

УДК 38.439.5:339.924:658.11

DOI: 10.60022/3(3)-37S

Косенко Ярослав Анатолійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової
Сумський національний аграрний університет, Україна

Kosenko Yaroslav

PhD student of the Department of Management named after Professor

L.I. Mykhailova

Summy National Agrarian University, Ukraine

ORCID: 0009-0009-4588-056X

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ НАРОЩУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ЛАНЦЮГАХ

Анотація. У статті обґрунтовано теоретико-методологічні та прикладні засади функціонування організаційно-економічного механізму нарощування потенціалу аграрних підприємств у глобальних і регіональних ланцюгах створення вартості (GVC). Доведено, що екстенсивно-сировинна модель функціонування вітчизняного агробізнесу вичерпала свій ресурс під впливом воєнно-логістичних шоків і зростання частки нерентабельних суб'єктів (до 20,25% у 2023 р.).

Концептуалізовано сутність і полікомпонентну архітектуру організаційно-економічного механізму, що об'єднує організаційно-інституційну, виробничо-технологічну, економіко-фінансову, інфраструктурно-логістичну та еколого-циркулярну підсистеми. Проаналізовано наслідки майбутньої євроінтеграції та реформи Спільної аграрної політики (САП) ЄС на 2028–2034 рр. Визначено, що запровадження механізму DABIS із лімітом виплат у 100 тис. євро робить середні агропідприємства (~485 га) головними бенефіціарами прямої підтримки, тоді як великі холдинги стимулює до виходу в глибоку переробку та біоенергетику.

Обґрунтовано прикладний інструментарій для нарощування потенціалу за 4 векторами теорії модернізації (Upgrading) Дж. Хамфрі та Х. Шмітта: процесним (точне землеробство, Strip-Till, біокогенерація), продуктивним (органічне виробництво, Non-GMO соя, ISCC-сертифікація), функціональним (подолання дефіциту в сегменті «прихованої середини» / hidden middle через власні ємності для зберігання, фасування та прямий трейдинг) та міжгалузевим (біометанова індустрія, монетизація ґрунтового вуглецю).

Ключові слова: агропідприємство, ланцюги створення вартості, потенціал підприємства, євроінтеграція, САП ЄС, DABIS, hidden middle, точне землеробство, біометан, модернізація.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR BUILDING THE CAPACITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES WITHIN GLOBAL AND REGIONAL INTEGRATION CHAINS

Abstract. The article substantiates the theoretical, methodological, and practical foundations for operating an organizational and economic mechanism designed to build the potential of agricultural enterprises within global and regional value chains (GVCs). It is proven that the extensive commodity-export model of Ukrainian agribusiness has reached its economic limits due to military-logistical disruptions, surging freight costs, and a rising share of unprofitable farms, which reached 20.25% in 2023.

The study conceptualizes the essence and multi-component architecture of the proposed mechanism, integrating organizational-institutional, production-technological, economic-financial, infrastructural-logistical, and ecological-circular subsystems. The implications of Ukraine's European integration and the structural reform of the EU Common Agricultural Policy (CAP 2028–2034) are thoroughly analyzed. The



introduction of the Direct Agricultural Beneficiary Income Support (DABIS) instrument—with a strict EUR 100,000 capping limit per enterprise—positions mid-sized agricultural enterprises (averaging ~485 ha) as the primary beneficiaries of direct payments, while pushing large agro-holdings toward commercial deep bio-processing, biomethane production, and renewable energy.

Practical tools for potential enhancement are substantiated across four upgrading vectors based on the framework of J. Humphrey and H. Schmitz: process upgrading (precision agriculture, Strip-Till, biocogeneration), product upgrading (certified organic farming, non-GMO crops, ISCC certification), functional upgrading (overcoming bottlenecks in the “hidden middle” through farm-level storage, processing, packaging, and direct foreign trade), and inter-sectoral upgrading (biomethane industry integration and carbon farming credit monetization).

Ultimately, implementing state-level institutional alignment with EU registries, expanding agricultural receipts, and developing multimodal logistics will lay a resilient foundation for long-term competitiveness, transforming Ukrainian agribusiness from a raw-material supplier into a high-value participant in international markets.

Keywords: *agricultural enterprise, value chains, enterprise potential, European integration, CAP EU, DABIS, hidden middle, precision agriculture, biomethane, upgrading.*

Постановка проблеми. Сучасний стан світової агропродовольчої системи характеризується кардинальною трансформацією усталених просторово-виробничих взаємозв'язків під впливом геоекономічної нестабільності, ескалації воєнно-політичних конфліктів, посилення кліматичних ризиків і розгортання глобальної зеленої трансформації. Упродовж останніх десятиліть розвиток міжнародного поділу праці еволюціонував від класичної торгівлі кінцевою сільськогосподарською продукцією до формування глобальних і регіональних ланцюгів створення вартості, які базуються на міжнародній фрагментації виробничих процесів або «торгівлі завданнями». У межах цієї парадигми додана вартість розподіляється вкрай нерівномірно: первинне землеробство та польове виробництво сировини отримують найменшу частку кінцевого доходу, тоді як лівова частка економічної ренти зосереджується в сегментах високих технологій, сервісного інжинірингу, глибокої промислової переробки, маркетингу та міжнародного ритейлу.

