

УДК 338.43: 631.11

М. М. Гуменюк,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,  
Прикарпатська державна сільськогосподарська дослідна станція  
Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8420-9730>

З. І. Кобеля,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>

Д. В. Неміш,  
к. е. н., с. н. с., заступник директора з наукової роботи,  
Прикарпатська державна сільськогосподарська дослідна станція  
Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8775-9305>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.311

## ОРГАНІЗАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА РЕГІОНУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

М. Humeniuk,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business and Human Resource Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Pre-Carpathian State Agricultural Experimental Station of the Institute of Agriculture of the Carpathian Region of the NAAS  
Z. Kobelia,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Business and Human Resource Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University  
D. Nemish,  
PhD in Economics, Senior Researcher, Deputy Director for Research, Pre-Carpathian State Agricultural Experimental Station of the Institute of Agriculture of the Carpathian Region of the NAAS

### ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION OF THE REGION'S AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти організаційної трансформації аграрного підприємництва в умовах невизначеності на регіональному рівні. Закцентовано увагу на переважаючій організаційно-правовій формі господарювання — фермерських господарствах. Здійснено оцінку основних тенденцій зміни обсягів виробництва продукції рослинництва та тваринництва на регіональному рівні. Визначено тенденції зміни урожайності основних груп культур. Встановлено основні напрями спеціалізації аграрного підприємництва на регіональному рівні. Обґрунтовано принципи організаційної трансформації аграрного підприємництва в умовах невизначеності. Узагальнено, що організаційна трансформація аграрного підприємництва охоплює три рівні: структурну трансформацію (перехід від жорстких ієрархічних структур до адаптивних моделей), технологічну трансформацію (використання інноваційних технологій) та стратегічну трансформацію (зміна концепції аграрного виробництва — від експорту сировини до переробки).

The article is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the organizational transformation of agrarian entrepreneurship in conditions of uncertainty at the regional level. It is established that agrarian entrepreneurship is an important element of the agrarian sector and the economy of Ukraine as a whole. At the same time, the modern stage of development of agrarian entrepreneurship is characterized by deep transformational processes that occur in conditions of increased uncertainty, globalization of markets and the need to adapt to the principles of sustainable development.

The focus is on the prevailing organizational and legal form of management — farms. The main trends in the change in the volume of production of crop and livestock products at the regional level are assessed. The trends in the change in the yield of the main groups of crops are studied. It is established that agrarian entrepreneurship today is not only a fundamental segment of the economy that ensures food security, but also a key subject of the development of rural areas and a bearer of social responsibility. The main areas of specialization of agrarian entrepreneurship at the regional level are determined.

It is established that the central problem of organizational transformation of agrarian entrepreneurship lies in the systemic disproportion between the desire to maximize economic results and the need to ensure social stability. The principles of organizational transformation of agrarian entrepreneurship in conditions of uncertainty are substantiated. It is generalized that organizational transformation of agrarian entrepreneurship covers three levels: structural transformation (transition from rigid hierarchical structures to adaptive models), technological transformation (use of innovative technologies) and strategic transformation (change in the concept of agricultural production — from raw material export to processing). Organizational transformation is a tool for transforming risks into opportunities through innovation and rational use of regional resources. A reasonable combination of organic production, precision agriculture and traditional production methods can be the key to the successful development of agrarian entrepreneurship.

*Ключові слова:* аграрне підприємництво, організація, невизначеність, виробництво, регіональний вимір.

*Key words:* agrarian entrepreneurship, organization, uncertainty, production, regional dimension.

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

Аграрне підприємництво — це важливий елемент аграрного сектору та економіки загалом, оскільки сприяє розвитку сільських територій, збереженню земельних ресурсів, забезпечує продовольчу й екологічну безпеку, згладжує соціальну напруженість шляхом працевлаштування населення.

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується найвищим рівнем турбулентності за останні десятиліття. Становлення ефективної інфраструктури аграрного сектору шляхом активізації аграрного підприємництва набуває критично важливого значення в умовах динамічних змін та невизначеності. Це визначає необхідність застосування нових орієнтирів у ході формування економічної політики держави.

