадження практик енергоменеджменту, ґрунтозбереження та розвитку людських ресурсів на агропідприємствах.

Функціонування означеного механізму передбачає циклічну взаємодію між рівнями управління: якщо макрорівень формує рамкові умови - регуляторні вимоги, фінансові інструменти, стратегічні цілі, то на мезорівні відбувається їх трансформація у практичні рішення через інфраструктуру кластерів і логістичних вузлів, забезпечуючи кооперацію між підприємствами та державними структурами. На макрорівні розгортання управлінських процесів у внутрішньому середовищі агропідприємств цілеспрямоване на прискорену адаптацію до вимог ринку ЄС.

Водночас механізм передбачає зворотний інформаційний потік: підприємства подають сигнали про бар'єри, регіональні структури їх узагальнюють, а центральні органи влади коригують політику підтримки. Такий цикл створює ефект динамічної керованості - політика не спускається зверху, а постійно вдосконалюється під впливом управлінських практик.

Запропонований механізм дозволить досягнути таких ефектів:

- підвищення експортної спроможності аграрних підприємств через формування стабільних каналів виходу на ринок ЄС;
- зниження трансакційних витрат завдяки розвитку регіональної логістичної інфраструктури;
- забезпечення інституційної сумісності з європейськими системами контролю якості, безпеки та сталості;

- підвищення енергетичної автономності і ресурсної ефективності виробництва аграрної продукції;
- сприяння відтворенню природно-ресурсного потенціалу і зміцненню людського капіталу аграрної галузі.

Таким чином, багаторівневий механізм адаптації аграрних підприємств України до євроінтеграційного середовища формує нову управлінську парадигму, у межах якої взаємодія держави, регіонів і бізнесу розглядається не як послідовність дій, а як інтегрована система взаємного підсилення.

Системна сутність запропонованого механізму полягає не лише у наявності п'яти структурних блоків, а у взаємозалежності та взаємозумовленості між ними на всіх управлінських рівнях. Саме характер і логіка цих зв'язків визначають його здатність функціонувати як цілісна управлінська система, що забезпечує адаптацію аграрних підприємств України до вимог європейського економічного простору.

Стратегічно-інтеграційний блок постає системо утворювальним ядром механізму, який визначає генеральні напрями розвитку, формує пріоритети інтеграції та координує взаємодію інших блоків. Таке ядро створює стратегічну рамку для ресурсно-інвестиційного блоку, оскільки саме стратегічні цілі задають орієнтири для розподілу фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів. У свою чергу, ресурсне забезпечення стає базою реалізації логістично-експортного блоку, де відбувається матеріалізація стратегічних рішень через функціонування транспортно-логістичної інфраструктури, контрактних відносин і сертифікаційних процесів. Розвиток логістичних і експортних можливостей безпосередньо впливає на інституційно-регуляторний блок, формуючи запит на зміну стандартів, процедур сертифікації та правил взаємодії із європейськими партнерами. Внаслідок цього регуляторна система адаптується до реальних потреб бізнесу, що забезпечує гнучкість державної політики. Відтак узгодження нормативних рамок стимулює формування стабільного середовища сталого відтворення, що реалізується через сталий відтворювальний блок, орієнтований на збереження природно-ресурсного, енергетичного та трудового потенціалів галузі.

Важливою характеристикою механізму є зворотний зв'язок між функціональними блоками, який забезпечує управлінську адаптивність системи. Так, наприклад, у випадку, коли реалізація стратегічно-інтеграційного блоку стикається з обмеженістю фінансових чи матеріальних ресурсів, інформація про це надходить до ресурсно-інвестиційного блоку, який здійснює перерозподіл або пошук додаткових джерел підтримки. Якщо ж дефіцит ресурсів не може бути усунений, стратегічні цілі коригуються відповідно до реальних можливостей, що дозволяє уникнути управлінських дисбалансів.

