

УДК 338.24:339.56:65.012.8

С.Г. Турчіна,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової, Сумський

національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3110-6647>

**МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ТА АГРАРНОГО
БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ**

S. Turchina,

Ph.D. in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management named after Professor

L.I. Mykhailova, Sumy National Agrarian University

**MANAGEMENT OF INTERNATIONAL TRADE AND AGRIBUSINESS IN
THE CONDITIONS OF WAR: CHALLENGES AND DEVELOPMENT
DIRECTIONS**

У статті розкрито ключові виклики та напрями розвитку менеджменту міжнародної торгівлі й аграрного бізнесу України в умовах війни. Окреслено трансформаційні зміни, викликані збройним конфліктом: порушення логістичних ланцюгів, скорочення зовнішньоторговельних операцій, зростання ризиків і невизначеності для підприємств аграрної сфери. Встановлено, що аграрний сектор залишається стратегічно важливим для економіки, забезпечуючи валютні надходження та продовольчу безпеку країни. На основі аналізу статистичних даних простежено динаміку експорту та імпорту України у 2015-2024 роках, виявлено тренди поступового відновлення зовнішньої торгівлі після шоків 2022 року. Обґрунтовано потребу у впровадженні нових моделей управління,

орієнтованих на диверсифікацію ринків збуту, цифровізацію зовнішньоекономічної діяльності, розвиток міжнародної кооперації та антикризове стратегічне планування. Запропоновано напрями удосконалення логістичних стратегій, підвищення конкурентоспроможності аграрного експорту та посилення державної підтримки бізнесу в умовах війни. Результати дослідження мають практичне значення для підприємств, що працюють на зовнішніх ринках, а також для розробки державної політики у сфері торгівлі та агробізнесу.

The article is focused on the analysis of management features in the field of international trade and agribusiness under wartime conditions, using the example of Ukraine. It is revealed that military conflicts, including the war in Ukraine, cause significant disruptions in global economic relations, breaking logistics chains and creating growing risks and uncertainty for business structures. The role of agrarian production as a strategic sector for ensuring Ukraine's food security and foreign exchange earnings is emphasized. The necessity of adapting management models is substantiated, with a focus on strengthening flexibility, resilience, and innovative potential of business strategies in response to modern challenges. Based on statistical analysis, current trends in Ukraine's foreign trade are identified, and the serious negative consequences of the 2022 full-scale invasion for export and import operations are highlighted. The article defines key directions for restoring international trade activities, including diversification of target markets, development of alternative logistics routes, wider use of digital management tools, introduction of advanced technologies, and deepening international cooperation and partnerships. The main challenges faced by Ukrainian agribusinesses on foreign markets are examined, such as price volatility, unstable logistics, broken supply chains, and growing competition from other agricultural exporters. Special attention is paid to the importance of strengthening state support, including financial assistance, export credits, and measures aimed at stimulating export capacity. Practical recommendations

proposed in the study are intended to improve strategic management approaches in the sphere of international trade and agribusiness, ensuring their long-term stability, sustainable growth, and competitiveness in crisis conditions. The special role of innovative technologies, digital platforms, and smart logistics solutions in optimizing foreign trade operations and improving overall efficiency is highlighted. The scientific value of this research lies in systematizing current threats and developing effective managerial solutions that will contribute to the stable functioning and dynamic progress of Ukrainian agribusiness in the context of war and global instability.

Ключові слова: *менеджмент, міжнародна торгівля, експорт товарів і послуг, імпорту товарів і послуг, міжнародний агробізнес, напрями розвитку.*

Keywords: *management, international trade, export of goods and services, import of goods and services, international agribusiness, development pathways.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні реалії функціонування міжнародної торгівлі та аграрного бізнесу характеризуються глибокими трансформаціями, спричиненими військовими конфліктами, зокрема війною в Україні. Зміна геополітичних умов, порушення логістичних ланцюгів, загрози безпеці постачання, коливання цін на аграрну продукцію на світових ринках посилюють невизначеність та ризики для підприємств. Водночас аграрний сектор залишається критично важливим для економіки країни, її продовольчої безпеки та валютних надходжень.