Аграрне підприємництво сьогодні функціонує під впливом ресурсних обмежень, зміни ринкової кон'юнктури, воєнних ризиків та інституційних трансформацій, зумовлених євроінтеграційними процесами. Традиційні лінійні моделі управління втрачають свою ефективність, що зумовлює гостру потребу в організаційній трансформації. Проблема полягає не лише в необхідності переосмислення традиційних підходів, а й у формуванні нових бізнес-моделей, які враховуватимуть виклики цифрової трансформації, кліматичних змін, глобалізації та зростання конкуренції на аграрних ринках.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика організаційної трансформації аграрного підприємництва становить науково-дослідницький інтерес вітчизняних та зарубіжних науковців. Їх теоретичному об-

грунтуванню та практичному вирішенню присвячені праці Н. Бондарчук [1], О. Бородіної [2], Ю. Гринчук [3], Ю. Лопатинського [12], Ю. Лупенка [4], М. Маліка [5], Д. Шеленко, О. Шпикуляка [6], та інших. Зокрема Бородіна О. та інші обґрунтували пропозиції щодо посилення європейської спрямованості стратегічних орієнтирів аграрної політики [2]. Шпикуляк О. та Шеленко Д. узагальнили концепт механізму переходу аграрних підприємств України до умов Європейського Зеленого курсу [6]. Гринчук Ю. дослідила роль сучасних інформаційних систем у формуванні високоефективного управлінського середовища аграрного підприємництва [3]. Бондарчук Н. та інші розглянули впровадження інновацій, як основу ефективної стратегії розвитку аграрного підприємства [1].

Напрацювання вчених мають велике науково-практичне значення, оскільки формують теоретико-методологічну основу подальших наукових пошуків, детально висвітлюють окремі аспекти розвитку аграрного підприємництва. Водночас, специфіка окремих територій передбачає врахування впливу чинників, зумовлених регіональними особливостями розвитку, природно-кліматичними умовами та існуючими традиціями.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні організаційної трансформації аграрного підприємництва регіону в умовах невизначеності та визначенні напрямів її оптимізації.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сільське господарство є однією з основних галузей економіки Карпатського регіону, до складу якого входять Чернівецька, Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області. У Чернівецькій області впродовж останніх років аграрний сектор демонструє стабільний розвиток та наразі формує 20%

валової доданої вартості регіону. Близько 80% серед суб'єктів аграрного підприємства за організаційно-правовою формою займають фермерські господарства. В області у 2021 році налічувалось 328 фермерських господарств, які займали площу 27913 га, а у 2025 році їх кількість становить 200 одиниць, розміщених на площі 29862 га.

Фермерські господарства Чернівецької області характеризуються малоземельністю. Середня площа одного фермерського господарства області практично відповідає середній площі одного фермерського господарства Карпатського регіону, а саме у 2021 році 85 га проти 88 га, а у 2024 році 149 га проти та 155 га. Водночас середня площа одного фермерського господарства області є значно нижчою за середню площу одного фермерського господарства України: 85 га у 2021 році та 149 га у 2024 році проти 187 га у 2021 році та 225 га у 2024 році (Табл. 1).

Простежується тенденція до масштабування діяльності фермерських господарств області. На Чернівецьку область припадало 18,4% площі сільськогосподарських угідь фермерських господарств Карпатського регіону у 2021 році та 15,9% у 2024 році. Водночас частка фермерських господарств області за кількістю становила 19,0% у 2021 році та 16,4% у 2024 році. Доцільно зазначити, що рівень землезабезпеченості одного фермерського господарства сільськогосподарськими угіддями у Чернівецькій області є вищим ніж у Закарпатській області (85 га проти 16 га у 2021 та 149 га проти 57 га у 2024 році) та практично відповідає даному показнику у Івано-Франківській області. У динаміці спостерігається зменшення частки фермерських господарств області у Карпатському регіоні і за кількістю, і за площею.