Представлена схема відображає інтеграційно-адаптаційний механізм функціонування аграрних підприємств України в євроінтеграційному середовищі. Макро-, мезо- та мікрорівні формують управлінське середовище, у межах якого здійснюється координація дій усіх учасників процесу. Овальна зона позначає євроінтеграційне управлінське поле, що забезпечує узгодження політичних, інституційних, ресурсних і організаційних умов. У середині нього функціонують п'ять взаємопов'язаних управлінських блоків: стратегічно-інтеграційний, ресурсно-інвестиційний, логістично-експортний, інституційно-регуляторний і сталий відтворювальний. Вхідні стрілки між блоками відображають послідовний рух управлінських потоків від стратегічних рішень до процесів відтворення, тоді як зворотні стрілки демонструють наявність взаємодії та постійне оновлення й корекцію управлінських дій. Центральний елемент схеми - «ядро рефлексивного узгодження» – виступає регулятором зворотних зв'язків, акумулює сигнали про відхилення, дисфункції чи невідповідності та спрямовує

корекційні імпульси до відповідних блоків. Така структура забезпечує саморегуляцію системи, оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища та узгодження цілей інтеграційної політики з реальними можливостями аграрних підприємств.

Аналогічно, функціональні взаємозв'язки між іншими блоками забезпечують стійкість і керуваність системи:

- результати логістично-експортного блоку впливають на регуляторну сферу, стимулюючи перегляд процедур сертифікації та митного оформлення;
- зміни у регуляторному полі (інституційно-регуляторний блок) формують нові вимоги до сталого відтворювального блоку – наприклад, щодо екологічних стандартів виробництва;
- показники сталого відтворення (ефективність використання ресурсів, відновлення родючості ґрунтів, енергетична автономність) слугують основою для оновлення стратегічних пріоритетів.

Таким чином, зворотний зв'язок між блоками є не лише інформаційним каналом, а механізмом постійної управлінської корекції, що дозволяє узгоджувати стратегічні орієнтири з наявними ресурсами, умовами ринку та інституційним середовищем. Це робить запропонований механізм саморегульованою системою з високим рівнем гнучкості та реалістичності управлінських рішень.

У запропонованому інтеграційно-адаптаційному механізмі багаторівневого управління аграрними підприємствами України в євроінтеграційному середовищі готова сільськогосподарська продукція є не просто кінцевим результатом виробничого циклу, а ключовим індикатором ефективності всього управлінського контуру. Саме за динамікою обсягів, структурою, екологічними та якісними параметрами готової аграрної продукції, її регуляторною сумісністю з нормами ЄС і логістичною ефективністю можна надавати оцінку взаємоузгодженості стратегічно-інтеграційного, ресурсно-інвестиційного, логістично-експортного, інституційно-регуляторного та сталого відтворювального блоків механізму на макро-, мезо- та мікрорівнях. Отже, на макрорівні готова аграрна продукція концентрує в собі результат реалізації євроінтеграційного вектора, що визначений у статті як управлінський орієнтир переходу від відновлювальної до стратегічно стійкої моделі розвитку аграрного сектору.

У 2024 році загальний експорт товарів з України, за різними оцінками, становив близько 41,7 млрд дол. США, причому аграрний сектор забезпечував від 43% до 50% обсягів, тобто від 18,1 до 20,9 млрд дол. США експортної виручки. Структура цих надходжень засвідчує, що поряд із традиційними сировинними позиціями (кукурудза, пшениця, ріпак) домінуючу роль уже перейшла до готової продукції або ж продукції глибокої переробки, це соняшникова олія, шрот, цукор, м'ясо птиці, молочні вироби, а також органічна продукція. За даними Центру економічної стратегії, у 2024 році за товарними позиціями соняшникова олія та кукурудза забезпечували приблизно по 5,1 млрд дол. США, а отже, соняшникова олія фактично стала флагманом готової аграрної продукції України на зовнішніх ринках.

Узагальнені параметри місця готової аграрної продукції в експорті України та в імпорті ЄС наведені в таблиці 1, що є важливою інформацією для подальшого аналізу за видами продукції та управлінськими блоками механізму.

Навіть у складних умовах повномасштабного вторгнення, агросектор національної економіки демонстрував прискорення реалізації євроінтеграційного вектора: у 2023 році головною експортною позицією України стала саме соняшникова олія, її експорт досяг 5,7 млн т, продемонструвавши зростання на 33%. Одночасно експорт пшеничного борошна збільшився на 72%, цукру – на 153%, а пасти – на 33% порівняно

з попереднім періодом. Ця динаміка чітко демонструє збільшення частки готової продукції в українському експортному портфелі, що узгоджується з авторським баченням механізму як системи, орієнтованої на зростання експортної спроможності через поглиблення переробки агропродукції та інституційну сумісність з ЄС.