Для аграрного сектору України, який володіє земельним банком понад 32,7 млн га продуктивних угідь і відіграє стратегічну роль у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки, ця модель взаємодії створила глибоку структурну асиметрію. Історична орієнтація вітчизняного агровиробництва на валовий експорт необроблених сировинних комодитів (кукурудзи, фуражної та продовольчої пшениці, насіння олійних культур) зумовила високу вразливість суб'єктів господарювання до циклічних коливань світових цін, тарифних обмежень і транспортно-логістичних блоkad. Повномасштабна війна оголила системні диспропорції в функціонуванні аграрних підприємств: логістична інфляція, спричинена закриттям та обстрілами морських портів, призвела до зростання питомих витрат на перевезення вантажів до 30–40% від кінцевої ціни продукції, що суттєво знизило закупівельні ціни на внутрішньому ринку. Як наслідок, частка збиткових агропідприємств у країні зросла з 14,7% у 2021 році до 20,25% у 2023 році, що засвідчило вичерпаність традиційної екстенсивно-сировинної бізнес-моделі.

Водночас набуття Україною статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу актуалізувало вектор регіональної економічної інтеграції, що вимагає докорінної інституційної, регуляторної та технологічної перебудови вітчизняного агробізнесу. Євроінтеграційний процес відкриває перед національними товаровиробниками перспективи прямого доступу до високомаржинального платоспроможного європейського ринку та багатомільярдних фондів Спільної аграрної політики (САП) ЄС. Проте цей вектор інтеграції супроводжується жорсткими обмеженнями: необхідністю адаптації до стандартів Європейського зеленого курсу (European Green Deal), вимогами регламентів стратегії «Від ферми до виделки» (Farm to Fork), вуглецевим коригуванням СВAM, а також очікуванням запровадження нових механізмів розподілу дотацій (інструмент DABIS) із жорстким лімітуванням обсягів підтримки. За таких умов виникає потреба у формуванні цілісного організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити нарощування комплексного внутрішнього потенціалу агропідприємств та стимулювати їхній перехід від позиції сировинних донорів до статусу повноправних суб'єктів із високим рівнем капіталізації створеної вартості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічний фундамент аналізу інтеграційних ланцюгів було закладено в межах класичної та неоінституційної економічної теорії. Вихідним етапом дослідження системної оптимізації міжфірмових зв'язків стала концепція ланцюга вартості М. Портера [1], який довів, що конкурентні переваги організації не можуть бути зрозумілі лише через аналіз відокремленого підприємства, а формуються в процесі дискретних взаємопов'язаних

операцій — від початкового забезпечення сировиною до післяпродажного сервісу для кінцевого клієнта.

Глобальний вимір ланцюгів створення вартості детально концептуалізував Г. Джереффі [2] розробив парадигму глобальних товарних ланцюгів (Global Commodity Chains), а згодом — глобальних ланцюгів вартості (GVC) [3]. Дослідник виокремив чотири ключові структуроутворювальні виміри ланцюга: матеріальну структуру витрат і випуску, географічну локалізацію виробничих стадій, інституційне середовище регулювання та структуру координації чи врядування (governance). Г. Джереффі обґрунтував дихотомію ланцюгів, керованих виробником (producer-driven), які характерні для високотехнологічних галузей машинобудування, та ланцюгів, керованих покупцем (buyer-driven), що домінують в агропродовольчому секторі й легкій промисловості, де провідну роль у розподілі ренти та висуванні вимог до продукції відіграють глобальні трейдери, великі мережеві ритейлери та брендингові структури.

Динаміку міжфірмового розподілу доданої вартості та бар'єри зростання дослідили Р. Каплінскі та М. Морріс [4] довів, що в умовах глобалізації здатність суб'єктів акумулювати прибуток залежить від володіння різними формами економічної ренти — технологічною, організаційною, реляційною або брендовою. Первинні продуценти сировини, позбавлені захисних бар'єрів входу, потрапляють у пастку «збіднюючого зростання» (immiserizing growth), коли збільшення фізичного обсягу експорту супроводжується зниженням реальних чистих доходів через погіршення торговельних умов.

Методологічну класифікацію шляхів подолання цієї пастки запропонували Дж. Хамфрі та Х. Шмітц [5] сформулював теорію модернізації (upgrading) підприємств у ланцюгах вартості. Учені визначили чотири фундаментальні траєкторії нарощування потенціалу: удосконалення технологічних процесів (process upgrading), підвищення якості та характеристик продукції (product upgrading), освоєння нових, більш маржинальних ланок ланцюга, таких як маркетинг і дистрибуція (functional upgrading), та диверсифікація у суміжні або нові наукомісткі сектори виробництва (inter-sectoral upgrading). Багатовимірну структуру акторів ланцюга, включаючи безпосередніх виробників (actors), підтримувальні сервісні інституції (supporters) та регуляторні органи (influencers), системно розкрив А. Бамманн [6].

У сучасній міжнародній науковій літературі за період 2018–2026 років увага зосереджена на декомпозиції потоків доданої вартості та інституційних факторах інтеграції. Р. Борін та М. Манчіні [7] запропонували комплексний економетричний апарат для розмежування прямої торгівлі та участі в інтеграційних ланцюгах за критерієм багаторазового перетину кордонів проміжними товарами та послугами. Аналітичні праці Світового банку за редакцією Д. Тальйоні та Х. Л. Кі [8] підтверджують, що просування від сировинної моделі до глибшої переробки стимулює внутрішнє нагромадження основного капіталу та прискорений трансфер технологій. Емпіричні розрахунки доводять, що саме сприяння накопиченню капіталу генерує понад 70% довгострокового макроекономічного ефекту від інтеграції в ланцюги створення вартості.