У цих обставинах виникає нагальна потреба перегляду підходів до менеджменту в міжнародній торгівлі та агробізнесі, адаптації бізнес-стратегій до нових викликів, посилення гнучкості та інноваційності управлінських рішень. Актуальність дослідження визначається необхідністю пошуку ефективних моделей управління, які забезпечать стабільність,

конкурентоспроможність і розвиток підприємств навіть в умовах військових загроз.

Проблематика управління міжнародною торгівлею та аграрним бізнесом у кризових ситуаціях перебуває у центрі уваги сучасної економічної науки та практики. Її вирішення пов'язане із реалізацією важливих завдань: удосконалення логістичних стратегій, розроблення антикризових заходів, формування стійких експортних каналів, впровадження цифрових технологій управління, розширення міжнародної кооперації та посилення ролі державної підтримки. Саме тому наукове осмислення нових викликів і визначення напрямів розвитку має ключове значення для формування адаптивної та ефективної моделі менеджменту у сфері міжнародної торгівлі та агробізнесу в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Менеджмент міжнародної торгівлі та аграрного бізнесу в умовах кризових ситуацій і глобальних викликів привертає активну увагу наукової спільноти та практиків у різних країнах. Значний інтерес викликають дослідження, присвячені адаптації зовнішньоекономічної діяльності підприємств до впливу збройних конфліктів, торговельно-економічних обмежень, руйнування логістичних ланцюгів і зміни структури міжнародних партнерств. Особливої актуальності набуває аналіз сучасних підходів до стратегічного управління міжнародною торгівлею аграрною продукцією, диверсифікації ринків збуту та застосування цифрових інструментів в організації зовнішньоекономічної діяльності.

Проблематика організації міжнародної торгівлі розкривається у наукових працях: О. Акименко, А. Дунської, А. Задой, Ю. Іщук, О. Ралко, О. П'янкової, Ю. Туницької, В. Тихонової. Ці автори аналізують тенденції розвитку зовнішньоторговельних потоків, визначають чинники конкурентоспроможності та досліджують можливості інтеграції України в глобальні торговельні системи.

Питання зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств, управління логістичними процесами, ризиками та забезпечення продовольчої безпеки активно висвітлюються у роботах вітчизняних учених: В. Агапова, Л. Бойко, Ю. Губені, Б. Духницького, С. Кваші, В. Крупи, Ю. Лупенка, Л. Мельник, А. Нечипорук, І. Островського, М. Пугачова, І. Сіваченка та інших.

Разом з тим, недостатньо розробленими залишаються питання комплексного застосування управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення стійкості міжнародної торгівлі аграрною продукцією в умовах війни. Відтак актуалізується необхідність наукового обґрунтування стратегічних підходів до підвищення конкурентних переваг аграрного бізнесу на зовнішніх ринках, адаптації логістичних рішень та удосконалення організаційних механізмів управління в кризовому середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей менеджменту міжнародної торгівлі та аграрного бізнесу в умовах війни, виявлення ключових викликів та окреслення напрямів розвитку, спрямованих на забезпечення ефективної міжнародної торгівлі і стійкого функціонування аграрного сектору в кризових обставинах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Рівень розвитку міжнародної торгівлі є одним із ключових індикаторів економічного стану країни. Експортні показники відображають не лише обсяги виробництва, а й конкурентоспроможність національної продукції на світових ринках і рівень довіри до неї з боку міжнародних споживачів. Зовнішньоекономічна діяльність виступає важливим чинником економічного зростання, сприяючи збільшенню валового внутрішнього продукту, підвищенню продуктивності та зміцненню позицій вітчизняних підприємств у глобальному економічному просторі [2].

Разом із тим реалізація зовнішньоекономічного потенціалу України ускладнилася внаслідок повномасштабної агресії Росії, що спричинила серйозні виклики для діяльності українських компаній. Йдеться, зокрема, про пошкодження інфраструктури, зупинку виробництва, а також загрози для

безпеки працівників і партнерів. У результаті відбулося суттєве скорочення обсягів зовнішньоторговельних операцій як в частині експорту, так і імпорту. (рис. 1).

