

УДК 330.837:338.43:339.13(477:4-672ЄС)

О. Г. Шпикуляк,

д. е. н., професор, член-кореспондент НААН, учений секретар Інституту,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5257-5517>

К. Ю. Ксенофонтова,

старший науковий співробітник відділу підприємництва, кооперації

та агропромислової інтеграції, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8412-9666>

Д. І. Шеленко*,

д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9214-7258>

А. Ю. Лупенко,

к. е. н., доцент кафедри агроінженерії економіко-технологічного факультету,

Київський аграрний університет Національної академії аграрних наук України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1720-3157>

В. О. Шпикуляк,

здобувач ступеня доктора філософії, ОП "Підприємництво в аграрній сфері економіки",

Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2422-7127>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.40

ІНСТИТУЦІЙНИЙ АНАЛІЗ РОЛІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У ФУНКЦІОНУВАННІ РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЄС В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

O. Shpykuliak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Scientific Secretary, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

K. Ksenofontova,

Senior researcher, department of entrepreneurship, cooperation and agro-industrial integration

National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics",

D. Shelenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Entrepreneurship,

Trade and Applied Economics, Vasyl Stefanyk Carpathian National University

A. Lupenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Agricultural Engineering,

Kyiv Agrarian University of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

V. Shpykuliak,

Candidate for the degree of doctor of philosophy, OP "Entrepreneurship in the agrarian sector of the economy",

National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

INSTITUTIONAL ANALYSIS OF THE ROLE OF UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE FUNCTIONING OF THE EU ORGANIC PRODUCTS MARKET IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL TRADE

У статті здійснено інституційний аналіз участі аграрних підприємств України у функціонуванні ринку органічної продукції Європейського Союзу та міжнародної торгівлі з акцентом на виклики інтеграційних процесів. Обґрунтовано, що органічне виробництво є перспективним напрямом диверсифікації аграрного бізнесу, здатним забезпечити резильєнтність господарських структур, екологічну трансформацію аграрного сектору та інтеграцію до євро-

* Матеріали були опубліковані під час перебування на стажуванні в межах Нагороди І. Виговського.

пейського економічного простору. Розкрито нормативні засади розбудови органічного виробництва відповідно до законодавства України та ЄС. На основі SWOT-аналізу визначено сильні сторони українських виробників (висока якість продукції, географічна близькість до ЄС, адаптована нормативна база), а також слабкі сторони та ризики (інфраструктурні обмеження, конкуренція, геополітична нестабільність) та ін. Проведено класифікацію ризиків за моделлю COSO, що охоплює організаційно-технологічні, регуляторні, геополітичні та кліматичні чинники, із відповідними методами реагування. Встановлено, що українські аграрні підприємства, особливо сімейні фермерські господарства, демонструють високу адаптивність та готовність до впровадження інноваційних практик. Запропоновано стратегічні напрями посилення інтеграції до ринку ЄС: удосконалення нормативно-правової бази, розширення програм державної підтримки, створення платформи інституційної взаємодії з європейськими сертифікаційними органами, активізація освітніх кампаній серед виробників. Інституційна модернізація аграрного сектору України визначається як фундаментальна умова інтеграції у європейську екосистему органічного ринку.

The article carries out an institutional analysis of the participation of Ukrainian agricultural enterprises in the functioning of the European Union organic products market and international trade, with a particular emphasis on the challenges of integration processes. It argues that organic production represents a promising pathway for agribusiness diversification, capable of bolstering the resilience of economic structures, facilitating the ecological transformation of the agricultural sector, and fostering deeper integration into the European economic space. The study highlights economic, social, and institutional factors of integration processes, examines risks and barriers to entering the European market, and considers tools for their mitigation. The necessity of improving regulatory frameworks, enhancing state support, and establishing institutional cooperation with European certification bodies is substantiated, which will contribute to strengthening Ukraine's competitiveness in international trade of organic products. A SWOT analysis identifies the strengths of Ukrainian producers (high product quality, geographic proximity to the EU, and an adapted regulatory framework), as well as their weaknesses and risks, including infrastructural constraints, market competition, and geopolitical instability. Risks are classified using the COSO model, covering organizational-technological, regulatory, geopolitical, and climatic factors, along with corresponding mitigation strategies.

The study finds that Ukrainian agricultural enterprises, especially family farms, exhibit strong adaptability and a willingness to adopt innovative practices. Strategic directions to enhance integration into the EU market are proposed: improving the regulatory framework, expanding state support programs, establishing an institutional interaction platform with European certification bodies, and intensifying educational outreach to producers. The institutional modernization of Ukraine's agricultural sector is emphasized as a key condition for successful integration into the EU's organic market ecosystem.

Ключові слова: управління, аграрні підприємства, органічне виробництво, Європейський Союз, інституційний аналіз, ризики, міжнародна торгівля, диверсифікація

Key words: management, agricultural enterprises, organic production, European Union (EU), institutional analysis, risks, international trade, diversification.