Дослідники Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у своїх звітах за 2020–2025 роки розкривають критичну роль сервіфікації агробізнесу, зазначаючи, що лібералізація торгівлі послугами — інформаційними, фінансовими, консалтинговими — створює найбільший стимул для капіталізації вітчизняної доданої вартості в агропродовольчих ланцюгах [9, 10]. У свою чергу, дослідження К. Барретта [11], О. Каттанео та С. Мірудота [12] концептуалізував феномен «прихованої середини» (hidden middle), обґрунтувавши, що в сучасних агропродовольчих системах основна частина вартості, зайнятості та інноваційних рішень створюється не на етапі польового вирощування, а в ланках післязбиральної первинної обробки, доробки, фасування, пакування та локальної дистрибуції.

Внесок сучасних українських дослідників за період 2018–2025 років зосереджений на пошуку механізмів стійкості національного агробізнесу в умовах воєнних шоків і євроінтеграції. Питання трансформації агропродовольчих систем, підвищення їхньої резилієнтності через цифровізацію та циркулярну економіку детально розглядаються у фахових економічних виданнях. Л. Демиденко та Ю. Наконечна [13] обґрунтували взаємозв'язок між фінансовою стійкістю агропідприємств, зростанням частки неплатоспроможних суб'єктів і глибиною їхнього включення до вискоєфективних ланцюгів доданої вартості під час війни. Особливості формування повних вертикально інтегрованих ланцюгів «виробництво–переробка–споживання» та зниження трансакційних витрат через інтеграцію досліджені у працях науковців, які спеціалізуються на корпоративному розвитку АПК.

Аналітичний звіт Польського економічного інституту [14] присвячено оцінці впливу євроінтеграції України на макроекономічні показники та системну трансформацію Спільної аграрної політики (САП) ЄС. Дослідники прогнозують, що приєднання до єдиного європейського ринку стимулюватиме зростання експортного потенціалу вітчизняного агросектору, зокрема в олійній (+19%), цукровій (+24%) та м'ясній (+16%) галузях. Водночас розширення сільськогосподарських угідь ЄС більш ніж на чверть вимагатиме реформування механізмів САП — переходу від класичних погектарних субсидій

до стимулювання технологічної конкурентоспроможності та розбудови спільних ланцюгів доданої вартості.

Попри значний науковий доробок, системний організаційно-економічний механізм нарощування потенціалу агропідприємств, який би поєднував внутрішньофірмові модернізаційні процеси, контрактну координацію та інституційні виклики Спільної аграрної політики ЄС, наразі залишається недостатньо формалізованим.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні структури, елементів та інструментів функціонування організаційно-економічного механізму нарощування потенціалу агропідприємств, а також у визначенні прикладних напрямів і стратегій модернізації їхньої участі в глобальних і регіональних інтеграційних ланцюгах створення вартості в умовах поглиблення євроінтеграції та зовнішньоекономічних викликів.

Виклад основного матеріалу. Під організаційно-економічним механізмом нарощування потенціалу аграрних підприємств у ланцюгах створення вартості слід розуміти цілісну полікомпонентну систему взаємозумовлених інституційних норм, організаційних форм взаємодії, методів управління, економічних важелів та регуляторних стимулів, функціонування яких забезпечує гармонізацію інтересів взаємодіючих суб'єктів, мінімізацію трансакційних витрат і цілеспрямовану якісну трансформацію ресурсної бази підприємств для досягнення стійких конкурентних переваг у міжфірмових мережах.

Фундаментальна архітектоніка цього механізму ґрунтується на органічній взаємодії двох базових підсистем — організаційної та економічної, які функціонують у тісному зв'язку з інституційно-регуляторним макрооточенням та інфраструктурним базисом.

Організаційна підсистема формує каркас міжфірмових взаємодій і внутрішньої структуризації агропідприємства. Вона охоплює горизонтальну кооперацію дрібних і середніх виробників для консолідації товарних партій, вертикальну контрактну інтеграцію між виробниками, трейдерами й переробниками, а також нормативно-технологічне узгодження операційних процесів. Саме в межах цієї підсистеми забезпечується впровадження систем менеджменту якості відповідно до стандартів ISO 22000, HACCP, GlobalG.A.P., формування систем наскрізної цифрової простежуваності ланцюга «від поля до столу» (traceability), моніторинг виконання контрактних зобов'язань та інституціоналізація галузевих об'єднань і кластерів.

Економічна підсистема забезпечує фінансове наповнення, вартісну мотивацію та перерозподіл створеної доданої вартості між учасниками інтеграційного ланцюга. Вона охоплює ринкові та позаринкові методи ціноутворення, включаючи формульні контракти з прив'язкою до світових біржових котирувань на базисах MATIF чи CBOT, інструменти коротко- та довгострокового фінансування операційного циклу (аграрні розписки, синдиковані кредити, форвардні закупівлі), страхування виробничих і погодних ризиків, а також механізми державної підтримки й податкового стимулювання інвестицій у модернізацію основних засобів.

Потенціал агропідприємства в цьому контексті постає як багатовимірна інтегральна категорія, що синтезує виробничо-технологічну спроможність (фондоозброєність, рівень урожайності, ступінь автоматизації), інноваційно-цифрову зрілість (впровадження систем точного землеробства, ERP-менеджменту), фінансову стійкість (структура капіталу, ліквідність), екологічну комплаєнтність (відповідність критеріям ESG і низьковуглецевого розвитку) та експортно-маркетингову мобільність.

Для забезпечення системного розуміння структурних зв'язків механізму наведено його функціонально-компонентну матрицю (табл. 1).

Завдяки функціонуванню цієї полікомпонентної системи здійснюється цілеспрямована внутрішня адаптація агропідприємств до мінливих вимог зовнішнього середовища, що створює передумови для їх переходу на вищі щаблі доданої вартості.