Таблиця 1

Готова та перероблена аграрна продукція України в системі торгівлі з ЄС у 2024 р.*

Показник	Кількісне значення показника
Загальний експорт товарів з України	41,7–42,0 млрд дол. США
Частка аграрної продукції в експорті товарів	43 % (18,1 млрд дол. США)
Експорт агропродукції до ЄС	4,4 млрд євро
Імпорт ЄС з України: жири та олії	3,1 млрд євро
Імпорт ЄС з України: насіння олійних	2,5 млрд євро
Частка України в імпорті органічних продуктів ЄС	7,7% (203,8 тис. т)

*Джерело: складено автором за матеріалами [9], [10], [11], [12]

Ресурсно-інвестиційний блок відображається у масштабах та напрямках інвестицій у виробництво готової продукції. Уряд України в середньостроковій перспективі планує збільшити частку переробки в структурі ВВП до 20% і залучити в інвестиційну сферу близько 90 млрд дол. США, причому пріоритетними напрямами визначаються харчова промисловість та поглиблена переробка аграрної сировини. Окремі міжнародні огляди та коментарі фіксують, що у зв'язку із завершенням режиму тимчасового «trade visa-free» з ЄС Україна змінює експортну стратегію від акценту на сировині до нарощування внутрішньої переробки, а міністр аграрної політики прямо заявляє про намір використовувати завантаження вітчизняних олійноекстракційних заводів, які працюють у середньому лише на 65% потужності. Такі орієнтири означають, що готова продукція – перш за все олії, шроти, цукор, молочні та м'ясні вироби – стає ключовим фокусом інвестиційної політики, тоді як експорт сировини поступово обмежується.

Логістично-експортний блок для готової продукції має свою специфіку: ця продукція більш чутлива до порушень ланцюгів поставок, потребує надійних маршрутів і сучасної логістичної інфраструктури. Хоча у 2024 році головні обсяги експорту аграрної продукції як і раніше проходили через зернові коридори, статистика свідчить про значні масштаби саме готових товарів. У 2023 р. експорт соняшникової олії досяг 5,7 млн т, зростання експорту борошна, цукру та макаронних виробів, а також збільшення обсягів готової м'ясної та молочної продукції означають, що логістика для готових товарів поступово набуває особливої ваги. Паралельно відбувається зміна географії постачань: Європейський Союз у 2024 р. імпортував з України зернові на 4,4 млрд євро, жири та олії – на 3,1 млрд євро, насіння олійних та споріднені продукти – на 2,5 млрд євро, причому саме група «жири та олії» відображає готову або продукцію глибокої переробки для харчової промисловості ЄС.

Інституційно-регуляторний блок у випадку готової продукції пов'язаний насамперед із відповідністю суворим європейським вимогам до безпечності, простежуваності, маркування, ветеринарного та фітосанітарного контролю. Окремі групи

готових товарів – цукор, м'ясо птиці, яйця, мед – ЄС відносить до «чутливих» і повертає до системи тарифів та квот, що суттєво впливає на поведінку українських експортерів. Аналітичні матеріали Єврокомісії фіксують, що обсяги імпорту цих товарів з України за 2024 рік значно перевищили докризові значення, що спричинило політичні дискусії в країнах-членах і стало підґрунтям для часткового відновлення обмежень [11]. З одного боку, це підтверджує, що готова продукція України досягла рівня якості та стабільності поставок, достатнього для масштабної присутності на європейському ринку; з іншого – демонструє, що регуляторний фактор стає ключовим обмеженням для подальшого нарощування експорту.

Сталий відтворювальний блок, який у механізмі завершує цикл і формує основу для оновлення стратегічних пріоритетів, проявляється насамперед через сегмент органічної готової продукції та через екологічні характеристики виробництва. За даними Organic Standard у 2024 році експорт органічної продукції з України до ЄС досяг 203,8–203,9 тис. т, що на 17,4% більше, ніж у 2023 році. Україна посіла третє місце у світі серед постачальників органічних продуктів на ринок ЄС та забезпечила близько 7,7% його імпорту органіки, зокрема у сегментах органічних зернових, олійних, бобових, горіхів, фруктів та заморожених ягід [13]. У структурі цієї торгівлі присутня як сировинна, так і перероблена продукція, однак саме готові органічні товари (крупни, олія, борошно, концентрати, фасовані продукти) мають найвищий потенціал інтеграції у європейські ланцюги з доданою вартістю та найжорсткіші вимоги до сталості.