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

Інституційні основи функціонування аграрного сектору України протягом останніх десятиліть зазнали суттєвих трансформацій, що зумовлено процесами ринкової лібералізації, активізацією зовнішньоекономічних зв'язків та зростанням ролі міжнародних стандартів у сфері виробництва та обігу органічної продукції, а також необхідністю пристосування до інтеграційних вимог Європейського Союзу. Розвиток органічного виробництва, будучи складовою більш широкого процесу формування екологічно орієнтованої аграрної політики, набуває дедалі більшого значення у визначенні

конкурентних позицій аграрних підприємств України у міжнародній торгівлі, де важливим чинником стає не лише економічна ефективність, а й відповідність інституційним регулятивним практикам ЄС. Вагоме значення цьому надає дослідження інституційних механізмів, які забезпечують гармонізацію національного правового поля та економічного середовища з нормами та правилами європейського органічного ринку, що дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися не лише до складних умов глобальної конкуренції, а й формувати нові моделі поведінки у сфері міжнародної торгівлі. Аналізуючи структурні зміни, що відбуваються в аграрному секторі України, необхідно враховувати як економічні інтереси суб'єктів господарювання, так і регулятивні вимоги інсти-

тутів ЄС, оскільки саме на перетині цих факторів формується здатність підприємств брати участь у розвитку сталого ринку органічної продукції, інтегрованого у світову систему обміну товарами та послугами.

Підприємницька діяльність потребує інноваційного підходу до забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання й позиціонованого на ринку товару. Зазначені стейкхолдери виконують різноаспектні ролі, задовольняючи потреби споживачів у товарах і послугах, отримуючи можливості набуття вигід за наслідком господарських трансакцій. Підприємці повсякчас перебувають у пошуку креативних способів досягнення прибутковості. Натомість пріоритетне значення має правильність вибору цільового ринку, особливо це характерно для аграрного бізнесу України.

Актуальним для освоєння підприємствами України вважаємо ринок органічної продукції ЄС [1] через можливість отримувати вищий дохід від продажів унікальної продукції, але за дотримання принципів Європейського Зеленого Курсу (European Green Deal) [2] та вимог Спільної аграрної політики ЄС (SAP) [3]. У такій площині інституційний аналіз ролі аграрних підприємств України дозволяє не лише виявити специфіку їхнього функціонування в умовах інтеграції до європейської екосистеми органічного виробництва, а й визначити перспективи зміцнення позицій у міжнародній торгівлі, що є важливим чинником довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку країни.

В умовах невизначеності, що зумовлена воєнними трансформаціями та глобальною нестабільністю, розвиток аграрних підприємств України супроводжується поєднанням економічних, соціальних та інституційних проблем, які детермінують їхню здатність інтегруватися у міжнародні економічні системи та адаптуватися до вимог зовнішніх ринків. Функціонування на ринку органічної продукції Європейського Союзу виокремлюється як специфічний напрям діяльності аграрного підприємництва, що потребує глибокого інституційного аналізу з огляду на його роль у забезпеченні участі України в міжнародній торгівлі та зміцненні позицій на глобальному агропродовольчому ринку. Зазначений напрям реалізації економічних інтересів відповідає реаліям сьогодення — пошуку способів набуття конкурентоспроможності й прибутковості за умов нетипових ризиків. Вирішення ж цього завдання потребує

нових знань і розширення їх дифузії у середовищі науковців і практиків. Тому на особливу дослідницьку увагу заслуговує розроблення концептів поступу на європейський ринок органічної продукції.

Водночас для визначення конкретних підприємницьких завдань і окреслення перспектив євроінтеграційної траєкторії розвитку, логічно постає необхідність наукового пошуку, в контексті інституційного аналізу, ролі аграрних підприємств на ринку Європейського Союзу як пріоритетного для постачання органічної продукції. В умовах пріоритетності євроінтеграції стратегічність такого кроку очевидна як для бізнесу, так і для держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Позиціонована до наукового пізнання й аналізування проблематики розвитку аграрних підприємств представлена у дослідженнях теоретичного, методологічного змісту. Науковий інтерес становлять секторальні питання їх інституційної ролі у функціонуванні ринку — як національного, так і зокрема Європейського Союзу.

Означення організаційної, інституційної оцінок господарського функціоналу підприємств у системі ринку органічної продукції зокрема, розкриті в працях таких дослідників як: О. Ніфатова, Ю. Данько, С. Петручук, Т. Бале-зентіс, Д. Штреймікенє [4], А. Гончарук, С. Левицька [5], М. Гуменюк, Д. Неміш, І. Баланюк [6], А. Гуторов [7], О. Дребот, О. Мельников [8], О. Жуйков, О. Аверчев [9], І. Ковальчук [10], Т. Ковальчук, А. Мельник [11], О. Корогод [12], Ю. Лопатинський, Н. Кутаренко [13], Ю. Лупенко [14, 15], А. Малік, А. Сухоставець [16], М. Малік, О. Супрун [17], Ю. Мовчан [18], Ю. Нестерчук, В. Голубенко [19], І. Скороход, С. Сніжок [20], Д. Шеленко [21], М. Пугачов, О. Грищенко, К. Ксенофонтowa [24], І. Беженар, І. Білокінна [25], І. Яців, М. Ступень, Н. Пилипів [26] та інші науковці [1—30], зокрема й автори пропонованої статті [16; 17; 21—26] у попередніх дослідженнях.