Економічний аналіз участі українського аграрного сектору у світових і регіональних інтеграційних ланцюгах свідчить про наявність вираженої структурної асиметрії. Упродовж останніх десятиліть національний АПК демонстрував зростаючу динаміку збору валових врожаїв зернових та олійних культур, закріпившись серед провідних світових постачальників. Проте ця форма інтеграції переважно зводилася до постачання сировини закордонним переробним підприємствам.

Таблиця 1

**Функціонально-компонентна матриця організаційно-економічного механізму
нарощування потенціалу агропідприємств**

Компонентна підсистема	Функціональний зміст	Ключові інструменти та методи	Очікуваний вектор впливу на потенціал
Організаційно-інституційна	Формування нормативно-договірної бази, регламентація процедур взаємодії, стандартизація якості та сертифікація.	Довгострокові контракти, асоціації виробників, агрокластери, сертифікати GlobalG.A.P., ISO, халяль/кошер.	Зниження трансакційних витрат, подолання нетарифних бар'єрів доступу до зовнішніх ринків.
Виробничо-технологічна	Модернізація матеріально-технічної бази, оптимізація витрат сировини та ресурсів, біоконверсія відходів.	Системи точного землеробства (NDVI, RTK), No-Till/Strip-Till технології, модульні лінії сушіння та заморозки	Зниження виробничої собівартості на 15–25%, мінімізація втрат біомаси, підвищення продуктивності
Економіко-фінансова	Акумуляція інвестиційних ресурсів, страхування ризиків, справедливе ціноутворення та збереження маржі.	Електронні аграрні розписки, форвардне хеджування, мультимодальний факторинг, пільгове кредитування.	Забезпечення безперервності грошових потоків, посилення ліквідності та платоспроможності
Інфраструктурно-логістична	Усунення фізичних розривів у ланцюгах постачання, підвищення надійності та швидкості збуту продукції.	Термінали «сухих портів», елеватори з диференційованим прийманням, мультимодальні залізничні контейнери.	Диверсифікація каналів експорту, зниження транспортних витрат, розширення ринкового радіуса.
Еколого-циркулярна	Гармонізація виробництва з цілями сталого розвитку, аудитування викидів парникових газів, збереження ґрунтів.	Утилізація побічних продуктів у біоенергетику (біометан, пелети), розрахунок вуглецевого сліду Score 1–3, ISCC.	Відповідність регламентам ЄС щодо декарбонізації, генерація доходів від продажу квот на викиди.

Джерело: складено автором

Така модель інтеграції спричиняє комплекс структурних деформацій. По-перше, здійснюється масовий експорт невідновлюваної ґрунтової родючості та поживних елементів (азоту, фосфору, калію), винесених урожаєм, за мінімальної фінансової компенсації у формі сировинної вартості. По-друге, внутрішня економіка недоотримує податкових надходжень і втрачає можливості створення робочих місць у суміжних високотехнологічних галузях, таких як мікробіологія, харчова хімія, виготовлення пакувальних матеріалів і спеціалізоване машинобудування. Навіть у секторі переробки насіння соняшнику, де завдяки протекціоністським митним заходам вдалося зосередити значні переробні потужності всередині держави, структура експорту залишається напівсировинною: понад 90% поставок припадає на сиру нерафіновану олію наливом та кормовий шрот. Глибоке рафінування, фракціонування, виділення лецитину, фасування в кінцеву споживчу тару та брендинг здійснюються закордонними операторами, які акумулюють від 40% до 60% сукупної споживчої вартості готового харчового продукту.

Воєнна деструкція транспортно-логістичної інфраструктури продемонструвала критичну вразливість цієї сировинної експортної моделі. Тимчасове блокування глибоководних чорноморських портів, руйнування мостових переходів, дефіцит і подорожчання електроенергії для елеваторів призвели до різкого падіння внутрішніх закупівельних цін у первинних виробників за одночасного стрімкого зростання світових цін на продовольство. У період пікових логістичних заторів на західних залізничних переходах та в дунайських портах вартість доставки зерна до кінцевого європейського покупця зростала втричі, поглинаючи весь прибуток виробників. Поглиблення кризи призвело до структурної диференціації суб'єктів вітчизняного агробізнесу за параметрами їхньої життєздатності та інтеграційної спроможності.

