

УДК [005.332.4:338.43]

Ю. В. Набасов,
здобувач ступеня доктора філософії,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0730-7571>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.210

АДАПТИВНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Yu. Nabasov,
Postgraduate student, Poltava University of Economics and Trade

**ADAPTIVE MECHANISMS FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL
ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF WAR AND EUROPEAN INTEGRATION**

Реалізація стратегічних цілей України щодо членства в Європейському Союзі (ЄС) вимагає комплексної структурної трансформації ключових секторів економіки, насамперед аграрного. Актуальність дослідження посилюється військовою агресією, яка спричинила значні прямі збитки сільському господарству (понад 10 млрд доларів США) та зруйнувала виробничу й логістичну інфраструктуру. В умовах нестабільності вітчизняний агропромисловий комплекс (АПК) зберігає критичну залежність від експорту сировини, зокрема зернових, зернобобових та соняшнику, на які припадає близько 85% посівних площ, тоді як частка готових продуктів у експорті незначна (близько 14%, переважно макуха соняшника). Така гіпертрофована орієнтація на рослинництво та сировину створює загрози для екологічної безпеки (ерозія ґрунтів) і знижує конкурентоспроможність на глобальних ринках. Метою цієї роботи є обґрунтування адаптивних механізмів, що забезпечують перехід аграрних підприємств від експорту сировини до виробництва продукції з високою доданою вартістю (ПВДВ) для збереження національних виробників та дотримання принципів сталого розвитку. Доведено, що інтеграція агровиробництва у переробну промисловість, підкріплена впровадженням ІТ-технологій ("розумне землеробство"), формує ключовий механізм адаптивності, підвищуючи якість та рентабельність в умовах високих фінансових ризиків, спричинених війною. Запропоновані шляхи подолання перепон передбачають посилення інвестицій у технологічну модернізацію, фінансову підтримку через альтернативні інструменти (наприклад, цифрові фінанси), а також гармонізацію еколого-інноваційних механізмів управління відповідно до вимог ЄС.

The implementation of Ukraine's strategic objectives for European Union (EU) membership requires a comprehensive structural transformation of key economic sectors, primarily the agricultural one. The relevance of this research is reinforced by the ongoing military aggression, which has caused direct losses to agriculture exceeding 10 billion USD and severely damaged production and logistical infrastructure. Under these unstable conditions, the domestic agro-industrial complex remains critically dependent on raw material exports-mainly grains, legumes, and sunflower seeds-which account for nearly 85% of sown areas, while the share of processed products in total exports remains insignificant (around 14%, mostly sunflower cake). This hypertrophied focus on crop production and raw materials poses threats to environmental security (such as soil erosion) and reduces competitiveness in global markets.

The purpose of this study is to substantiate adaptive mechanisms that ensure the transition of agricultural enterprises from raw material exports to the production of high value-added products (HVAP), thereby supporting national producers and aligning with the principles of sustainable development. The study proves that integrating agricultural production

into the processing industry, reinforced by the implementation of IT technologies (such as "smart farming"), constitutes a key mechanism of adaptability that enhances product quality and profitability under high financial risks caused by war. The proposed solutions to overcome current barriers include strengthening investments in technological modernization, developing financial support through alternative instruments (for example, digital finance), and harmonizing eco-innovative management mechanisms in accordance with EU requirements. The findings highlight the strategic importance of fostering an innovation-oriented agricultural ecosystem that combines productivity growth with environmental sustainability, enabling Ukraine to build resilience and competitiveness in the context of European integration.

Ключові слова: аграрні підприємства, конкурентоспроможність, війна, Євросоюз, інтеграція, додана вартість, сталий розвиток.

Key words: agricultural enterprises, competitiveness, war, European Union, integration, added value, sustainable development.

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

Економіка України зазнала значних втрат внаслідок повномасштабного вторгнення, що вимагає розробки та реалізації ефективних механізмів відновлення та розвитку у повоєнний період. Загальні економічні втрати можуть сягнути 1 трлн доларів США [18]. Особливо гостро виклики стосуються аграрного сектору, який зазнав прямих збитків на понад 10 млрд доларів та зіткнувся зі зруйнуванням логістичної й виробничої інфраструктури, обмеженням робочої сили (через міграцію та мобілізацію) та надвисокими інвестиційними ризиками [1; 2; 19].