Виділяємо розкриті дослідниками питання щодо: оцінки імпортозалежності європейського ринку органічної продукції [4]; перспектив ринку органічної продукції в Україні [5]; ефективного функціонування малих форм аграрного підприємництва [6]; інклюзивного розвитку суб'єктів агробізнесу [7]; ринку органічної сільськогосподарської продукції в умовах війни [8, 9]; інституційного механізму ринку

органічної продукції [10]; екосистеми органічного аграрного виробництва в Україні [11]; стратегії розвитку органічного ринку [12]; інституційного розподілу органічних операторів в Україні [13]; перспективних форм організації господарської діяльності на селі [14]; аналізування тенденцій підприємницької діяльності в аграрній сфері [15]; стратегічних векторів розвитку підприємництва у сфері виробництва органічної продукції [16]; макроекономічного аналізу розвитку підприємництва [17]; аналізу динаміки нормотворчого процесу щодо органічного виробництва в Україні та ЄС [18]; ефектів екологоорієнтованого виробництва у підприємствах аграрного сектору [19]; перспектив ринку органічної продукції для євроінтеграції України [20]; науково-методологічного забезпечення пореформеного розвитку сільського господарства [21]; інтеграції агрохолдингів у європейський економічний простір [22]; управління аграрним підприємством [23]; економічних тенденцій розвитку аграрного підприємництва в умовах воєнного часу [24]; органічного виробництва у фермерських господарствах [25]; стратегічних орієнтирів розвитку біоенергетичного потенціалу сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки [26]. Для логічного імплементації дослідницьких ініціатив у нові знання й подальшої їх дифузії серед стейкхолдерів прийняття управлінських рішень на державному рівні, рівні підприємств і організацій, представлена проблема потребує постійного наукового опрацювання. У зазначеному контексті кваліфікуємо доцільність інституційного аналізу ролі аграрних підприємств України у функціонуванні ринку органічної продукції ЄС.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є здійснення інституційного аналізу ролі аграрних підприємств України в ринку органічної продукції Європейського Союзу з урахуванням сучасних викликів. Цілями дослідження є визначення інституційних факторів, що визначають можливості участі українських сільськогосподарських підприємств на європейському ринку органічної продукції; оцінка ризиків та бар'єрів виходу на зовнішні ринки; обґрунтування стратегій інституційної підтримки та інструментів державного регулювання, які можуть сприяти посиленню конкурентоспроможності та інтеграції України в міжнародну торгівлю органічною продукцією.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аграрні підприємства України зіштовхнулися із сукупністю нетипових проблем і впливом деструктивних умов господарювання, проте підприємницькі цілі залишаються традиційними, головна з них — отримання прибутку. Їх досягнення виявляється проблематичним через інституційні обмеження доступності каналів реалізації традиційних ринків. Проте аграрні підприємства наслідують спроможності ефективного позиціонування ексклюзивних видів продукції, зокрема органічної.

Інституційно, організаційно-економічно й технологічно органічне виробництво поєднує передові практики сільського господарства, забезпечуючи еколого-орієнтовану продовольчу безпеку.

Ролі аграрних підприємств України у функціонуванні ринку органічної продукції Європейського Союзу позиціонуємо виходячи з умов і принципів побудови національної господарської системи. Інституційний аналіз цього процесу є одним з підходів, який дозволяє кваліфікувати динаміку структурних змін на ринку й кодифікувати систему причинно-наслідкових зв'язків за впливу відповідних "правил гри". Забезпечення належних організаційно-інституційних передумов сприяє розвитку здатності менеджменту до прийняття ефективних управлінських рішень. Відповідно зазначене є важливим інструментарієм у розбудові системи управління розвитком аграрних підприємств. Зазначена концептуалізація ролі інституційного аналізу актуальна до застосування на мікро-, мезо- та макrorівні здійснення управлінського впливу. Тобто ідентифікуючи "правила гри", динаміку і причинно-наслідкові зв'язки — суб'єкт управління наслідує спроможність вибудовувати необхідні стратегії й тактики збалансування підприємницьких вигід і витрат.

Для вітчизняних підприємців ринок органічної продукції в ЄС характеризується як преміальний, тому продукція має відповідати високим стандартам якості. Виробляючи і поставляючи на цей ринок продукцію, українські підприємства відіграють відповідні ролі у його функціонуванні, задовольняючи потреби споживачів й сприяючи впровадженню засад "зеленого" курсу. Досвід ТОВ "Жива Нива" Житомирської області засвідчує, що органічне виробництво в Україні може бути не лише екологічно доцільним, але й економічно рентабельним, оскільки відсутність витрат на добрива та засоби захисту компенсує дещо нижчу врожайність, а орієнтація на зовнішні ринки доз-

Таблиця 1. SWOT аналіз позиціонування української органічної продукції на ринок ЄС

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Висока якість продукції Розвинена нормативно-правова та організаційна база органічного виробництва Географічна близькість до ЄС	Відсутність стабільної інфраструктури Залежність від зовнішніх факторів (конфлікти, економічна нестабільність) Висока конкуренція
<i>Можливості</i>	<i>Ризики</i>
Зростаючий попит на органічні продукти в ЄС Підтримка держави та міжнародних організацій Можливість доступу до нових ринків	Організаційно-технологічні Зміни в регуляторних вимогах Геополітичні ризики Кліматичні ризики

Джерело: складено і наведено за результатами проведених досліджень [22; 29; 30].