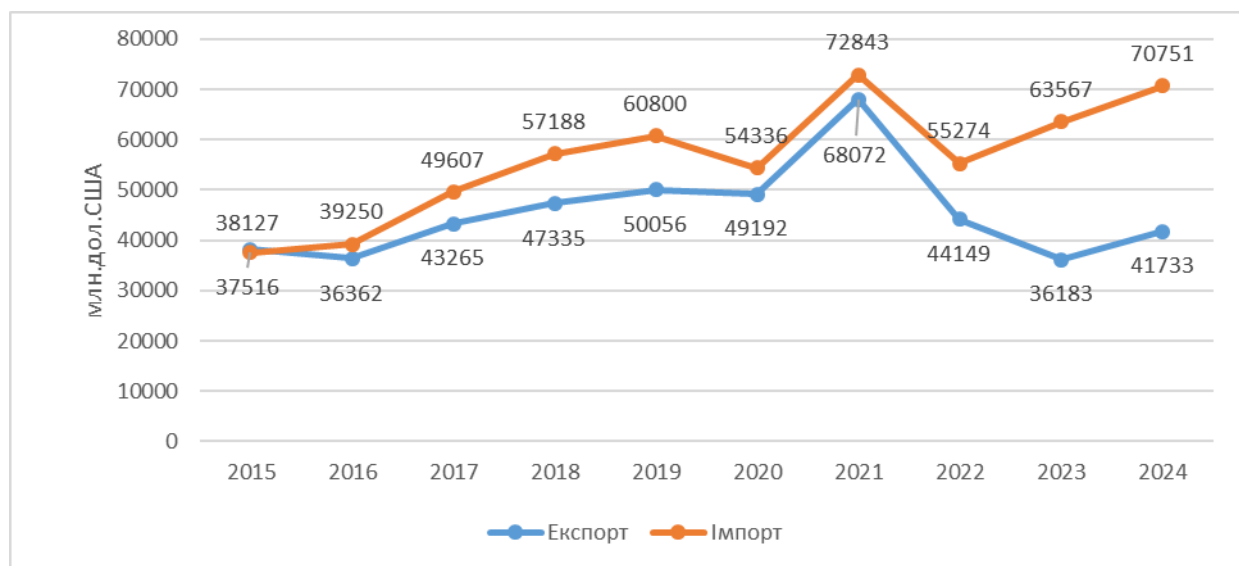


Рис. 1. Динаміка зовнішньої торгівлі товарами за 2015-2024 рр.

Джерело: складено на основі [3]

На рисунку 1 подано динаміку експорту та імпорту України впродовж 2015-2024 років. Загалом до 2021 року спостерігалось стабільне зростання зовнішньоторговельних операцій, після чого відбулися певні коливання під впливом зовнішніх і внутрішніх викликів. Так, у 2015-2018 роках експорт зріс із 38,1 до 50,1 млрд дол. США, тоді як імпорт збільшився з 37,5 до 60,8 млрд дол. США. У 2019 році імпорт продовжив зростання (54,3 млрд дол. США), у той час як експорт дещо скоротився до 49,2 млрд дол. США.

Найвищого рівня зовнішньоекономічна активність досягла у 2021 році: імпорт становив 72,8 млрд дол. США, а експорт - 68,1 млрд дол. США. Втім, вже у 2022 році, внаслідок повномасштабного вторгнення, обидва показники зазнали різкого падіння: експорт скоротився до 44,1 млрд дол. США, імпорт - до 55,3 млрд дол. США. Упродовж 2023-2024 років зовнішньоторговельна активність поступово відновлювалася. Зокрема, у 2024 році імпорт зріс до 70,8 млрд дол. США, наближаючись до довоєнного рівня, тоді як експорт досяг 41,7 млрд дол. США. Аналіз динаміки свідчить, що протягом усього

періоду імпорт стабільно перевищував експорт, а зовнішня торгівля демонструє поступове відновлення після шоків 2022 року.

Варто зазначити, що часткове пожвавлення зовнішньоторговельного обороту спостерігалось ще у 2021 році після пандемії COVID-19. Проте 2022 рік приніс нові виклики, пов'язані з війною. Обсяг зовнішньоторговельного обороту скоротився майже на третину (на 29,5%), при цьому експорт упав на 35,1% (23,9 млрд дол. США), а імпорт - на 24,1% (17,6 млрд дол. США). Негативне сальдо торгового балансу досягло 11,1 млрд дол. США, що наблизилось до кризового рівня 2020 року.