Вирощування зернових та зернобобових фермерськими господарствами Чернівецької області не має значного впливу на обсяг валового збору даних культур у Карпатському ре-

**Таблиця 1. Динаміка розвитку фермерських господарств у Чернівецькій області**

| Регіон               | Кількість, од |      | Площа, га |        | Середня площа 1 ФГ, га |       | Темп приросту, % |           |
|----------------------|---------------|------|-----------|--------|------------------------|-------|------------------|-----------|
|                      | 2021          | 2024 | 2021      | 2024   | 2021                   | 2024  | За кількістю     | За площею |
| Карпатський регіон   | 1723          | 1216 | 151783    | 188120 | 88                     | 155   | -29,4            | 23,9      |
| Чернівецька          | 328           | 200  | 27913     | 29862  | 85                     | 149   | -39,0            | 7,0       |
| % області до регіону | 19,0          | 16,4 | 18,4      | 15,9   | 96,6                   | 96,1  | -13,7            | -13,6     |
| Львівська            | 601           | 625  | 80671     | 110575 | 134                    | 177   | 4,0              | 37,1      |
| Івано-Франківська    | 363           | 296  | 36226     | 42265  | 99,8                   | 142,8 | -18,5            | 16,7      |
| Закарпатська         | 431           | 95   | 6972      | 5419   | 16                     | 57    | -78,0            | -22,3     |

Джерело: розраховано авторами на основі даних статистичного спостереження [7].

Таблиця 2. Динаміка показників виробництва фермерських господарств Чернівецької області

| Показник                                                                                            | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | Відхилення (%)<br>2024 року до |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------------|-----------|
|                                                                                                     |       |       |       |       |       |       | 2019 року                      | 2023 року |
| Валові збори зернових та зернобобових: – загалом, тис. ц,                                           | 335,9 | 406,1 | 694,4 | 508,7 | 692,2 | 497,9 | 48,2                           | -28,1     |
| – у % до Карпатського регіону.                                                                      | 11,4  | 12,2  | 15,6  | 11,7  | 14,9  | 11,6  | 1,1                            | -22,2     |
| Валові збори олійних культур: – загалом, тис. ц,                                                    | 314,6 | 303,8 | 366,4 | 341,5 | 354,4 | 450,7 | 43,3                           | 27,2      |
| – у % до Карпатського регіону.                                                                      | 20,1  | 18,1  | 17,8  | 15,7  | 13,9  | 12,9  | -35,9                          | -7,3      |
| Урожайність зернових та зернобобових: – загалом, ц/га,                                              | 33,3  | 40,6  | 63,7  | 46,7  | 57,2  | 57,9  | 74,1                           | 1,2       |
| – у % до Карпатського регіону.                                                                      | 71,8  | 82,5  | 103,2 | 80,8  | 90,8  | 84,5  | 17,8                           | -6,9      |
| Урожайність олійних культур: – загалом, ц/га                                                        | 20,8  | 20,8  | 26,0  | 21,6  | 24,6  | 24,9  | 19,5                           | 1,2       |
| – у % до Карпатського регіону.                                                                      | 79,1  | 79,7  | 83,3  | 77,7  | 78,6  | 75,2  | -4,9                           | -4,3      |
| Частка у вирощуванні сільськогосподарських тварин усіх видів господарствами Карпатського регіону, % | 3,1   | 4,1   | 3,5   | 3,9   | 4,7   | 3,8   | 24,4                           | -17,8     |
| Частка у виробництві молока господарствами Карпатського регіону, %                                  | 2,4   | 5,1   | 3,4   | 3,6   | 1,7   | 3,9   | 66,5                           | 134,6     |

Джерело: розраховано авторами на основі даних статистичного спостереження [7].

гії (Табл. 2). Так, частка фермерських господарств області у формуванні валових зборів зернових та зернобобових впродовж 2021–2024 років коливалася в межах 11% з незначним зростанням у постковідному 2021 році та адаптаційному 2023 році. Частка фермерських господарств області у валовому зборі олійних у Карпатському регіоні зазнала динамічного зменшення з 20,1% у 2021 році до 12,9% у 2024 році, тобто на третину. Причиною такої тенденції стало не зменшення обсягу валового збору олійних господарствами області, а значно динамічніше його зростання у господарствах регіону загалом.