Водночас, вступ України до ЄС актуалізує необхідність гармонізації вітчизняного законодавства з настановами ЄС та дотримання принципів сталого розвитку [12; 20]. Успішне управління конкурентоспроможністю в цих умовах вимагає, щоб підприємства витрачали менше ресурсів на виготовлення продукції вищої якості, були більш гнучкими та мали достатні резерви для розвитку [21].

Наразі українське сільське господарство має гіпертрофований розвиток рослинницької галузі, що проявляється у прискореному збільшенні посівної площі експорт орієнтованих культур [10]. Близько 85% всіх посівних площ сільськогосподарських культур припадає на зернові, зернобобові та соняшник. При цьому частка готових продуктів у загальному галузевому експорті України складає лише 14% (3,8 млрд дол.), основу якого склали макуха соняшника [8]. Це свідчить про домінування сировинної моделі, яка не забезпечує створен-

ня високої доданої вартості, що є ключовим чинником індустріального та інформаційного розвитку економіки [11].

Таким чином, у системі управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств актуалізується проблема переходу від моделі експорту сировини до моделі виробництва готової продукції з метою збереження національних виробників, підвищення стійкості економіки в умовах війни та забезпечення відповідності європейським стандартам [11; 12].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців питання розвитку технологій досліджували О. Дацій, В. Трегобчук, Ю. Тараріко та інші. Вони підкреслюють, що впровадження ІТ-технологій є стратегічно важливим для розвитку аграрної галузі [22]. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю, як зазначається, вимагає інноваційності та ефективного управління [21].

Дослідження також акцентують увагу на тому, що в умовах нестабільності органи публічного управління мають впроваджувати механізми, спрямовані на відновлення економічної стійкості та подальше забезпечення рівноваги соціально-економічного розвитку [12]. Впровадження інноваційних рішень у повоєнний період повинно відбуватись на засадах енергоефективності, кліматичної нейтральності та циркулярної економіки [13; 17], що є основою європейської моделі [20].

Незважаючи на значні напрацювання щодо адаптації економіки до воєнних умов та необхідності впровадження ІТ-технологій [12; 22], питання системної інтеграції агро виробників

у переробну промисловість як ключового адаптивного механізму підвищення конкурентоспроможності в контексті одночасних викликів війни та жорстких вимог євроінтеграції залишається недостатньо висвітленим у системному аспекті [20; 22]. Відсутність наукових праць, що розглядають цю інтеграцію як єдину систему, створює прогалину у формуванні ефективної стратегії розвитку АПК [20].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування адаптивних механізмів управління конкурентоспроможністю українських аграрних підприємств та їх продукції в умовах військових дій та євроінтеграційних процесів, а також визначення шляхів інтеграції виробників у переробну промисловість для збільшення частки готових продуктів з високою доданою вартістю.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. Визначити ключові виклики, які постали перед аграрним сектором України внаслідок військових дій та існуючої сировинної орієнтації [1; 3–8].

2. Обґрунтувати стратегічну необхідність переходу до виробництва продукції з високою доданою вартістю як основи адаптивності та конкурентоспроможності [11; 21].

3. Розкрити потенціал інноваційних та фінансових інструментів для підтримки інтеграції агропідприємств у переробну промисловість [15; 22].

4. Сформулювати рекомендації щодо подолання бар'єрів для забезпечення сталого розвитку АПК в контексті вимог ЄС [12; 16].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

1. Вплив війни та євроінтеграційних процесів на конкурентоспроможність аграрного сектору. Повномасштабна військова агресія спричинила суттєве скорочення кількості діючих сільськогосподарських підприємств (у 1,4 рази за 9 років, з особливими втратами у східних регіонах) [16]. Аграрний сектор зіткнувся з порушенням логістичних ланцюжків, що ускладнило експорт [19], а також із зростанням рейдерських атак, оскільки аграрний сектор є однією з основ економіки [23]. Крім прямих економічних втрат, відбулася руйнація земельного покриву та значні екологічні збитки, які становлять загрозу для продовольчої безпеки [16].