Щоб чітко показати, як вказані блоки інтеграційно-адаптаційного механізму сфокусовані щодо конкретних видів готової продукції, доцільно деталізувати показники по ключових товарних групах, що концентрують найбільшу додану вартість і найтісніше пов'язані з євроінтеграцією (систематизовано у табл. 2).

Щоб чітко показати, як вказані блоки інтеграційно-адаптаційного механізму сфокусовані щодо конкретних видів готової продукції, доцільно деталізувати показники по ключових товарних групах, що концентрують найбільшу додану вартість і найтісніше пов'язані з євроінтеграцією (систематизовано у табл. 2).

Аналітично ці дані свідчать, що готова продукція виступає своєрідним «лакмусовим папірцем» зрілості кожного з блоків інтеграційно-адаптаційного механізму. Якщо стратегічно-інтеграційний блок задає орієнтир на збільшення частки перероблених товарів у структурі експорту, то ресурсно-інвестиційний блок матеріалізує цей орієнтир у вигляді модернізації виробництва, завантаження переробних потужностей, впровадження енергоефективних технологій і цифрових систем управління якістю. Логістично-експортний блок забезпечує сталість поставок готової продукції в умовах військових ризиків і трансформації торговельних режимів; інституційно-регуляторний блок відповідає за відповідність стандартам ЄС, включно з сертифікацією, дотриманням санітарно-ветеринарних норм; сталий відтворювальний блок інтегрує екологічні, соціальні та управлінські параметри (ESG) у модель виробництва і експорту.

Саме в площині готової продукції найкраще видно, як інтеграційно-адаптаційний механізм працює у режимі зворотних зв'язків: зростання експорту цукру чи м'яса птиці до ЄС негайно породжує реакцію регуляторних інститутів ЄС у вигляді квот або тарифів, що змушує коригувати стратегічні цілі та інвестиційні рішення, переорієнтувати потоки на інші ринки або глибше диверсифікувати продуктову лінійку. Експорт органічної продукції, навпаки, стимулює посилення практик сталого землекористування, інвестиції в сертифікацію, розвиток брендингу та маркування, а відтак і корекцію управлінських підходів на рівні підприємств і політики на макrorівні.

Таблиця 2

Експортні характеристики ключових видів готової аграрної продукції у контексті функціонального призначення за відповідними блоками інтеграційно-адаптаційного механізму

Вид готової продукції	Кількісні та вартісні показники	Функціональне призначення за відповідними блоками інтеграційно-адаптаційного механізму
Соняшникова олія	5,7 млн т експорту у 2023 р., +33 % до попереднього року; у 2024 р. серед провідних експортних позицій (≈ 5,1 млрд дол. США)	Головний маркер глибокої переробки та стратегічної експортної орієнтації; формує ядро логістично-експортного й ресурсно-інвестиційного блоків
Пшеничне борошно	Зростання експорту на 72 % у 2023 р	Показник переходу від експорту зерна до готового харчового продукту; вимагає більшої регуляторної та логістичної узгодженості
Цукор	Зростання експорту на 153 % у 2023 р.; у наступних сезонах – близько третини виробництва спрямовується на експорт, попри часткове падіння обсягів виробництва	Чутливий товар для ринку ЄС; концентрує вплив логістичних, регуляторних та політичних обмежень, але має високу маржинальність
Макаронні вироби	Зростання експорту на 33 % у 2023 р.	Символ розвитку нішових сегментів готової продукції з глибокою переробкою та сильнішими бренд-компонентами
М'ясо птиці	57,97 тис. т і 179,3 млн дол. США експорту за січень–травень 2025 року, +17 % за обсягом та +57 % за вартістю до 2024 р.	Високий рівень регуляторних вимог (ветеринарія, безпечність.); тест на інституційну сумісність
Молочні продукти	57,97 тис. т та 179,3 млн дол. експорту за січень–травень 2025 р., +17 % за обсягом та +57 % за обсягами вартості до попереднього року	Динамічний сегмент готової продукції з високими бар'єрами входу; потребує модернізації логістики та стандартизації
Органічна готова продукція	203,8–203,9 тис. т експорту до ЄС у 2024 р., +17,4 % до 2023 р.; ≈ 7,7–8 % імпорту органіки ЄС, третє місце серед постачальників	Концентрований прояв сталого відтворювального блоку; задає найвищі вимоги до екологічності, інституційної узгодженості