Намагаючись досягти швидкої окупності, здійснюючи високорентабельне виробництво, багато господарств орієнтується на вирощування ріпаку та сої. Рівень зацікавленості динамічно зростає, що підтверджують показники валового збору олійних культур. Водночас у багатьох господарствах виникають проблеми зі збутом даних культур і часто вони змушені реалізувати продукцію за заниженими цінами. Для вирішення проблем збуту в Чернівецькій області створюють індустріальний парк "Буковина 1" з агропереробки, зокрема олійних культур, який включено до реєстру в кінці січня 2026 року. Основним в діяльності індустріального парку буде підприємство з переробки олійних культур. Також розглядається варіант будівництва мультикультурного заводу, який зможе переробляти декілька культур: сою, ріпак та соняшник. Продукцію планують експортувати в країни ЄС: олію для підприємств з виробництва біодизеля, шрот — на корма для тварин. Ініціатором створення парку виступило ТОВ "ММ Агро". Площа майданчика становить тро-

хи більше 18 га, а загальний обсяг інвестицій у проєкт оцінюється у 698,3 млн грн [8].

Рівень урожайності зернових та зернобобових, а також олійних культур фермерських господарств Чернівецької області нижчі від рівня урожайності даних культур у Карпатському регіоні в середньому на 15–20%. Зокрема, щодо зернових і зернобобових рівень урожайності нижчий у 2021 році на 28,2%, а у 2024 році на 15,5%. Отже, у динаміці спостерігаються позитивні зміни. Така тенденція є свідченням нижчої технологічної ефективності даних господарств на обласному рівні. Варто відзначити, що лише у 2021 році урожайність даних культур була вищою порівняно з рівнем урожайності у Карпатському регіоні на 3,2%. Темп зростання рівня урожайності даних культур у фермерських господарствах області в динаміці становить 74,1%, тобто господарства області активно намагаються покращити існуючий рівень.

Урожайність олійних культур була нижчою у господарствах Чернівецької області у 2021 році на 20,9%, а у 2024 році на 24,8%, тобто спостерігалися незначні негативні зміни. Впродовж досліджуваного періоду у фермерських господарствах області спостерігалася збільшення урожайності олійних культур на 19,5%. Варто наголосити, що урожайність олійних культур у господарствах Чернівецької області у 2024 році була аж на 11,9 ц/га нижчою ніж у господарствах Івано-Франківської області, що було вперше за досліджуваний період.

Результати дослідження підтверджують незначний розвиток тваринницької галузі у господарствах Чернівецької області. Частка фермерських господарств області у вирощу-

вання сільськогосподарських тварин усіх видів у Карпатському регіоні є мізерною. Позитивним є її збільшення з 3,1% у 2021 році до 3,8% у 2024 році, тобто на 24,4%. Водночас в абсолютному вираженні спостерігалось зростання вирощування сільськогосподарських тварин усіх видів удвічі, а саме з 1,5 тис. т у 2019 році до 3,0 тис. т у 2024 році. Зростання обсягу вирощування у області швидшими темпами порівняно із зростання у регіоні свідчить про підвищення зацікавленості даним виробництвом на обласному рівні.

Виробництво молока у фермерських господарствах області зросло з 0,3 тис. т у 2019 році до 0,7 тис. т у 2024 році тобто удвічі. Разом із тим, фермерські господарства області у 2019 році забезпечили лише 2,4% виробництва молока, що виробляють фермерські господарства регіону, а у 2024 році — 3,9%. Тобто спостерігаються незначні позитивні зміни. Найвищою частки виробництва молока була у 2022 році. Господарства Чернівецької області забезпечили найнижчий рівень виробництва молока в Карпатському регіоні у 2024 році.

Відрадно, що серед фермерських господарств Карпатського регіону фермерські господарства Чернівецької області у 2019—2024 роках забезпечили в середньому 60% валових зборів плодово-ягідних насаджень, тобто їх роль у даному виробництві є дуже вагомою (Табл. 3). Така тенденція обумовлена сприятливими природно-кліматичними умовами та зацікавленістю господарств області вирощуванням даної продукції.