воляє отримувати цінову надбавку до 30% у порівнянні зі звичайною продукцією, що підтверджує інтеграційний потенціал українських аграрних підприємств у міжнародній торгівлі органічною продукцією [27].

Основні принципи розвитку органічного виробництва в Україні встановлює Закон України "Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції" [28], унормовуючи його підприємницькі статуси як: діяльність фізичних чи юридичних осіб, що включає вирощування та переробку без застосування хімічних добрив, пестицидів, ГМО, консервантів тощо; відповідність методам і принципам, що спрямовані на збереження природних ресурсів та отримання екологічно чистої продукції [28]. Упровадження нового регламенту ЄС [1] у сфері виробництва, обігу та маркування органічної продукції виступає як інституційним стимулом, так і запобіжником від недоброчесних дій. Таким чином відбувається формування відповідних правил у сфері органічного бізнесу завдяки яким вітчизняні аграрні підприємства отримують можливості набувати практик організації присутності на ринку.

Постачання органічної сільськогосподарської продукції-сировини, продуктів її переробки в галузі рослинництва і тваринництва до Європи наслідують актуальні тренди. Ринок органічної продукції в ЄС як сформована й усебічно інституціоналізована екосистема розвитку аграрного підприємництва зокрема, демонструє стабільне зростання споживчого попиту. Потреби споживачів органічної продукції на цьому ринку задовольняються як внутрішньо європейським агробізнесом, так і за рахунок експорту з України. Адже у Німеччині наприклад 90% попиту на органічну сою покривалося за рахунок імпорту, у Франції також існує певний дефіцит органічної сої для тваринництва [4].

Для українських аграрних підприємств впровадження органічного виробництва є напрямком диверсифікації господарської діяльності на засадах сталого розвитку, створює передумови для підвищення рівня прибутковості та поглиблює процеси євроінтеграції. В результаті адаптації до стандартів і вимог до продукції категорії органічна та формування стійких ланцюгів постачання, відбувається інституційна інтеграція аграрного сектору України у європейський економічний простір. Проте, аграрним підприємствам, які наслідують пріоритетну можливість виходу на ринки ЄС слід ретельно оцінювати ризики та переваги впровадження контенту органічних трансакцій (табл. 1).

Ідентифікація сильних і слабких сторін органічного бізнесу наслідують висновок про його позитивну оцінку й інтеграційну респектабельність для виробників будь-яких організаційних форм та розмірів. Зазначене ґрунтується на тому, що українські сільгосптоваровиробники мають значні конкурентні переваги щодо якості й вартості продукції, що проявляється навіть в сучасних непростих умовах воєнного часу.

Адже порівняно з підприємствами-представниками багатьох інших країн: вітчизняні володіють значним ефективним досвідом господарювання; природно-кліматичні умови сприятливі; переважна частина земель є придатними для вирощування сільськогосподарських культур органічними методами тощо. Найбільш значимим чинником всезростаючої мотивації позиціонування вітчизняних підприємств на ринку органічної продукції ЄС є висока купівельна спроможність потенційних споживачів.

Проте не всезагальними є позитиви й економічні вигоди, адже функціонал аграрних підприємств на ринку органічної продукції на-

Таблиця 2. Управління ризиками просування органічної аграрної продукції на ринки ЄС

Групи ризиків	Фактори ризику	Методи реагування на ризик (модель COSO)
Організаційно-технологічні	Відсутність достатніх спроможностей формувати стандартизованих експортних партій продукції	Запобігання
Регуляторні	Необхідність забезпечення суворих вимог до якості органічної продукції	Запобігання
	Зміни в правовому полі України / ЄС	Зменшення
	Митні бар'єри та адміністративні регуляції	Зменшення
Геополітичні	Втрата традиційних логістичних шляхів просування продукції	Зменшення
	Втрата спроможностей для організації виробництва через військові дії	Зменшення
Кліматичні	Погіршенні якості продукції і втрати сертифікації	Зменшення
	Ризики втрати обсягів продукції через несприятливі погодні умови	Зменшення
	Відповідність новим екологічним вимогам європейських покупців	Запобігання

Джерело: складено і наведено за результатами проведених досліджень [22].

слідують непередбачуваності, ризики, які інституційно визначені особливостями споживчих уподобань і потребують регуляторних координацій. Пропонуємо комплекс заходів щодо управління ризиками (табл. 2).