В умовах євроінтеграції критично важливим є перегляд стратегічних цілей. Стратегія доходів до 2030 року спрямована на посилення інтеграційних процесів із країнами ЄС [24]. Успішність вступу до ЄС потребує збалансованої бюджетно-податкової політики та активізації внутрішніх факторів економічного зростання [12].

Аналіз галузевої структури демонструє надмірну розораність земель в Україні, одну з найвищих у Європі, і гіпертрофований розвиток рослинництва [10]. Україна, будучи потужним експортером сировини (наприклад, 18,3% світового виробництва соняшнику), лише 14% експортує у вигляді готових продуктів [3-8; 16]. Такий сировинний характер обмежує конкурентоспроможність, оскільки найбільша додана вартість створюється у сфері виробництва високотехнологічної продукції [11].

2. Інтеграція у переробну промисловість як адаптивний механізм. Ключовим адаптивним механізмом для підвищення стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств є збільшення частки готової продукції з високою доданою вартістю через інтеграцію у переробку [11].

Для реалізації цього механізму необхідна технологічна модернізація [13; 17]. Впровадження ІТ-технологій (інтелектуальне землеробство) визнано стратегічно важливим для розвитку аграрної галузі [22]. Інновації, такі як використання датчиків IoT, дронів для аналізу полів, а також автоматизований аналіз великих обсягів даних для прогнозування врожайності, забезпечують точніше управління ресурсами і підвищення ефективності аграрних процесів [14; 22].

Ефективність впровадження ІТ-технологій оцінюється за економічними показниками (рентабельність, зниження витрат, якість продукції), технологічними (рівень автоматизації) та екологічними (раціональне використання води, пестицидів і добрив) [22]. Це безпосередньо корелює з принципами сталого розвитку та вимогами ЄС, які базуються на моделях циркулярної економіки та екологічної відповідальності [18; 20].

Висока якість продукції, що досягається завдяки технологіям, дозволяє не лише зменшувати витрати, але й, враховуючи позитивне ставлення споживачів, збільшувати ціну реалізації, що позитивно впливає на рентабельність [21].

3. Фінансове та інституційне забезпечення інтеграції. Перехід до виробництва ПВДВ та технологічна модернізація вимагають значних

інвестицій, що ускладнено високими кредитними ризиками та слабким інвестиційним кліматом в умовах війни [2; 25].

Для подолання цих фінансових перешкод, окрім традиційних джерел, важливо використовувати цифрові фінансові інструменти. Ці інструменти (електронні платіжні системи, краудфандинг, крипто валюти) дозволяють скоротити витрати на традиційні фінансові операції та залучати капітал через альтернативні канали. Залучення інвестицій через краудфандинг та P2P-кредитування дає можливість бізнесу розвиватися та інвестувати в інноваційні проекти, навіть коли традиційні установи не готові надати кредити через високі ризики [15].

Інституційно-правове забезпечення має слідувати моделям ЄС, акцентуючи на розвитку еколого-інноваційних механізмів публічного управління в АПК [16; 20]. Це включає:

— Стимулювання розвитку підприємств, що використовують "зелену" енергетику та раціонально використовують ресурси.

— Розвиток екологічного підприємництва: виготовлення очисних засобів, розробка екологічно чистих технологій та продуктів, переробка відходів, енергозбереження та еко аудит.

— Формування стратегічного партнерства між освітою, наукою та бізнесом для розроблення інноваційних рішень.

Інтеграція у переробну промисловість дозволить українським аграрним підприємствам бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку [15].

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного системного аналізу та обґрунтування можна дійти висновку, що в умовах військової агресії та євроінтеграційних вимог, адаптивність українських аграрних підприємств безпосередньо залежить від зміни пріоритетів — від експорту сировини до виробництва продукції з високою доданою вартістю (ПВДВ) [3 — 8; 11].

Інтеграція виробників агропродукції в переробну промисловість є ключовим адаптивним механізмом, що дозволяє:

1. Подолати наслідки сировинної орієнтації, яка спричинила гіпертрофований розвиток рослинництва [9] і зниження екологічної стійкості [16]:

— Фокус на ПВДВ: Інтеграція забезпечує перехід до моделі, де найбільша додана вартість створюється у сфері виробництва високотех-

нологічної продукції, що є критично важливим для індустріального та інформаційного розвитку економіки.