Буковина займає перше місце за обсягом виробництва плодоягідної продукції і за урожайністю в Україні. На сьогодні вироблена продукція садівництва складає 17% в загальному обсязі виробництва України. Для зберігання плодово-ягідної продукції налічується 60 фруктосховищ на 65,0 тис. тонн плодів, з яких 50 схо-

вищ — з регульованим газовим середовищем ємністю 57,2 тис. тонн [9]. Вирощуванням даних видів продукції, фермерські господарства області славляться й за кордоном. Наприклад, фермерське господарство "Голд Ромі" експортує яблука до Румунії та Греції, а грушу до Польщі та Румунії. Високий внутрішній попит зменшив частку експорту даних видів продукції у 2024 році. Однак господарство експортувало у 2024 році майже у повному обсязі черешню всіх сортів у Польщу, Румунію та Італію.

За результатами даної оцінки можна стверджувати про спеціалізацією фермерських господарств Чернівецької області на садівництві. Орієнтуючись на зовнішній ринок та швидко адаптуючись до зміни внутрішнього попиту, фермерським господарствам вдалося досягнути збільшення показників виробництва на рівні області та Карпатського регіону загалом. Саме тому спеціалізація на вирощуванні плодово-ягідної продукції й надалі є передумовою сталого розвитку фермерських господарств області.

Водночас рівень урожайності плодово-ягідних культур у фермерських господарствах Чернівецької області значно вищий ніж середній рівень у господарствах Карпатського регіону, а саме в межах 20%. Так, у 2021 році урожайність у господарствах області була на 14,1% вищою, а у 2022 році на 24,9%. Порівняльна оцінка з сусідніми областями дає підстави стверджувати про дещо нижчу урожайність плодово-ягідних порівняно з господарствами Закарпатської області та вищу у 2—4 рази урожайність порівняно з фермерськими господарствами Івано-Франківської та Львівської областей [10]. Використання інноваційних технологій вирощування ягід у спеціальних плівкових тунелях дає змогу збирати урожай більш ніж пів року.

**Таблиця 3. Динаміка продуктивності фермерських господарств Чернівецької області в галузі плодово-ягідних культур**

| Показник             | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | Відхилення (%)<br>2024 року до |           |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------------|-----------|
|                      |       |       |       |       |       |       | 2019 року                      | 2023 року |
| Валовий збір, тис. ц |       |       |       |       |       |       |                                |           |
| Карпатський регіон   | 356,5 | 368,9 | 485,8 | 550,1 | 509,6 | 471   | 32,1                           | -7,6      |
| Чернівецька область  | 216,1 | 206,1 | 288,8 | 357,3 | 301,2 | X     | X                              | X         |
| % області до регіону | 60,6  | 55,9  | 59,4  | 64,9  | 59,1  | X     | X                              | X         |
| Урожайність, ц/га    |       |       |       |       |       |       |                                |           |
| Карпатський регіон   | 111,4 | 136,6 | 202,4 | 220,0 | 212,3 | 196,3 | 76,2                           | -7,5      |
| Чернівецька область  | 127,1 | 158,5 | 240,7 | 274,8 | 251,0 | X     | X                              | X         |
| % області до регіону | 114,1 | 116,0 | 118,9 | 124,9 | 118,2 | X     | X                              | X         |

Джерело: розраховано авторами на основі даних статистичного спостереження [7].