Участь українських сільськогосподарських підприємств у міжнародній торгівлі органічною продукцією вимагає дотримання встановлених стандартів, а також системного управління ризиками, яке включає диверсифікацію ринків збуту, укладання страхових контрактів, належне документальне оформлення зовнішньоекономічних угод та постійний моніторинг змін у законодавстві ЄС. Незважаючи на складність процедур, стратегічне планування, відповідність стандартам та активне управління ризиками відкривають широкі можливості для розширення інтеграції українських виробників у міжнародну екосистему ринку органічної продукції. Водночас оцінка ефективності діяльності аграрних підприємств здебільшого обмежується економічними показниками, тоді як соціальні, технологічні та екологічні аспекти залишаються поза увагою, що призводить до ризиків спотвореного відображення їх реальних показників [7]. Як показує проведений інституційний аналіз аграрні підприємства України мають значний потенціал для інтеграції в екосистему ринку органічної продукції Європейського Союзу. Їхня участь у цьому процесі є важливою не лише з економічної точки зору, але й у контексті екологічної трансформації аграрного сектору та реалізації цілей сталого розвитку.

Основними стримуючими чинниками інтеграції є:

— недостатня інституційна координація між державними органами, виробниками та європейськими партнерами;

— слабка інфраструктура підтримки органічного виробництва; вплив воєнного стану на логістику, експорт та інвестиційну привабливість.

Водночас, українські аграрні підприємства характеризуються високим рівнем адаптивності, екологічною орієнтованістю та готовністю до впровадження інноваційних практик, що формує інституційні передумови для активної інтеграції у міжнародну торгівлю та європейську екосистему органічного ринку за умови належної інституційної підтримки.

Для посилення інтеграції аграрних підприємств у ринок органічної продукції ЄС доцільно:

— удосконалити нормативно-правову базу відповідно до вимог європейського законодавства;

— розширити програми державної підтримки та фінансування органічного сектору;

— стимулювати освітні та інформаційні кампанії серед виробників щодо стандартів ЄС та можливостей експорту.

Українські сільськогосподарські підприємства характеризуються екологічною орієнтацією та відкритістю до впровадження інноваційних практик, які формують інституційні передумови для їх інтеграції в міжнародну торгівлю та європейську екосистему органічного ринку. Для поглиблення інтеграційних процесів необхідно гармонізувати національну нормативно-правову базу з вимогами законодавства Європейського Союзу, розширити

інструменти державної підтримки та фінансування органічного сектору, створити платформу для інституційної взаємодії з європейськими органами сертифікації та контролю, а також посилити освітню та інформаційну діяльність для виробників щодо стандартів ЄС та експортних можливостей. Реалізація цих напрямків забезпечить більш активну участь України в міжнародній торгівлі органічною продукцією та посилить конкурентоспроможність національного аграрного сектору у світовій економіці.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи практику функціонування українських сільськогосподарських підприємств у сфері органічного виробництва, видається доцільним формування стратегій адаптації до змінних умов ведення бізнесу, які повинні включати перегляд внутрішніх процедур управління ризиками з акцентом на мінімізацію впливу військово-політичних загроз, диверсифікацію виробничо-збутової діяльності шляхом розширення асортименту продукції та напрямків бізнесу, впровадження інноваційних технологічних рішень у процеси сільськогосподарського виробництва (автоматизація, дистанційний моніторинг, аналітика даних), а також активізацію партнерської взаємодії з іноземними компаніями та залучення експертного потенціалу у сфері маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності. Впровадження окреслених стратегій формує основу для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій українських виробників на міжнародному ринку органічної продукції.

Аналіз структури ризиків, відображеної в моделі управління (COSO), показав, що основними бар'єрами для виходу українських підприємств на органічний ринок ЄС залишаються організаційно-технологічні обмеження на формування стандартизованих експортних партій, жорсткі нормативні вимоги до якості продукції, динамічні зміни в правовій базі України та ЄС, митні бар'єри, геополітичні виклики, пов'язані з втратою традиційних логістичних шляхів та виробничих потужностей, а також кліматичні ризики, що впливають на стабільність врожайності та дотримання екологічних стандартів. Відповідні механізми реагування, такі як запобігання та зменшення ризиків, у поєднанні з інституційною підтримкою та міжнародним партнерством, створюють

умови для інституційної інтеграції українських сільськогосподарських підприємств у міжнародну торгівлю та європейський ринок органічної продукції.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі пов'язані з розробленням комплексних моделей оцінювання ефективності інституційної інтеграції аграрних підприємств у міжнародну торгівлю органічною продукцією, поглибленим аналізом впливу соціальних, екологічних та технологічних чинників на конкурентоспроможність у європейській екосистемі, а також з дослідженням інструментів державної та міждержавної підтримки, які сприятимуть посиленню позицій України на глобальному органічному ринку.