— Зменшення ризиків: Подолання залежності від експорту сировини (яка становить близько 85% посівних площ) підвищує стійкість економіки в умовах порушення логістичних ланцюжків, спричинених війною.

2. Забезпечити конкурентні переваги через вищу якість та ефективність, досягнуті завдяки впровадженню ІТ-технологій та інновацій [14; 22]:

— Технологічна модернізація: Інтеграція вимагає технологічної модернізації та активного впровадження ІТ-технологій ("розумне землеробство"), що визнано стратегічно важливим для розвитку аграрної галузі.

— Операційна ефективність: Застосування інновацій (наприклад, датчиків IoT, дронів, аналізу Big Data) забезпечує точніше управління ресурсами, підвищує ефективність аграрних процесів і дозволяє виробляти продукцію вищої якості.

— Фінансова вигода: Вища якість, досягнута завдяки технологіям, дозволяє збільшувати ціну реалізації та підвищувати рентабельність.

3. Відповідати принципам сталого розвитку та циркулярної економіки, що є необхідною умовою для інтеграції до ЄС [13; 20].

— Екологічна відповідність: Інтеграція підтримує розвиток еколого-інноваційних механізмів (включаючи використання "зеленої" енергетики та переробку відходів), що відповідає вимогам ЄС щодо енергоефективності та кліматичної нейтральності.

— Фінансова адаптивність: Зміцнення інтеграції підтримується цифровими фінансовими інструментами (такими як краудфандинг), які дозволяють залучати капітал через альтернативні канали для інвестицій у модернізацію.

Подолання перешкод, зокрема високих інвестиційних ризиків [2], можливе через залучення альтернативних джерел фінансування (цифрові фінансові інструменти, краудфандинг) [15] та формування еколого-інноваційних механізмів державного управління в АПК [16].

Перспективами подальших розвідок у цьому напрямі є:

1. Детальний аналіз інструментів фінансово-кредитного стимулювання (податкове стимулювання, бюджетне стимулювання) для розбудови переробної інфраструктури та підтримки МСБ (малого та середнього бізнесу) в агро-секторі [10; 18].

2. Дослідження можливостей застосування механізмів публічно-приватного партнерства

(ППП) для реалізації великих інвестиційних проектів у сфері агропереробки, враховуючи необхідність забезпечення прозорості та конкурентності процедур [18; 26].

Література:

1. Стан тваринництва та перспективи експорту м'яса в 2024 році: в УСПП провели експертні обговорення. Об'єднання організацій роботодавців України. 2024. URL: <https://oou.org.ua/media/news/stan-tvarynnystva-ta-perspektyvy-eksportu-miasa-v-2024-rotsi-v-uspp-provely-ekspertni-obhovorennia>

2. Світлична А. В., Дем'яненко Н. В., Гаряга Р. О., Вишар О. Ю., Мурлян М. В. Діяльність сільськогосподарських підприємств України під час воєнного стану. Агросвіт. 2023. № 19. С. 68—73.

3. Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Фактори цифровізації в аналітичній діяльності підприємств. Реалії часу, Економіка. 2023. № 6 (70) URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No6/62.pdf>

4. Кононенко Ж. А., Шаравара Р. І., Яковенко Т. І. Моделювання бізнес-процесу — складова управління підприємством. Економіка та суспільство, № 62. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4007>

5. Hardy Michael. Pareto's Law. Mathematical Intelligencer. 2010. № 32 (3): 38—43. URL: <https://doi.org/10.1007/s00283-010-9159-2>

6. Аграрний бізнес у цифрову епоху — українські реалії. URL: <https://nachasi.com/creative/2018/10/02/it-zemlerobstvo/>

7. Точне землеробство — зниження собівартості та підвищення врожайності. Agroelita, 2020. URL: <https://agroelita.info/tochne-zemlerobstvo-znyzhennya-sobivartosti-ta-pidvyshchennya-vrozhajnosti/>

8. Гуменюк Я. М. Аграрний експорт України: аналіз та стратегічне планування. Економіка та суспільство, (53). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2712>

9. Мединська Н. В. Формування економічного механізму природокористування в умовах децентралізації: теорія, методологія, інститути. Дисертація на здобуття ступеня доктора наук. Спеціальність 08.00.06 "Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища". К., НУБіП України. 524 с.