Таблиця 4. Динаміка поголів'я в фермерських господарствах Чернівецької області

| Показник                                                             | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення<br>2024 року до |              |
|----------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|----------------------------|--------------|
|                                                                      |      |      |      |      |      |      | 2019<br>року               | 2023<br>року |
| Кількість у фермерських господарствах Чернівецької області, тис. гол |      |      |      |      |      |      |                            |              |
| ВРХ усього                                                           | 0,4  | 0,9  | 1,0  | 0,8  | 0,5  | 0,7  | 0,3                        | 0,2          |
| у т.ч. корів                                                         | 0,1  | 0,4  | 0,4  | 0,4  | 0,2  | 0,2  | 0,1                        | 0,0          |
| Свиней                                                               | 2,5  | 2,2  | 2,0  | 2,2  | 3,4  | 3,6  | 1,1                        | 0,2          |
| Овець та кіз                                                         | 3,0  | 2,1  | 2,7  | 2,7  | 2,4  | 2,6  | -0,4                       | 0,2          |
| ФГ Чернівецької області до ФГ Карпатського регіону, %                |      |      |      |      |      |      |                            |              |
| ВРХ усього                                                           | 2,8  | 6,3  | 6,4  | 4,5  | 3,0  | 4,1  | 1,3                        | 1,2          |
| у т.ч. корів                                                         | 1,8  | 6,6  | 6,0  | 5,3  | 2,7  | 3,0  | 1,2                        | 0,2          |
| Свиней                                                               | 6,5  | 5,1  | 4,4  | 5,1  | 7,2  | 6,8  | 0,3                        | -0,4         |
| Овець та кіз                                                         | 21,9 | 16,8 | 18,9 | 14,7 | 13,1 | 15,8 | -6,1                       | 2,6          |

Джерело: розраховано авторами на основі даних статистичного спостереження [7].

Фактором змін обсягів виробництва продукції тваринництва у фермерських господарствах Чернівецької області є рівень поголів'я тварин усіх видів (Табл. 4).

Як засвідчують наведені дані, у фермерських господарствах області спостерігається збільшення поголів'я усіх видів тварин у динаміці. Поголів'я ВРХ в області зросло з 0,4 до 0,7 тис. гол. у в т.ч. корів з 0,1 до 0,2 тис. гол. Питома вага поголів'я ВРХ фермерських господарств області у поголів'ї таких господарств Карпатського регіону є мізерною та в динаміці зростає з 2,8 % до 4,2%. Зокрема частка поголів'я корів зростає з 1,8% до 3,0%. Загалом частка поголів'я корів у загальному поголів'ї ВРХ у фермерських господарствах регіону є невисокою, що пов'язано зі складною демографічною ситуацією на селі. Також в області простежується руйнування кормовиробництва (скорочення посівних площ кормових культур) та занепад лукопасовищного господарства, що підриває базу для розвитку тваринництва. Динаміка поголів'я свиней у фермерських господарствах області засвідчує підвищення зацікавленості даним вирощуванням, так як спостерігалось збільшення з 2,5 тис. гол. до 3,6 тис. гол. впродовж досліджуваного періоду. Частка фермерських господарств області у поголів'ї свиней, що вирощують фермерські господарства регіону, залишилася на стабільному рівні.

Найвагомішою є роль фермерських господарств області у вирощуванні поголів'я овець та кіз на рівні Карпатського регіону. На Буковині вівчарство — традиційна та унікальна галузь тваринництва. Наприклад, ФГ "Сторонець" виробляє овечу бринзу та гуцульську коров'ячу бринзу географічного зазначення, що є знаком якості, який показує зв'язок продукту з територією і гарантує високу якість споживачам. Науковцями області виведено й вдосконалено високопродуктивні типи овець,

які адаптовані до різних зон регіону. Водночас спостерігалось зменшення даного поголів'я з 3,0 тис. гол. до 2,6 тис. гол.. Частка фермерських господарств області у поголів'ї овець та кіз, що вирощують фермерські господарства Карпатського регіону зменшилася з 21,9% до 15,8%.

Функціонування в умовах невизначеності сприяло зниженню значущості фермерських господарств Чернівецької області серед фермерських господарств Карпатського регіону. Водночас, незважаючи на сукупність суб'єктивних та об'єктивних труднощів, господарства Чернівецької області знайшли свою економічну нішу в аграрному секторі регіону та займають лідерські позиції за темпом нарощення виробництва окремих видів продукції. Центральна проблема організаційної трансформації аграрного підприємництва полягає у системній диспропорції між прагненням до максимізації економічних результатів (прибутку, продуктивності) та необхідністю забезпечення соціальної стабільності (збереження людського капіталу, розвитку сільської інфраструктури, дотримання екологічних стандартів). Основою її вирішення може стати поширення соціального фермерства як інструменту реінтеграції та соціальної адаптації для військових.