Таким чином, комплексний статистичний аналіз готової агропродукції України засвідчив її домінуючу роль у прискоренні євроінтеграційної динаміки аграрного сектора національної економіки. Її обсяги, структура, географія збуту, ступінь переробки, екологічні параметри та регуляторна сумісність відображають як поточний стан аграрного сектора національної економіки, так і ефективність багаторівневого інтеграційно-адаптаційного механізму. На основі цих показників можна переходити до розроблення інтегральних індексів експортної готовності та інституційної сумісності готової продукції, які кількісно відобразатимуть якість євроінтеграційного розвитку аграрних підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі.

Функціонування інтеграційно-адаптаційного механізму має циклічний і автономний характер, що забезпечує його адаптивність у мінливому середовищі євроінтеграційних процесів. Кожен блок не лише виконує власну функцію, але й генерує

імпульси розвитку для наступного, створюючи ланцюгову реакцію управлінського оновлення. Особливе значення у цій системі має мезорівень, є не лише самостійним рівнем функціонування механізму, а і виконує роль комунікаційного посередника між макро- та мікрорівнями, транслуючи політику у практичні інструменти та узагальнюючи результати реалізації. Завдяки цьому формується замкнений управлінський цикл, у якому стратегічні, ресурсні, логістичні, регуляторні та відтворювальні рішення узгоджуються у спільному інформаційно-аналітичному контурі.

Водночас у структурі запропонованого механізму передбачена можливість прямої взаємодії між макро та мікрорівнями, минаючи мезорівень. Така взаємодія виникає у випадках, коли управлінські рішення на національному рівні мають безпосередній вплив на діяльність кожного аграрного підприємства. Зокрема, прийняття Верховною Радою України законодавчих актів, що встановлюють нові стандарти обігу земель, вимоги до якості продукції, екологічні норми або податкові режими, безпосередньо змінює умови функціонування підприємств незалежно від регіональної інфраструктури. У цьому випадку мезорівень виконує не стільки посередницьку, скільки адаптаційно-аналітичну функцію, транслуючи до центральних органів результати практичного впровадження політики на місцях. Такий підхід підкреслює відкритість і багатогранність зв'язків у системі управління, де кожен рівень може впливати на інший не лише опосередковано, а й через прямі управлінські та інформаційні канали.

Запропонована логіка взаємозв'язків між блоками і рівнями інтеграційно-адаптаційного механізму забезпечує не лише структурну, але й функціональну цілісність механізму. У межах такої моделі управлінські дії держави, регіонів і підприємств перетворюються з окремих заходів на єдину динамічну систему, здатну адаптуватися до вимог ринку ЄС та водночас підтримувати стійкість внутрішнього розвитку аграрної галузі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дало змогу поглибити теоретичні засади стратегічного управління розвитком аграрних підприємств України в умовах євроінтеграційних трансформацій. Обґрунтовано, що євроінтеграційний вектор розвитку перетворюється з політичного орієнтира на ключовий управлінський чинник, який визначає нову архітектуру взаємодії держави, регіонів і підприємств. Встановлено, що ефективність інтеграції аграрних підприємств у європейський економічний простір зумовлюється здатністю національної системи управління забезпечити синхронізацію стратегічних, інституційних, організаційно-економічних і ресурсних рішень у межах єдиного управлінського контуру.

Розроблений у статті інтеграційно-адаптаційний механізм багаторівневого управління може слугувати для формування керованої моделі адаптації аграрних підприємств до вимог ЄС. Механізм структуровано за п'ятьма взаємопов'язаними блоками: стратегічно-інтеграційним, ресурсно-інвестиційним, логістично-експортним, інституційно-регуляторним і сталим відтворювальним, функціонування кожного з яких розгортається на макро-, мезо- та мікрорівнях. Визначено, що системоутворювальним елементом такого інтеграційно-адаптаційного механізму є ядро рефлексивного узгодження, яке забезпечує безперервний цикл управлінського зворотного зв'язку між блоками та рівнями. Саме через нього реалізується функція самокоригування системи – від стратегічних орієнтирів до операційних дій, що формує ефект динамічної керованості й адаптивності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні структури багаторівневого управлінського механізму як інституційно узгодженої системи, у межах якої відбувається взаємне підсилення стратегічних, ресурсних, логістичних, регуляторних і відтворювальних процесів. Доведено, що реалізація такого механізму забезпечує не

лише адаптацію аграрних підприємств до вимог ринку ЄС, а й формування стійкої моделі їх розвитку, орієнтованої на експортну спроможність, енергетичну автономність та інституційну сумісність із європейським середовищем.