Найбільшого удару зазнав промисловий сектор. Унаслідок втрати виробничих потужностей у Донецькій, Харківській, Миколаївській та Дніпропетровській областях експорт недорогоцінних металів скоротився на 62,5%, а постачання машинобудівної та електротехнічної продукції - більш ніж на третину. Водночас аграрний сектор засвідчив свою стійкість і вміння швидко адаптуватися до нових викликів.

Саме агропромисловий комплекс України першим розпочав відновлення експортного потенціалу [4]. Навіть в умовах війни українським аграріям вдалося не лише зберегти, а й наростити обсяги експорту. Характерною рисою 2024 року стало зростання обсягів поставок сільськогосподарської сировини та готових харчових продуктів на світовий ринок, що дозволило встановити нові рекорди експорту. Зокрема, зафіксовано найбільші в історії України обсяги експорту заморожених ягід - 104 тис. тонн, що майже на 20 % перевищило рекорд попереднього року, а також рекордні обсяги закордонних продажів цукру - 750 тис. тонн.

За підсумками 2024 року, експорт агропродовольства склав 24700 млн. дол. США, що стало другим за величиною показником за часів незалежності [1]. Основними напрямками поставок залишаються Європейський Союз, Азія та Африка, які разом закуповують понад 93 % української аграрної продукції. Особливо вираженим є європейський вектор: поставки до країн ЄС зросли до 13 млрд дол. США, склавши понад половину всього агроекспорту.

У рейтингу найбільших імпортерів української агропродукції 2024 року лідирує Іспанія, яка збільшила обсяги закупівель у півтора разу. Далі йдуть Нідерланди, Туреччина, Єгипет, Італія та Китай. Загалом десять основних країн сформували 59% валютних надходжень від експорту агропродовольства [5.6].

Ключовими статтями експорту залишаються зернові культури, олії, олійні культури, продукти переробної промисловості, м'ясо та цукор. При цьому зростання експорту відбулося не лише за рахунок сировини, а й за рахунок відновлення продажів переробленої продукції, яка вже практично повернулася до довоєнних обсягів і займає шосту частину у структурі аграрного експорту. Це свідчить про поступову переорієнтацію на продукцію з доданою вартістю.

Управління аграрним бізнесом в умовах воєнної економіки виявило гнучкість і адаптивність. Відмова від традиційних логістичних маршрутів, пошук нових каналів збуту, активізація співпраці з європейськими партнерами та державна підтримка експорту стали основою ефективного функціонування агросектору в кризових умовах.

Аналізуючи динаміку зовнішньоторговельного обороту України за 2021-2024 роки, можна виокремити кілька ключових тенденцій. По-перше, попри різке скорочення обсягів торгівлі у 2022 році, вже у 2023 році намітився поступовий приріст, а у 2024 році - помітне зростання. По-друге, імпорт стабільно перевищує експорт, що зумовлює збереження негативного сальдо. По-третє, структурні зрушення в експорті свідчать про поступовий перехід від сировинних поставок до продукції з доданою вартістю, що є запорукою стійкого розвитку національної економіки. Водночас зростання питомої ваги аграрного сектору підтверджує його стабілізаційну роль у зовнішньоекономічній діяльності країни.

Паралельно з поступовим відновленням товарного експорту зростає і значення іншого важливого напрямку - торгівлі послугами на міжнародному рівні (рис. 2). Цей сегмент дедалі активніше впливає на формування

платіжного балансу країни, забезпечує стабільні валютні надходження та відкриває нові можливості для розвитку вітчизняних підприємств. Особливо це помітно у сферах інформаційних технологій, транспорту, освіти та туризму.