За результатами дослідження можна зробити висновки, що організаційна трансформація аграрного підприємництва регіону базувалась на принципах:

- резильєнтності — здатності справлятися з труднощами та протистояти потрясінням [11];
- адаптивності — здатності швидко пристосовуватися до зміни економічних умов [12];
- цифровізації — використанні цифрових технологій для здійснення точного землеробства та управління;
- ресурсозбереження — використанні ресурсозберігаючих та відтворювальних технологій в процесі виробництва;

— екологізації — орієнтації виробництва на збереження природних екосистем та органічному виробництві.

Основними напрямками організаційної трансформації аграрного підприємництва в подальшому можна вважати наступні:

— забезпечення доступу аграрного підприємництва до сучасних цифрових платформ, зокрема державних і приватних систем моніторингу, аналітики та управління виробничими процесами;

— сприяння стабільності впровадження інноваційних процесів в аграрному підприємстві;

— стимулювання виробництва високоякісної сертифікованої продукції;

— сприяння розвитку сільських територій на засадах активізації аграрного підприємництва;

— поширення індустріальних парків, кластерів, стратегічних альянсів та різні види агропродовольчої кооперації;

— розвиток ринкової інфраструктури та адаптація до міжнародних вимог глобальної торгівлі;

— підтримка інклюзивності аграрного підприємництва;

— підвищення рівня обізнаності аграріїв через навчальні програми, тренінги й курси.

Організаційна трансформація аграрного підприємництва охоплює три рівні: структурну трансформацію (перехід від жорстких ієрархічних структур до адаптивних моделей), технологічну трансформацію (використання інноваційних технологій) та стратегічну трансформацію (зміна концепції аграрного виробництва — від експорту сировини до переробки). Організаційна трансформація є інструментом перетворення ризиків на можливості через інновації та раціональне використання регіональних ресурсів.

### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Організаційна трансформація аграрного підприємництва є неминучим процесом. Регіональна специфіка вимагає від бізнесу гнучкості та здатності до швидкої зміни бізнес-моделей. Основними рушіями успіху стають цифровізація, кооперація та орієнтація на створення продукції з високою доданою вартістю.

Водночас, орієнтуючись на існуючий попит на ринку, суб'єктам аграрного підприємництва доцільно зайняти певні ніші, зокрема щодо виробництва плодово-ягідної продукції, овочів та

нішевих культур (спаржа, мигдаль, ремін та інші). Доцільним є акцент на виробництві органічної продукції, сприяючи дотриманню основних принципів екологізації сільського виробництва. Розумне поєднання органічного виробництва, точного землеробства та традиційних методів виробництва може стати запорукою успішного розвитку аграрного підприємництва. Вищої результативності можна досягти враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти у контексті концепції сталого розвитку, що становить основу подальших досліджень.

### **Література:**

1. Гринчук Ю. Управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах сталого розвитку аграрного сектору: ефективність інноваційних підходів інформаційного забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-142>.

2. Бондарчук Н. В., Васильєва А. М., Мінковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 37—41. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7>.

3. Бородіна О., Прокопа І., Шубравська О. Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. *Економіка України*. 2025. Том 68. № 1 (758). С. 3—19. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.-2025.01.003>.

4. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. 208 с.

5. Malik M., Kravchenko S., Diuk A., Malik L., Nechyporenko M. Development of micro-entrepreneurs in agriculture in wartime conditions. *Ekonomika APK*. 2023. Vol. 30. No. 2. P. 10—23. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.-202302010>.

6. Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І. Організаційно-інституційна адаптація аграрного підприємства до засад Європейського зеленого курсу в умовах міжнародної економічної інтеграції. *Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор"*. 2024 Вип. 3 (76). С. 352—360. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-60>.

7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 14.03.2026).

8. На Буковині планують створити індустріальний парк з агропереробки URL: <https://bukoda.gov.ua/news/na-bukovyni-planuiut-stvoryty-industrialnyi-park-z-ahropererobky> (дата звернення: 11.04.2026).

9. FIT for Ukraine Буковина: переробка фруктів та овочів <https://ukraineinvest.gov.ua/fit-for-ukraine-agri-2/> (дата звернення: 11.04.2026).