Література:

1. Council Regulation (EC) № 834/2007 of 28 June 2007 on organic production and labelling of organic products and repealing Regulation (EEC) No 2092/91 // Official Journal of the European Union. 2007. L 189. P. 1—23. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2007/834/oj>
2. European Commission. The European Green Deal: Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 11 December 2019. COM(2019) 640 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52019DC0640>
3. European Parliament and Council. Regulation (EU) 2021/2115 of 2 December 2021 establishing rules on support for strategic plans to be drawn up by Member States under the Common Agricultural Policy (CAP Strategic Plans) // Official Journal of the European Union. 2021. L 435. P. 1—186. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2115/oj>
4. Nifatova O., Danko Y., Petrychuk S., Balezentis T., Streimikiene D. Import dependence of the European organic market and the role of Ukrainian exports // Technological and Economic Development of Economy. 2024. Vol. 30, No. 6. P. 1950—1971. DOI: <https://doi.org/10.3846/tede.2024.22840>.
5. Гончарук А.В., Левицька С.В. Розвиток ринку органічної продукції в Україні: сучасний стан та перспективи // Вісник Київського міжнародного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 52. С. 34—41. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/69>
6. Гуменюк М.М., Неміш Д.В., Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І. Основні чинники ефективного

функціонування малого аграрного підприємства. // Вісник аграрної науки. 2021, № 9 (822). С. 80—88. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202109-11>

7. Гуторов А. О. Теоретико-методологічні засади інклюзивного розвитку підприємства і суб'єктів агробізнесу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8. № 3. С. 32—37. URL: <http://ujae.org.ua/teoretyko-metodologichni-zasady-inklyuzyv-nogo-rozvytku-pidpryyemnytstva-i-sub-yektiv-agrobiznesu/>

8. Дребот О.І., Мельников О.В. Стан і перспективи розвитку ринку органічної сільськогосподарської продукції України в умовах війни // Бізнес-інформ. 2025. № 1. С. 45—52. URL: <https://journals.uran.ua/bnusing/article/download/328355/318847>

9. Жуйков О.Г., Аверчев О.В. Стан і перспективи розвитку ринку органічної продукції України // Науковий вісник Херсонського державного аграрного університету. 2024. Вип. 138. С. 72—80. URL: https://www.tnv-agro.ksauniv-ks.ua/archives/138_2024/9.pdf

10. Ковальчук Т.В. Інституційний механізм формування ринку органічної продукції // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 2. С. 112—118. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/p=16247>

11. Ковальчук Т.В., Мельник Л.В. Інституційні засади формування екосистеми органічного аграрного виробництва в Україні // Економічний простір. 2022. № 180. С. 112—120. URL: <https://www.economicspacejournal.com/index.php/esj/article/view/180-112>

12. Корогод, О. (2024). Стратегії розвитку органічного ринку в Україні: шляхи збільшення виробництва та зміцнення позицій на міжнародному ринку. Економіка та суспільство, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-114>

13. Лопатинський Ю.М., Кутаренко Н.Я. Інституційний розподіл органічних операторів в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 13. С. 67—72.

14. Лупенко Ю.О. Перспективні форми організації господарської діяльності на селі: наукова доповідь. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2019. 114 с.

15. Лупенко Ю.О. та ін. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2023. 208 с. URL: [http://www.iae.org.ua/activity/books/3693-pidpryyemnytska-diyalnist-v-ahrarniy-sferi-ekonomiky-monohrafiya-yu-o-lupenko-m-y-malik-o-](http://www.iae.org.ua/activity/books/3693-pidpryyemnytska-diyalnist-v-ahrarniy-sferi-ekonomiky-monohrafiya-yu-o-lupenko-m-y-malik-o-h-shpykulyak-ta-in-za-red-m-y-malika-kyuyiv-nnts-liaer-2023-208-s.html)

[h-shpykulyak-ta-in-za-red-m-y-malika-kyuyiv-nnts-liaer-2023-208-s.html](http://www.iae.org.ua/activity/books/3693-pidpryyemnytska-diyalnist-v-ahrarniy-sferi-ekonomiky-monohrafiya-yu-o-lupenko-m-y-malik-o-h-shpykulyak-ta-in-za-red-m-y-malika-kyuyiv-nnts-liaer-2023-208-s.html)

16. Малік Л.М., Сухоставець А.І. Стратегічні вектори розвитку підприємництва в сфері виробництва органічної продукції. Економічний розвиток. 2023. № 4. С. 112—118. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1197>

17. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г., Супрун О.М. Розвиток підприємницької діяльності в аграрному секторі: макроекономічний аспект. Наук. вісник Ужгородського університету Серія "Економіка". Вип. № 9. Т. 2. 2017. С. 32—37.

18. Мовчан Ю.В. Органічне виробництво в Україні та ЄС: динаміка нормотворчого процесу. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 1. С. 81—87. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2021/81.pdf

19. Нестерчук Ю.О., Голубенко В.І. Розвиток екологоорієнтованого виробництва підприємств аграрного сектору. Економічний простір. 2024. № 195. С. 177—181. URL: <https://www.economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-177-181-nesterchuk.pdf>

20. Скороход І.С., Сніжок С.Ю. Проблеми та перспективи розвитку ринку органічної продукції України в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2022. № 45. С. 78—84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/13>

21. Шеленко Д.І. Деякі аспекти науково-методологічного забезпечення пореформеного розвитку сільського господарства. Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. Вип. 197: У 5 т. Т. II. С. 269—273.