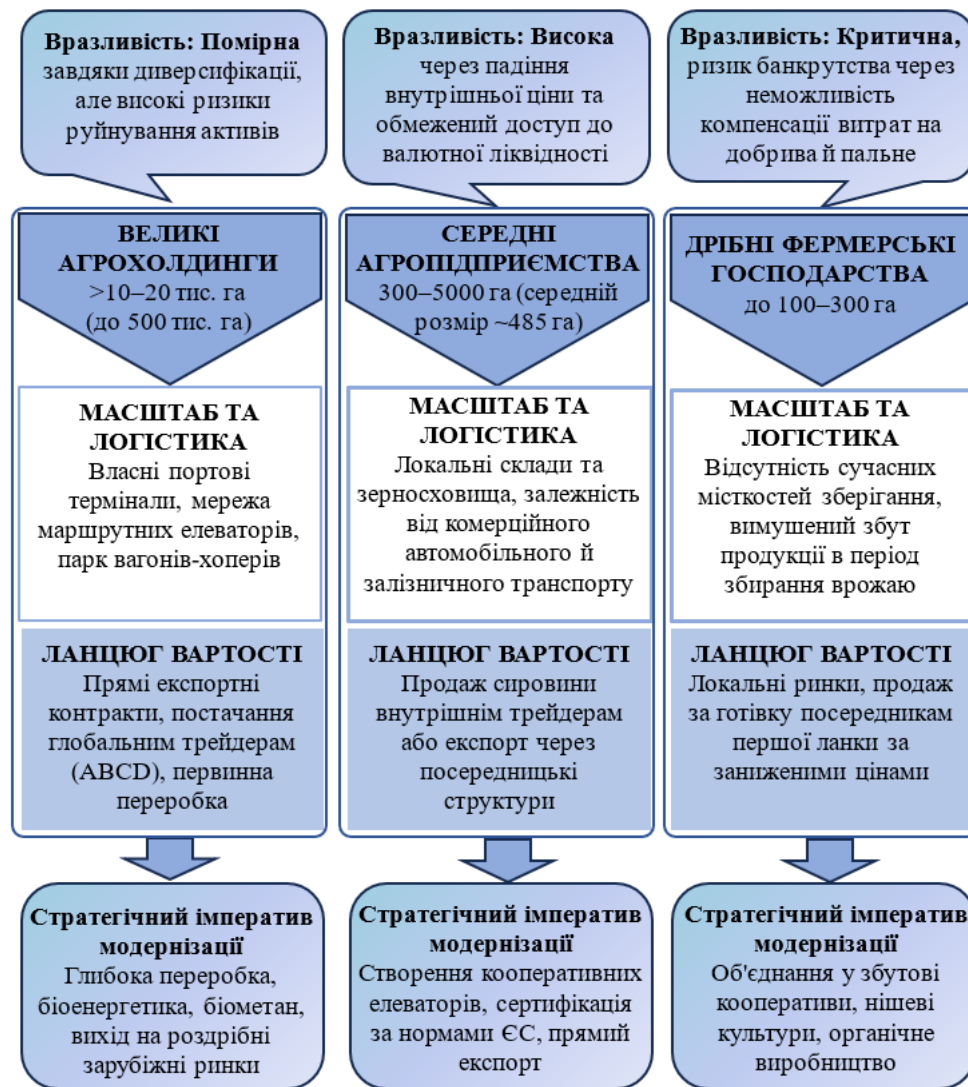


Рис. 1. Диференціація суб'єктів агробізнесу України за рівнем стійкості, логістичною вразливістю та стратегічними імперативами модернізації
Джерело: сформовано автором

Представлена диференціація яскраво демонструє, що найглибший розрив зосереджений у сегменті «прихованої середини» (hidden middle). Дефіцит сучасних локальних потужностей для довготривалого зберігання зернових із системами аерації, відсутність сучасних овочесховищ із регульованим газовим середовищем, дефіцит ліній калібрування, сортування та якісного пакування продукції змушують вітчизняних виробників експортувати сировину найпростішої кондиції. Це консервує сировинну орієнтацію та унеможливорює утримання прибутку всередині аграрних регіонів.

Інтеграція вітчизняного агросектору в спільний ринок Європейського Союзу розглядається як стратегічний пріоритет модернізації економіки. Проте масштаби українського аграрного потенціалу, що базується на обробці понад 32,7 млн га сільськогосподарських земель, постають викликом для інституційної системи ЄС. За умови інтеграції України до чинної структури Спільної аграрної політики ЄС на загальних засадах прямої погектарної підтримки обсяг необхідного фінансування сягнув би 70–96,5 млрд євро за семирічний фінансовий період, або понад 12 млрд євро щороку. Це перевищило б сукупні річні бюджети підтримки агросектору провідних європейських держав, таких як Франція чи Німеччина, та розбалансувало б усю фінансову систему ЄС.

У відповідь на цей виклик інституції Європейського Союзу ініціювали трансформацію архітектури САП у межах бюджетного планування на 2028–2034 роки. Реформа передбачає відхід від традиційної двоопорної моделі на користь консолідованих Національних і регіональних партнерських планів загальним обсягом близько 865 млрд євро. Центральним елементом трансформації для нових

країн-членів стає впровадження механізму адресної прямої підтримки бенефіціарів DABIS (Direct Agricultural Beneficiary Income Support).

Фундаментальні особливості механізму DABIS полягають у двох взаємопов'язаних засадах:

1. Запровадження обов'язкової регресивної шкали субсидування та встановлення граничного ліміту («стелі») виплат у розмірі 100 тис. євро на рік на одне підприємство.

2. Реалізація сценарію поступової фазової інтеграції агропідприємств України, за якого стартовий обсяг фінансової допомоги становитиме близько 300 млн євро у перший рік після вступу з поетапним щорічним нарощуванням до 1,2 млрд євро на десятий рік функціонування в статусі повноправного члена ЄС.

Ця модифікація регуляторного режиму докорінно переформатовує структуру вигодонабувачів всередині аграрного комплексу України:

- головними бенефіціарами нової моделі виступають середні агропідприємства, земельний банк яких становить від 300 до 1 000 га (із середнім значенням близько 485 га). В Україні налічується близько 20 тисяч таких суб'єктів. Завдяки збалансованому розміру угідь вони здатні повністю обрати дозволену суму підтримки в межах 100 тис. євро, не підпадаючи під дію регресивного скорочення. Водночас саме ці господарства володіють необхідною інституційною та обліковою спроможністю для виконання регламентів ЄС;

- великі агрохолдинги (понад 100 компаній із банком угідь від 10 тис. до 500 тис. га) відчують суттєве зниження питомої державної підтримки, оскільки правила ЄС передбачають моніторинг кінцевих бенефіціарів і поширення 100-тисячного ліміту на всі афілійовані та пов'язані юридичні особи холдингової структури. Це стимулює холдинги реструктурувати свої активи, відокремлювати промислові переробні дивізіони та шукати джерела рентабельності в глибокій комерційній переробці біомаси, а не в рентоорієнтованому земельному субсидуванні;

- дрібні індивідуальні фермери (близько 4 млн селянських господарств, що формують значну частку трудомісткої плодоовочевої продукції) опиняються перед значними адміністративними перешкодами⁸. Для них бар'єром стає вимога щодо обов'язкової формальної реєстрації в Державному аграрному реєстрі, необхідність документального ведення бухгалтерського обліку та встановлення мінімальних порогових площ для отримання підтримки.