10. Цвях О. М., Фіскально-кредитний механізм економічного стимулювання облаштування самозаліснених земель, заліснення малопродуктивних угідь та неугідь: загальнонаціо-

нальний та місцевий рівень становлення. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5301/5354>

11. Захарчук О. В., Самофалова М. О., Розвиток сільськогосподарського машинобудування: минуле, сучасне та майбутнє. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5284/5337>

12. Заруцька О. П., Качула С. В., Добровольська О. В., Сальникова Т. В., Реалізація бюджетно-податкової політики в Україні в умовах нестабільності. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5283/5336>

13. Обушна Н. І. Управління проектами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. Наукові перспективи. 2023. № 1 (31). С. 137—148.

14. Рогоза М. Є., Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Миколенко І. Г. Розвиток інформаційного забезпечення управління бізнесом у контексті цифрової економіки. Реалії часу, Економіка. 2024. № 62. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No1/50.pdf>

15. Ігнатенко М. М., Коцур В. В., Пеньковський В. С., Ефективність та напрями використання цифрових фінансових інструментів у підприємницькій діяльності в Україні. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5285/5338>

16. Помаза-Пономаренко А. А., Еколого-інноваційні механізми публічного управління у сфері розвитку АПК в Україні. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5306/5359>

17. Ричкіна А. Тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44. С. 178—183.

18. Коваленко Б. В., Ігнатенко О. П., Механізми публічного управління в пріоритетних напрямках відновлення економіки України. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5307/5360>

19. Максимова А. Я., Механізми державного регулювання розвитку України у післявоєнний період. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5308/5361>

20. Кузнєцова Т. В., Банар О. В., Понедільчук Т. В., Черняєв О. С., Кузнєцов Є. С., Європейські моделі правового регулювання підприємництва: інтеграція бізнес-аналітики, управлінського консалтингу й інноваційних інформаційних технологій. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5288/5341>

21. Козловський В. О., Деякі аспекти функціонування виробничого менеджменту вітчизняних підприємств в сучасних умовах. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5295/5348>

22. Кононенко Ж. А., Кононець Н. В., Набасов Ю. В., Економічна ефективність ІТ-технологій у агробізнесі. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5287/5340>

23. Інвестиційні можливості сектору агропереробки. UkraineInvest: Your Investment Matters. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/sector-agropererobky-ukrayiny-1.pdf>

24. Національна Стратегія доходів на 2024—2030 роки. Міністерство фінансів України. 2024. URL: <https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy.pdf>

25. Державний борг України: динаміка та поточний стан. — BizMag Ukraine, 2025. URL: <https://bizmag.com.ua/derzhavnyj-borg-ukrayiny/>

26. Цвірко К. В., Стратегічні напрями розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5314/5367>

References:

1. Association of Organizations of Employers of Ukraine (2024), "State of livestock farming and prospects for meat exports in 2024: expert discussions were held at the Union of Ukrainian Chambers of Livestock", available at: <https://ooru.org.ua/media/news/stan-tvarynnystva-ta-perspektyvy-eksportu-miasa-v-2024-rotsi-v-uspp-provely-ekspertni-obhovorennia>, (Accessed 20 September 2025).

2. Svitlychna, A.V., Dem'ianenko, N.V., Hariaha, R.O., Vyshar, O.Yu., and Murlian, M.V. (2023), "Activities of agricultural enterprises of Ukraine during martial law", *Ahrosvit*, vol. 19, pp. 68—73.

3. Kononenko, Zh.A. and Karnaukhova, H.V. (2023), "Factors of digitalization in the analytical activity of enterprises", *Realii chasu, Ekonomika*, [Online], vol. 6 (70), available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No6/62.pdf>, (Accessed 7 February 2025).

4. Kononenko, Zh.A., Sharavara, R.I., and Yakovenko, T.I. (2024), "Modeling of business process as a component of enterprise management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 62, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4007>, (Accessed 16 March 2025).

5. Hardy, M. (2010), "Pareto's Law", *Math Intelligencer*, [Online], vol. 32, pp. 38—43, available

at: <https://doi.org/10.1007/s00283-010-9159-2>, (Accessed 10 April 2025).

6. Klischuk, L. (2018), "Agricultural business in the digital age — Ukrainian realities", available at: <https://nachasi.com/creative/2018/10/02/it-zemlerobstvo/>, (Accessed 24 April 2025).