22. Шпикуляк В.О. Інтеграція українських агрохолдингів у європейський економічний простір: кваліфікаційна робота магістра; наук. керівник Л.В. Пашук; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Екон. ф-т, каф. міжнар. економіки. Київ, 2025. 131 с.

23. Шпикуляк О.Г. Ефективність управління аграрним підприємством // Економіка АПК. 2005. № 3. С. 22—25.

24. Шпикуляк О.Г., Пугачов М.І., Грищенко О.Ю., Ксенофонтова К.Ю. Економічні тенденції розвитку аграрного підприємництва в сучасних умовах: аспекти воєнного часу. Modern Economics. 2023. № 41 (2023). С. 170—178. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.-V41\(2023\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.-V41(2023)-24).

25. Шпикуляк, О.Г., Беженар, І.М., Білокіна, І.Д. Сучасні тенденції розвитку органічного виробництва в аграрному секторі і фермерських господарствах. Проблеми сучасних

трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023.(8). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-04>

26. Яців І. Б., Ступень М. Г., Пилипів Н. І., Шеленко Д. І. Стратегічні орієнтири розвитку біоенергетичного потенціалу сільськогосподарських підприємств під час переходу до циркулярної економіки. Регіональна економіка. 2019. № 4 (94). С. 144—151.

27. Котенко Є. Американський варіант сівозміні: як зробити органічне виробництво економічно вигідним. AgroPortal.ua. 2025. <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/amerikanskiy-variant-sivozmini-yak-zrobiti-organichne-virobnictvo-ekonomichno-vigidnim>

28. Закон України "Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції". 10 липня 2018 року. № 2496-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text>

29. Organic Standard. (n.d.). Istoriia Orhanik Standart [History of Organic Standard]. URL: <https://organicstandard.ua/aboutus/history>

30. Ukrinform. (2023, February). Ukraina torik zbil— shyla eksport orhanichnoi produktsii do YeS ta Shveitsarii. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3670525-ukrainatorik-zbilsila-eksport-organichnoi-produkcii-does-ta-svejcarii.html>

References:

1. European Union (2007), "Council Regulation (EC) No 834/2007 of 28 June 2007 on organic production and labelling of organic products and repealing Regulation (EEC) No. 2092/91", Official Journal of the European Union, L 189, pp. 1—23, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2007/834/oj> (Accessed 01 Sept 2025).

2. European Commission. (2019), "The European Green Deal: Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions (COM(2019) 640 final)", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52019DC0640> (Accessed 20 Aug 2025).

3. European Parliament and Council. (2021), "Regulation (EU) 2021/2115 of 2 December 2021 establishing rules on support for strategic plans under the Common Agricultural Policy", Official Journal of the European Union, L 435, pp. 1—186, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2115/oj> (Accessed 22 Aug 2025).

4. Nifatova, O., Danko, Y., Petrychuk, S., Balezentis, T. and Streimikiene, D. (2024), "Import

dependence of the European organic market and the role of Ukrainian exports, Technological and Economic Development of Economy, vol. 30 (6), pp. 1950—1971. <https://doi.org/10.3846/tede.-2024.22840>.

5. Honcharuk, A. V. and Levytska, S. V. (2023), "Development of the organic products market in Ukraine: Current state and prospects", Bulletin of Kyiv International University. Series: Economic Sciences. vol. 52, pp. 34—41, available at: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/69> (Accessed 02 Aug 2025).

6. Humeniuk, M. M., Nemish, D. V., Balaniuk, I. F. and Shelenko, D. I. (2021), "Key factors of effective functioning of small agricultural entrepreneurship", Bulletin of Agricultural Science, vol. 9, pp. 80—88. <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202109-11>

7. Hutorov, A.O. (2023), "Theoretical and methodological foundations of inclusive development of entrepreneurship and agribusiness entities", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 8 (3), pp. 32—37, available at: <http://ujae.org.ua/teoretyko-metodologichni-zasady-inklyuzyvnogo-rozvytku-pidpryyemnytstva-i-sub-yektiv-agrobiznesu/> (Accessed 16 May 2025).

8. Drebot, O.I. and Melnikov, O.V. (2025), "State and prospects of development of the organic agricultural products market in Ukraine under war conditions", Business-Inform, vol. 1, pp. 45—52, available at: <https://journals.uran.ua/bnusing/article/download/328355/318847> (Accessed 20 Aug 2025).

9. Zhuikov, O. H. and Averchev, O. V. (2024), "State and prospects of development of the organic products market in Ukraine", Scientific Bulletin of Kherson State Agrarian University, vol. 138, pp. 72—80, available at: https://www.tnv-agro-ksauniv.ks.ua/archives/138_2024/9.pdf (Accessed 28 Jun 2025).

10. Kovalchuk, I. V. (2021), "Institutional mechanism for the formation of the organic products market", Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences, vol. 2, pp. 112—118. available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16247> (Accessed 20 Jun 2025).