Окрім фінансових трансформацій, інтеграція в регіональний простір ЄС вимагає адаптації до регуляторних директив сталого розвитку, насамперед стратегії «Від ферми до виделки» (Farm to Fork) та кліматичного пакету Fit for 553. Це передбачає поетапне скорочення використання синтетичних пестицидів на 50% та хімічних мінеральних добрив щонайменше на 20%. Не менш вагомими є вимоги щодо запровадження обов'язкового аудиту викидів парникових газів (Scope 1, 2, 3), виконання вимог регламенту щодо заборони вирубки лісів (EUDR), розширення площ під органічним землеробством та імплементації стандартів благополуччя тварин. Виконання цих екологічних вимог трансформується з теоретичних міркувань у пряму умову збереження доступу вітчизняних підприємств до європейського ринку. Нарощування конкурентного потенціалу вітчизняного агробізнесу в сучасних ланцюгах створення вартості потребує послідовної реалізації чотирьох класичних стратегій модернізації, які адаптують концептуальну модель Дж. Хамфрі та Х. Шмітта [6] до викликів сучасної аграрної економіки.

Першим напрямом виступає модернізація виробничих процесів (Process Upgrading), метою якої є радикальне підвищення операційної ефективності використання внутрішніх ресурсів і зниження питомої собівартості виробництва. Інструментальною основою цього напряму є масштабування технологій точного землеробства (Smart Farming). Впровадження систем телеметрії техніки, агрохімічного сканування ґрунтів і супутникового індексування біомаси (NDVI) дозволяє перейти до диференційованого внесення добрив та засобів захисту рослин. Це оптимізує прямі матеріальні витрати на 15–25% та одночасно знижує хімічне навантаження на довкілля. Паралельно здійснюється впровадження енергоефективних агротехнологій з мінімальним порушенням ґрунтового покриву (No-Till, Strip-Till), що не лише зберігає ґрунтову вологу в умовах прогресуючої аридизації клімату, але й знижує витрати пального на гектар до 40%. Додатковим інструментом процесної оптимізації є запровадження принципів циркулярної економіки: спалювання соломи й лушпиння в котельнях для сушіння зерна забезпечує повну відмову елеваторів від використання імпортного природного газу.

Другим стратегічним вектором є модернізація продукції (Product Upgrading), спрямована на перехід від стандартних сировинних комодітіз до високомаржинальних, преміальних та диференційованих товарних позицій. В аграрній сфері це реалізується через освоєння сертифікованого органічного виробництва зернових, ягідних і бобових культур за регламентами ЄС, що забезпечує отримання цінової премії на рівні 30–80% порівняно зі звичайною продукцією. Пріоритетом стає також диверсифікація посівних площ на користь високоолеїнового соняшнику, сої без ГМО, сочевиці, нуту та твердої пшениці для макаронної промисловості, попит на які на зовнішніх ринках демонструє

стабільне зростання. Невіддільним компонентом продуктової модернізації є отримання міжнародних сертифікатів сталого походження біомаси (зокрема системи ISCC), що відкриває шлях до преміального європейського ринку біопалива.

Третім напрямом є функціональна модернізація (Functional Upgrading), що передбачає набуття агропідприємством нових функцій у ланцюзі створення вартості, які традиційно виконували сторонні посередники, трейдери або переробники. У цьому контексті критичного значення набуває освоєння сегмента «прихованої середини» (hidden middle) шляхом створення власних сервісних центрів доробки, сушіння, фасування та тривалого зберігання продукції. Це дозволяє підприємству уникати вимушеного демпінгового продажу врожаю прямо з поля в період осіннього просідання цін і самостійно обирати оптимальні часові вікна для реалізації. Поряд із цим здійснюється інтеграція підприємств у первинну промислову переробку: відкриття млинів, олійноекстракційних цехів, виробництв комбікормів та заморожування плодово-ягідної продукції (шок-фризінг). Функціональний поступ завершується створенням власних відділів міжнародного трейдингу, що дозволяє укласти прямі зовнішньоекономічні контракти на умовах CIF/DAP без переуступки валютної маржі міжнародним посередникам.

Четвертим вищим щаблем виступає міжгалузева / ланцюгова модернізація (Inter-sectoral Upgrading), яка передбачає використання накопиченого аграрного потенціалу, сировинних потоків і капіталу для виходу в суміжні технологічно складні індустрії — біоенергетику, біофармацевтику, харчові біотехнології та вуглецевий ринок. Основним драйвером тут постає біометанова індустрія: переробка тваринного гною, соломи та силосних культур у збагачений біометан дозволяє напряму закачувати його в газорозподільні мережі та експортувати до країн ЄС під гарантії походження. Водночас набуває актуальності вуглецеве фермерство (Carbon Farming) — документальна верифікація накопичення гумусу та консервації органічного вуглецю в ґрунтах за передовими методиками, що дозволяє агропідприємству генерувати сертифіковані вуглецеві кредити та реалізовувати їх на міжнародних кліматичних біржах.