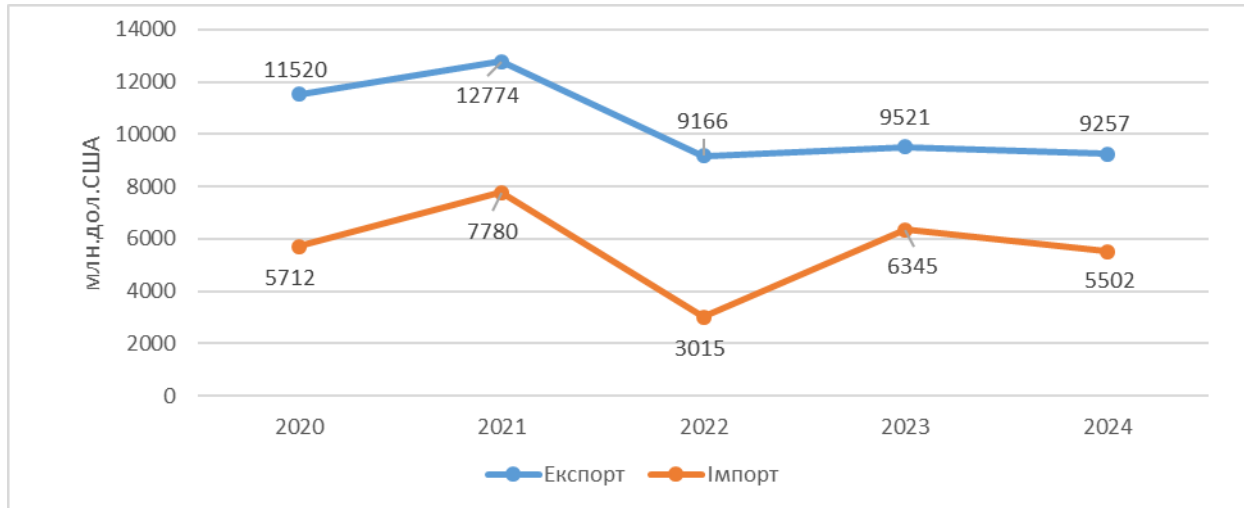


Рис. 2. Динаміка зовнішньої торгівлі послугами за 2020-2024 рр. [3]

Джерело: складено на основі [3]

Разом із тим, аналіз динаміки зовнішньої торгівлі послугами у 2020-2024 роках свідчить про складний шлях від глибоких кризових явищ до поступових ознак стабілізації. Так, у 2022 році цей напрям зазнав суттєвіших втрат, ніж торгівля товарами: експорт послуг знизився на 28,3%, що стало найбільшим падінням із часів пандемії 2020 року. Особливо великих втрат зазнали послуги з переробки товарів (мінус 75,3%), повітряного транспорту (на 64,2%), залізничних перевезень (на 68,5%), а також послуги, пов'язані з подорожами (на 57,4%), будівництвом (на 55,3%), страхуванням (на 81,7%) та державними й урядовими послугами (на 86,7%). Водночас імпорт послуг у 2022 році скоротився ще різкіше - на 62,2% порівняно з 2021 роком, що суттєво перевищило темпи падіння під час пандемії.

У наступний період ситуація почала поступово змінюватися. Так, уже у 2023 році експорт послуг зріс до 9521 млн дол. США, що свідчить про адаптацію вітчизняного бізнесу до нових умов. Однак у 2024 році експорт знову дещо знизився - до 9257 млн дол. США (тобто на 3%), що підтверджує

збереження напруженого середовища для зовнішньоторговельної діяльності. Імпорт послуг, після часткового відновлення у 2023 році до 6345 млн дол. США, у 2024 році скоротився на 13% - до 5502 млн дол. США. Це є свідченням продовження внутрішньої економічної переорієнтації та обмеженого попиту на імпорتنі послуги в умовах війни.

Таким чином, попри всі складнощі, що супроводжують зовнішню торгівлю України в умовах війни, спостерігається поступове відновлення як товарного, так і частково сервісного експорту. Це свідчить про прагнення українського бізнесу адаптуватися до нових викликів і зберігати свої позиції на міжнародних ринках. Особливо показовим є те, як змінюється географічна структура зовнішньої торгівлі, адже вона відображає як збереження традиційних напрямів, так і пошук нових партнерів. Аналіз просторового розподілу торговельних потоків дає можливість глибше зрозуміти ці тенденції (рис. 3).