11. Kovalchuk, T. V. and Melnyk, L. V. (2022). "Institutional foundations of the ecosystem of organic agricultural production in Ukraine", Economic Space, vol. 180, pp. 112—120. available at: <https://www.economicspacejournal.com/index.php/esj/article/view/180-112>

12. Korohod, O. (2024). "Development strategies for the organic market in Ukraine: Ways

to increase production and strengthen international competitiveness, *Economy and Society*, vol. 61, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-114> (Accessed 16 Aug 2025).

13. Lopatynskyi, Yu. M. and Kutarenko, N. Ya. (2014), "Institutional distribution of organic operators in Ukraine", *Investments: Practice and Experience*, vol. 13, pp. 67—72.

14. Lupenko, Yu. O. (2019), *Perspektyvni formy orhanizatsii ekonomichnoi diialnosti v silskii mistsevolosti: Naukovyi zvit. [Promising forms of economic activity organization in rural areas: Scientific report]*, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

15. Lupenko, Yu. O. (2023). *Pidpriemnytska diialnist v ahrarnomu sektori ekonomiky. [Entrepreneurial activity in the agricultural sector of the economy]*, NNTs "Instytut ahrarnoi ekonomiky", Kyiv, Ukraine, available at: <http://www.iae.org.ua/activity/books/3693-pidpriemnytska-diyalnist-v-aharniy-sferi-ekonomiky-monohrafiya-yu-o-lupenko-m-y-malik-o-h-shpykulyak-ta-in-za-red-m-y-malika-kyiv-nnts-liaer-2023-208-s.html> (Accessed 05 Jun 2025).

16. Malik, L. M. and Sukhostavets, A. I. (2023), "Strategic vectors of entrepreneurship development in organic production, *Economic Development*, vol. 4, pp. 112—118, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1197> (Accessed 08 Aug 2025).

17. Malik, M. Y., Shpykulyak, O. H. and Suprun, O. M. (2017), "Development of entrepreneurial activity in the agricultural sector: Macroeconomic aspect", *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series "Economics"*, vol. 9, pp. 32—37.

18. Movchan, Yu. V. (2021), "Organic production in Ukraine and the EU: Dynamics of the regulatory process", *Legal Scientific Electronic Journal*, vol. 1, pp. 81-87, available at: http://www.lsej.org.ua/1_2021/81.pdf (Accessed 29 Aug 2025).

19. Nesterchuk, Yu. O. and Holubenko, V. I. (2024), "Development of ecologically oriented production in agricultural enterprises", *Economic Space*, vol. 195, pp. 177—181, available at: <https://www.economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-177-181-nesterchuk.pdf> (Accessed 14 Aug 2025).

20. Skorokhod, I. S. and Snizhok, S. Yu. (2022), "Problems and prospects of organic market development in Ukraine under European integration", *Economy and Society*, vol. 45, pp. 78—84, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/13> (Accessed 29 May 2025).

21. Shelenko, D. I. (2004), "Some aspects of scientific and methodological support for post-reform agricultural development", *Economics: Problems of Theory and Practice. Collection of Scientific Papers*, vol. 197, no. II, pp. 269—273.

22. Shpykulyak, V. O. (2025), "Integration of Ukrainian agroholdings into the European economic space", Master's thesis, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.

23. Shpykulyak, O. H. (2005), "Efficiency of agricultural enterprise management", *Ekonomika APK*, vol. (3), pp. 22—25.

24. Shpykulyak, O. H., Puhachov, M. I., Hryshchenko, O. Yu. and Ksenofontova, K. Yu. (2023), "Economic trends in agricultural entrepreneurship under wartime conditions", *Modern Economics*, vol. (41), pp. 170—178. [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-24)

25. Shpykulyak, O. H., Bezhenar, I. M. and Bilokinna, I. D. (2023), "Current trends in organic production in the agricultural sector and farms", *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol. 8. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-04>

26. Yatsiv, I. B., Stupen, M. H., Pylypiv, N. I. and Shelenko, D. I. (2019), "Strategic guidelines for the development of bioenergy potential of agricultural enterprises during the transition to a circular economy", *Regional Economy*, vol. (4), pp. 144—151.

27. Kotenko, Ye. (2025), "The American Model of Crop Rotation: How to Make Organic Production Economically Viable", available at: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/amerikanskiy-variant-sivozmini-yak-zrobiti-organichne-virobnictvo-ekonomichno-vigidnim> (Accessed 29 Aug 2025).

28. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018), The Law of Ukraine "On the basic principles and requirements for organic production, circulation and labeling of organic products", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (Accessed 18 Jun 2025).

29. Organic Standard. (2025), "History of Organic Standard", available at: <https://organic-standard.ua/aboutus/history> (Accessed 09 Jun 2025).

30. Ukrinform. (2023), "Ukraine increased organic exports to the EU and Switzerland last year", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3670525-ukraina-torik-zbilsila-eksport-organichnoi-produkcii-do-es-ta-svejcarii.html> (Accessed 24 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 24.09.2025 р.