Для наочного представлення взаємозв'язку між типами модернізації, технологічним змістом та економічними важелями сформовано відповідну матрицю стратегій (табл. 2). Забезпечення цієї багатовимірної модернізації вимагає розгортання відповідних економічних інструментів підтримки. Першочергове значення має масштабування інструменту електронних аграрних розписок. Вони діють як надійне позабанківське забезпечення, що дозволяє агропідприємствам отримувати ресурси (добрива, ЗЗР, пальне або грошові транші) безпосередньо під заставу майбутнього врожаю. Надійна фіксація зобов'язань у публічному реєстрі значно знижує кредитні ставки для виробників.

Таблиця 2

Матриця стратегій модернізації агропідприємств у ланцюгах створення вартості

Тип модернізації (за Дж. Хамфрі та Х. Шмітцем)	Технологічно-організаційні напрями реалізації	Прикладний економічний інструментарій забезпечення	Очікувана зміна структури ренти та фінансового результату
Процесна (Process Upgrading)	Точне землеробство, біопаливна когенерація для сушарок, перехід на технології Strip-Till/No-Till.	Програми державних грантів на енергоефективність, лізинг агротехніки, інвестиційні податкові пільги.	Зниження операційної собівартості на 15–25%, ріст урожайності, економія паливно-мастильних матеріалів.
Продуктова (Product Upgrading)	Сертифікація органічного виробництва, вирощування Non-GMO сої, високоолеїнового соняшнику, сертифікація ISCC.	Форвардні контракти з преміальними надбавками, компенсація витрат на міжнародну сертифікацію.	Отримання цінової премії у розмірі 15–50% порівняно з базовими масовими коммодітіз.
Функціональна (Functional Upgrading)	Будівництво власних силосів, ліній шокової заморозки ягід, розвиток власної експортної логістики.	Товарні аграрні розписки, форвардне біржове хеджування, синдиговані кредити під майбутній врожай.	Акумуляція торговельної маржі (10–20%), усунення монопольного диктату посередників-трейдерів.
Міжгалузева (Inter-sectoral Upgrading)	Будівництво біометанових станцій, виробництво біопалива, продаж сертифікатів скорочення викидів.	Кліматичні «зелені» облігації, залучення коштів закордонних ESG-фондів, гарантії походження газу.	Диверсифікація джерел прибутку, капіталізація вуглецевої ренти, цілкова енергонезалежність

Джерело: складено автором за [5]

Не менш важливим є розвиток контрактного фермерства (Contract Farming), у межах якого переробне підприємство або міжнародний торговельний дім забезпечує виробника технологічною картою, якісним насінням та агрономічним консалтингом в обмін на гарантоване постачання врожаю за наперед узгодженою формулою ціни. Це нівелює цінові шоки для агропідприємства й водночас

усуває дефіцит сировини потрібних кондицій для переробника.

Нарешті, на рівні дрібних і середніх суб'єктів критичним інструментом є спільне створення сервісних агрокластерів і обслуговуючих кооперативів, що дозволяє спільно залучати інвестиції у вартісні об'єкти післязбиральної інфраструктури, формуючи великі однорідні партії стандартизованої продукції для експорту в європейські торговельні мережі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано концептуальні та прикладні засади функціонування організаційно-економічного механізму нарощування потенціалу агропідприємств у глобальних і регіональних інтеграційних ланцюгах створення вартості. Здійснений аналіз дозволяє сформулювати такі висновки:

Доведено, що екстенсивно-сировинна модель агробізнесу вичерпала свій ресурс через воєнно-логістичні шоки (інфляція транспорту поглинає 30–40% ціни) та зростання частки нерентабельних підприємств (>20,2%). Це вимагає зміни парадигми — від простого збуту сировини до поглиблення локалізації доданої вартості.

Розкрито сутність та полікомпонентну архітектуру організаційно-економічного механізму, що об'єднує п'ять підсистем (організаційно-інституційну, виробничо-технологічну, економіко-фінансову, інфраструктурно-логістичну та еколого-циркулярну) для розбудови потенціалу агропідприємств у ланцюгах вартості. Визначено наслідки реформи САП ЄС (2028–2034 рр.) та запровадження інструменту DABIS з лімітом у 100 тис. євро. Головними бенефіціарами прямої підтримки стають середні підприємства (~485 га), тоді як великі холдинги змушені переорієнтуватися на глибоку переробку та біоенергетику, а малі — на кооперацію.

Обґрунтовано систему прикладних інструментів за чотирма векторами модернізації (за Дж. Хамфрі та Х. Шмітцем): процесним (точне землеробство, Strip-Till, скорочення витрат на 15–25%), продуктовим (органічне виробництво, Non-GMO, премія 30–80%), функціональним (подолання дефіциту в сегменті hidden middle через власні ємності зберігання та прямий експорт) та міжгалузевим (біометан і вуглецеві квоти). Визначено державні та мікроекономічні пріоритети: на рівні держави — синхронізація реєстрів із системою IACS, пільгове кредитування переробки, розбудова «сухих портів»; на рівні підприємств — впровадження екологічного обліку, використання аграрних розписок та збутова кооперація.