10. Гуменюк М.М. Регіональні особливості розвитку фермерських господарств в умовах невизначеності. Організаційно-економічні засади розвитку підприємництва та інтеграційних відносин в аграрному секторі: монографія [Малік М.Й., Лупенко Ю.О., Шпикуняк О.Г. та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2025. С. 163—185.

11. Humeniuk M., Nemish D. Management aspects of sustainable development of farms under conditions of uncertainty. Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development". 2025. Vol. 25. No. 4. P. 439—450. URL: [https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.25\\_4/volume\\_25\\_4\\_2025.pdf](https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.25_4/volume_25_4_2025.pdf)

12. Lopatynskiy Yu., Humeniuk M., Shpykuliak O., Shelenko D., Nemish D. (2025). Organisational and economic adaptation of small agricultural enterprises to institutional changes in wartime conditions. *Ekonomika APK*. 2025. Vol. 32. No. 1. P. 10—19. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.10>.

#### References:

1. Grynychuk, Y. (2025), "Management of agricultural enterprises in the context of sustainable development in the agricultural sector: effectiveness of innovative approaches for information support", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-142>.

2. Bondarchuk, N., Vasilieva, L. and Minkovska, A. (2022), "Strategic management of innovative development of agricultural enterprise to ensure financial and economic security", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 23, pp. 37—41. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7>.

3. Borodina, O., Prokopa, I. and Shubravskaya, O. (2025), "Strategic guidelines for Ukraine's agriculture and rural areas for the period until 2030: compliance with the European choice". *Ekonomika Ukrainy*, vol. 68, no. 1 (758), pp. 3—19. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.-2025.01.003>

4. Lupenko, Yu. O. Malik, M. Y. Shpykuliak, O. H. (2023), *Pidpryemnytska diialnist v ahraryi sferi ekonomiky: monohrafiia* [Entre-

preneurial activity in the agricultural sector of the economy: monograph], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

5. Malik, M., Kravchenko, S., Diuk, A., Malik, L. and Nechyporenko, M. (2023), "Development of micro-entrepreneurs in agriculture in wartime conditions". *Ekonomika APK*, vol. 30 (2), pp. 10—23. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.-202302010>.

6. Shpykuliak, O. and Shelenko D. (2024), "Organizational and institutional adaptation of agricultural entrepreneurship to the principles of the European Green Deal in the context of international economic integration", *Naukovovyrobnychiy zhurnal "Biznes-navihator"*, vol. 3 (76), pp. 352—360. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-60>.

7. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://ukrstat.gov.ua>. (Accessed 14 March 2026).

8. An industrial park for agroprocessing is planned to be created in Bukovina (2026), available at: <https://bukoda.gov.ua/news/na-bukovyni-planuiut-stvoryty-industrialnyi-park-z-ahropererobky> (Accessed 11 April 2026).

9. FIT for Ukraine Bukovina: fruit and vegetable processing (2024), available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/fit-for-ukraine-agri-2/> (Accessed 11 April 2026).

10. Humeniuk, M. (2025), "Regional features of the development of farms in conditions of uncertainty", *Orhanizatsiino-ekonomichni zasady rozvytku pidpryemnytstva ta intehtatsiinykh vidnosyn v ahraryi sektori: monohrafiia* [Organizational and economic principles of entrepreneurship development and integration relations in the agricultural sector: monograph], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine, pp. 163—185.

11. Humeniuk, M. and Nemish, D. (2025), "Management aspects of sustainable development of farms under conditions of uncertainty". Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development", vol. 25, No. 4, pp. 439—450, available at: [https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.25\\_4/volume\\_25\\_4\\_2025.pdf](https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.25_4/volume_25_4_2025.pdf)

12. Lopatynskiy, Yu., Humeniuk, M., Shpykuliak, O., Shelenko, D. and Nemish, D. (2025), "Organisational and economic adaptation of small agricultural enterprises to institutional changes in wartime conditions", *Ekonomika APK*, vol. 32 (1), pp. 10—19. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.10>.

*Отримано редакцією журналу / Received: 29.04.26*

*Процеcеновано / Revised: 06.05.26*

*Дата публікації / Published: 12.05.26*