Перспективи подальших досліджень полягають у моделюванні ефективності функціонування інтеграційно-адаптаційного механізму, розробленні системи показників моніторингу управлінської синергії між рівнями, а також у побудові цифрових аналітичних інструментів для оцінювання результативності адаптаційних процесів аграрних підприємств у євроінтеграційному контексті.

1. Бородіна О., Прокопа І., Шубравська О. Євроінтеграційні трансформації аграрної політики України: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2020. №9. С. 45–62.
2. Файчук О., Зварун Б. Європейські вимоги до інституційного забезпечення аграрного бізнесу. *Агросвіт*. 2021. № 23. С. 17–24.
3. Коваленко Н. Інноваційні стратегії управління аграрними підприємствами: теорія та практика. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2. С. 112–119.
4. Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. *Економіка і держава*. 2024. № 3. С. 54–59.
5. Гончаренко Н. Партнерські моделі кластеризації аграрного виробництва: європейський досвід. *Економічний часопис*. 2022. № 11. С. 98–105.
6. Андрійчук В. Економічна ефективність і конкурентоспроможність аграрних підприємств: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 410 с.
7. Крисальний О. Інституційна гармонізація управління аграрними підприємствами у процесі євроінтеграції. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 75–83.
8. Malik M., Havrysh O., Kucher A. Systemic foundations of the institutional adaptation of agricultural management in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. Vol. 8 (3). P. 52–69.
9. European Parliament. EU–Ukraine relations and agricultural integration. European Parliamentary Research Service (EPRS Briefing). 2024. URL: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI%282024%29760432 (дата звернення: 2 листопада 2025 року).
10. Centre for Economic Strategy. EU integration of the Ukrainian agri-sector. 2023. URL: <https://ces.org.ua/en/eu-integration-of-the-ukrainian-agri-sector/> (дата звернення: 2 листопада 2025 року).
11. Prism UA. Ukraine’s agriculture: not a threat to the EU. 2024. URL: <https://prismua.org/en/english-ukraines-agriculture-not-a-threat-to-the-eu/> (дата звернення: 2 листопада 2025 року).
12. European Commission. Common Agricultural Policy Strategic Plan 2023–2027. Brussels: EC, 2023. URL: <https://agriculture.ec.europa.eu> (дата звернення: 2 листопада 2025 року).
13. European Commission. Horizon Europe. Cluster 6 “Food, Bioeconomy, Natural Resources, Agriculture and Environment”. 2024. URL: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu> (дата звернення: 2 листопада 2025 року).

References

1. Borodina, O., Prokopa, I., & Shubravskaya, O. (2020). *Yevrointehratsiini transformatsii ahrarnoi polityky Ukrainy: problemy ta perspektyvy* [Eurointegration transformations of Ukraine’s agrarian policy: problems and prospects]. *Ekonomika Ukrainy*, 9, 45–62. [in Ukrainian].
2. Faichuk, O., & Zvarun, B. (2021). *Yevropeyski vymohy do instytutitsiinoho zabezpechennia ahrarnoho biznesu* [European requirements for the institutional support of agribusiness]. *Ahrosvit*, 23, 17–24. [in Ukrainian].