7. Aggeek (2019), "Precision farming — reducing costs and increasing yields", available at: <https://agroelita.info/tochne-zemlerobstvo-znyzhennya-sobivartosti-ta-pidvyshhennya-vrozhajnosti/>, (Accessed 18 May 2025).

8. Humeniuk, Ya. M. (2023), "Agricultural exports of Ukraine: analysis and strategic planning", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 53, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2712>, (Accessed 6 June 2025).

9. Medyn'ska, N.V. (2023), "Formation of the economic mechanism of nature management in the conditions of decentralization: theory, methodology, institutions", Doctor Thesis, Economy, NUBiP Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

10. Tsvyakh, O. (2024), "Fiscal and credit mechanism of economic stimulation of self-reforestation of lands, afforestation of low-productive lands and non-forested lands: national and local level of development", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 125–132, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5301/5354>, (Accessed 27 July 2025).

11. Zakharchuk, O. and Samofalova, M. (2024), "Development of agricultural machinery: past, present and future", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 16—21, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5284/5337>, (Accessed 19 August 2025).

12. Zarut'ska, O., Kachula, S., Dobrovolska, O. and Salnykova, T. (2024), "Implementation of budgetary and tax policy in Ukraine in conditions of instability", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 7—15, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5283/5336>, (Accessed 29 August 2025).

13. Obushna, N.I. (2023), "Project management in the public sphere: theoretical and practical aspect", *Naukovi perspektyvy*, vol. 1, no. 31, pp. 137—148.

14. Rohoza, M.Ye., Perebyjnis, V.I., Kononenko, Zh.A., and Mykolenko, I.H. (2024), "Advance in information support for business management in the context of digital economy", *Realii chasu, Ekonomika*, [Online], vol. 62, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No1/50.pdf>, (Accessed 17 February 2025).

15. Ihnatenko, M., Kotsur, V. and Penkovsky, V. (2024), "Efficiency and directions of using digital

financial instruments in business activities in Ukraine", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 22—27, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5285/5338>, (Accessed 21 July 2025).

16. Pomaza-Ponomarenko, A. (2024), "Ecological and innovative mechanisms of public administration in the sphere of agricultural development in Ukraine", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 158-164, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5306/5359>, (Accessed 8 August 2025).

17. Rychkina, L. (2015), "Trends and prospects of project management application for territorial communities development", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 44, pp. 178—183.

18. Kovalenko, B. and Ignatenko, O. (2024), "Mechanisms of public administration in priority areas of recovery of Ukraine's economy", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 165—170, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5307/5360>, (Accessed 2 September 2025).

19. Maksymova, A. (2024), "Mechanisms of state regulation of the development of Ukraine in the post-war period", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 171—174, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5308/5361>, (Accessed 9 September 2025).

20. Kuznietsova, T., Banar, O., Ponedilchuk, T., Cherniaiev, O. and Kuznietsov, Ye. (2024), "European models of legal regulation of entrepreneurship: integration of business analytics, management consulting, and innovative information technologies", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 40—47, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5288/5341>, (Accessed 11 September 2025).

21. Kozlovskiy, V. (2024), "Some aspects of the functioning of production management of domestic enterprises in modern conditions", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 84-91, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5295/5348>, (Accessed 13 September 2025).

22. Kononenko, Zh., Kononets, N. and Nabasov, Yu. (2024), "Economic efficiency of IT technologies in agribusiness", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 34-39, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5287/5340>, (Accessed 29 January 2025).

23. UkraineInvest (2024), "Investment opportunities in the agro-processing sector", available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/sekto-agropererobky-ukrayiny-1.pdf>, (Accessed 15 September 2025).

24. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "National Revenue Strategy on 2024—2030", available at: <https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy.pdf>, (Accessed 21 September 2025).

25. BizMag Ukraine (2025), "Public debt of Ukraine: Dynamics and current state", BizMag, [Online], available at: <https://bizmag.com.ua/derzhavnyj-borg-ukrayiny/>, (Accessed 21 September 2025).

26. Tsvirko, K. (2024), "Strategic directions of development of public-private partnership in Ukraine", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 204-211, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5314/5367>, (Accessed 19 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025 р.



Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292