Література

1. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1998.
2. Gereffi G. Global production systems and Third World development. In B. Stallings (Ed.), *Global change, regional response: The new international context of development* (pp. 100-142). Cambridge, New York and Melbourne: Cambridge University Press. 1995.
3. Gereffi G., Humphrey J., Turgeon T. The governance of Global Value Chains. *Review of international Political Economy*. 2005. No.12(1), pp. 78-104. DOI: <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>.
4. Kaplinsky R., Morris M. *A Handbook for Value Chain Research*. Otava, Canada: International Development Research Center. 2001. https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/Value_Chain_Handbook.pdf (дата звернення: 12.02.2026).
5. Humphrey J. Schmitz H. *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*. Institute of Development Studies, Brighton. 2000. URL: https://www.researchgate.net/publication/320809220_Governance_and_Upgrading_Linking_Industrial_Cluster_and_Global_Value_Chain_Research (дата звернення: 12.02.2026).
6. Bammann H. Participatory value chain analysis for improved farmer incomes, employment opportunities and food security. *Pacific Economic Bulletin*, 2007. Vol. 22 (3), pp. 113-129. URL: <http://www.mtnforum.org/sites/default/files/publication/files/5206.pdf> (дата звернення: 12.02.2026).
7. Borin A. Mancini M. Participation in global value chains: measurement issues and the place of Italy. 2017. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28615.60323>.
8. Taglioni D. KEE H. L. It's Not (Just) the Tariffs: Rethinking Non-Tariff Measures in a Fragmented Global Economy. *Policy Research Working Paper*. 2025. 11236. World Bank. URL: <https://hdl.handle.net/10986/43892> (дата звернення: 12.02.2026).
9. Global value chains in agriculture and food: A synthesis of OECD analysis. OECD. 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/global-value-chains-in-agriculture-and-food-a-synthesis-of-oecd-analysis_6e3993fa-en.html (дата звернення: 12.02.2026).
10. OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034. 15 July 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034_601276cd-en.html (дата звернення: 12.09.2026).
11. Barrett C., Reardon T., Swinnen J., Zilberman D. Agri-food Value Chain Revolutions in Low- and Middle-Income Countries. *Journal of Economic Literature*. 2022. No. 60. pp. 1316-1377. DOI: <https://doi.org/10.3386/jel2022.0000000000000000>.

org/10.1257/jel.20201539.

12. Cattaneo O., Miroudot S. From Global Value Chains to Global Development Chains: An Analysis of Recent Changes in Trade Patterns and Development Paradigms. Policy Research Working. 2013. Paper No. 6406, World Bank. DOI: <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6406>.

13. Демиденко Л., Наконечна Ю. Фінансова стійкість аграрного сектору економіки України в умовах воєнного стану. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2023. Вип. I(1 (222)), С. 48-55. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/6>.

14. Вплив вступу України до ЄС на економіку та Спільну аграрну політику Європейського Союзу. Польський економічний інститут. Варшава, 2025. URL: https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2025/07/PEI_Report_Ukraine-and-EU.pdf (дата звернення: 12.02.2026).

References

1. Porter, M. E. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

2. Gereffi, G. (1995) Global production systems and Third World development, in Stallings, B. (ed.) *Global change, regional response: The new international context of development*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 100–142.

3. Gereffi, G., Humphrey, J. and Turgeon, T. (2005) The governance of Global Value Chains, *Review of International Political Economy*, vol. 12, no. 1, pp. 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>.

4. Kaplinsky, R. and Morris, M. (2001) *A Handbook for Value Chain Research*. Ottawa: International Development Research Centre. Available at: https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/Value_Chain_Handbook.pdf.

5. Humphrey, J. and Schmitz, H. (2000) *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*. Brighton: Institute of Development Studies. Available at: https://www.researchgate.net/publication/320809220_Governance_and_Upgrading_Linking_Industrial_Cluster_and_Global_Value_Chain_Research.

6. Bammann, H. (2007) Participatory value chain analysis for improved farmer incomes, employment opportunities and food security, *Pacific Economic Bulletin*, vol. 22, no. 3, pp. 113–129. Available at: <http://www.mtnforum.org/sites/default/files/publication/files/5206.pdf>.

7. Borin, A. and Mancini, M. (2017) *Participation in global value chains: measurement issues and the place of Italy*. Rome: Bank of Italy. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28615.60323>.

8. Taglioni, D. and Kee, H. L. (2025) *It's Not (Just) the Tariffs: Rethinking Non-Tariff Measures in a Fragmented Global Economy*. Policy Research Working Paper 11236. Washington, DC: World Bank. Available at: <https://hdl.handle.net/10986/43892>.

9. OECD (2020) *Global value chains in agriculture and food: A synthesis of OECD analysis*. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/global-value-chains-in-agriculture-and-food-a-synthesis-of-oecd-analysis_6e3993fa-en.html.

10. OECD and FAO (2025) *OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034*. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034_601276cd-en.html.

11. Barrett, C., Reardon, T., Swinnen, J. and Zilberman, D. (2022) Agri-food Value Chain Revolutions in Low- and Middle-Income Countries, *Journal of Economic Literature*, vol. 60, no. 4, pp. 1316–1377. <https://doi.org/10.1257/jel.20201539>.

12. Cattaneo, O. and Miroudot, S. (2013) *From Global Value Chains to Global Development Chains: An Analysis of Recent Changes in Trade Patterns and Development Paradigms*. Policy Research Working Paper 6406. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6406>.

13. Demydenko, L. and Nakonechna, Yu. (2023) Finansova stiiikist ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Financial stability of the agricultural sector of Ukraine's economy under martial law], *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, vol. 1(222), pp. 48–55. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/6> [in Ukrainian].

14. Polish Economic Institute (2025) *Vplyv vstupu Ukrainy do YeS na ekonomiku ta Spilnu ahrarnu polityku Yevropeiskoho Soiuzu* [The impact of Ukraine's accession to the EU on the economy and the Common Agricultural Policy of the European Union]. Warsaw: Polish Economic Institute. Available at: https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2025/07/PEI_Report_Ukraine-and-EU.pdf (Accessed: 12 February 2026) [in Ukrainian].

Отримано: 01.03.2026

Прийнято до публікації: 14.03.2026

Опубліковано: 15.03.2026