3. Kovalenko, N. (2023). *Innovatsiini stratehii upravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka* [Innovative management strategies of agricultural enterprises: theory and practice]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2, 112–119. [in Ukrainian].
4. Malakhova, Yu. (2024). *Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom ahrarnykh pidpriemstv* [Strategic management of innovative development of agricultural enterprises]. *Ekonomika i derzhava*, 3, 54–59. [in Ukrainian].
5. Honcharenko, N. (2022). *Partnerski modeli klasteryzatsii ahrarnoho vyrobnytstva: yevropeiskyi dosvid* [Partnership models of agricultural clustering: European experience]. *Ekonomichni chasopys*, 11, 98–105. [in Ukrainian].
6. Andriichuk, V. (2021). *Ekonomichna efektyvnist i konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv* [Economic efficiency and competitiveness of agricultural enterprises]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
7. Krysalnyi, O. (2020). *Instytutsiina harmonizatsiia upravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy u protsesi yevrointehratsii* [Institutional harmonization of management of agricultural enterprises in the process of European integration]. *Problemy ekonomiky*, 4, 75–83. [in Ukrainian].
8. Malik, M., Havrysh, O., & Kucher, A. (2022). Systemic foundations of the institutional adaptation of agricultural management in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*, 8(3), 52–69.
9. European Parliament. (2024). *EU–Ukraine relations and agricultural integration*. European Parliamentary Research Service (EPRS Briefing). Retrieved from: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI%282024%29760432 (accessed 2 November 2025).
10. Centre for Economic Strategy. (2023). *EU integration of the Ukrainian agri-sector*. Retrieved from: <https://ces.org.ua/en/eu-integration-of-the-ukrainian-agri-sector/> (accessed 2 November 2025).
11. Prism UA. (2024). *Ukraine’s agriculture: not a threat to the EU*. Retrieved from: <https://prismua.org/en/english-ukraines-agriculture-not-a-threat-to-the-eu/> (accessed 2 November 2025).
12. European Commission. (2023). *Common Agricultural Policy Strategic Plan 2023–2027*. Brussels: EC. Retrieved from: <https://agriculture.ec.europa.eu> (accessed 2 November 2025).
13. European Commission. (2024). *Horizon Europe. Cluster 6 “Food, Bioeconomy, Natural Resources, Agriculture and Environment”*. Brussels: EC. Retrieved from: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu> (accessed 2 November 2025).

EUROPEAN INTEGRATION VECTOR OF DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE

Oksana Zhylynska¹, Oleksandr Starynets²

¹Taras Shevchenko National University of Kyiv

60 Volodymyrska Street, City of Kyiv, Ukraine, 01033

E-mail: zhylynska@knu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8366-0474>

²National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

15 Heroes of Defense Street, City of Kyiv, Ukraine, 03041

E-mail: starynets@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0173-5151>

Abstract. The conducted research has made it possible to deepen the theoretical foundations of strategic management of the development of Ukraine’s agricultural enterprises under conditions of European integration transformations. It is substantiated that the European integration vector of development is transforming from a political guideline into a key managerial factor that determines a new architectonics of interaction between the state, regions,

and enterprises. It has been established that the effectiveness of integrating agricultural enterprises into the European economic space depends on the ability of the national management system to ensure the synchronization of strategic, institutional, organizational-economic, and resource-related decisions within a unified managerial framework.

The integration-adaptation mechanism of multilevel management developed in the article can serve as a basis for forming a controllable model of adaptation of agricultural enterprises to EU requirements. The mechanism is structured into five interrelated blocks: strategic-integration, resource-investment, logistics-export, institutional-regulatory, and sustainable reproductive, each functioning at the macro-, meso-, and microlevels. It has been determined that the system-forming element of such an integration-adaptation mechanism is the core of reflexive coordination, which ensures a continuous cycle of managerial feedback between the blocks and levels. It is through this core that the system's self-adjustment function is implemented – from strategic guidelines to operational actions—creating an effect of dynamic controllability and adaptability.

The scientific novelty of the obtained results lies in clarifying the structure of the multilevel management mechanism as an institutionally coordinated system within which the strategic, resource, logistics, regulatory, and reproductive processes mutually reinforce one another. It has been proven that the implementation of such a mechanism ensures not only the adaptation of agricultural enterprises to the requirements of the EU market but also the formation of a sustainable model of their development oriented toward export capacity, energy autonomy, and institutional compatibility with the European environment.

Prospects for further research include modeling the efficiency of the integration-adaptation mechanism's functioning, developing a system of indicators for monitoring managerial synergy between levels, and creating digital analytical tools for assessing the effectiveness of adaptation processes of agricultural enterprises in the context of European integration.

Keywords: agricultural enterprises; European integration; integration and adaptation mechanism; multilevel management; strategic adaptation; institutional compatibility; export capacity; sustainable development; integration environment; reflexive coordination.

Стаття надійшла до редколегії 22.11.2025

Прийнята до друку 23.12.2025

Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026