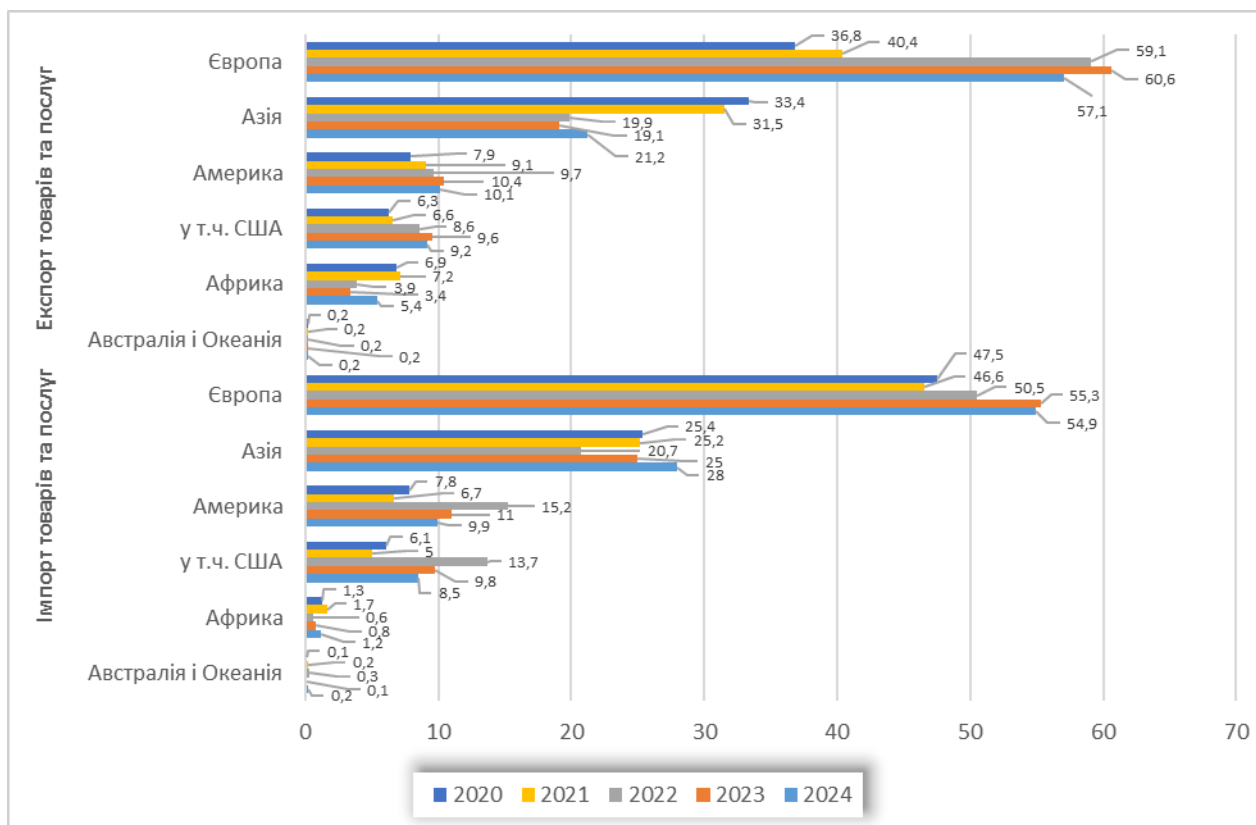


Рис. 3. Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами та послугами, %

Джерело: побудовано за даними [3,9]

У структурі українського експорту ключовим напрямом залишається Європа, на яку у 2024 році припало 57,1% загального обсягу експортних поставок. Це підтверджує стратегічну орієнтацію українських підприємств на європейський ринок та поступову переорієнтацію зовнішньоекономічних зв'язків від традиційних східних ринків до західних партнерів. Водночас спостерігається розширення присутності українського бізнесу на ринку Північної Америки: частка експорту до країн Америки зросла до 10,1%, у тому числі до США - до 9,2%, що свідчить про активізацію торговельно-економічного співробітництва між країнами.

Значні позитивні зрушення відзначаються також у торговельних відносинах з країнами Африки. У 2024 році їх частка у структурі експорту України зросла до 5,4% проти 3,4% у 2023 році. Це зростання переважно зумовлено відновленням постачання аграрної продукції, насамперед зернових та олійних культур, що традиційно користуються стабільним попитом на африканських ринках.

Натомість динаміка експорту до країн Азії характеризується певною волатильністю. Якщо у 2020 році частка азійського напрямку становила 33,4%, то у 2024 році вона знизилася до 21,2%. Незважаючи на це, ринки Азії залишаються важливим стратегічним вектором для українських експортерів. Торговельні зв'язки з країнами Австралії та Океанії протягом аналізованого періоду зберігають стабільно невисокі показники, не перевищуючи 0,2%, що свідчить про їх поки що другорядне значення у загальній зовнішньоторговельній структурі України.

Таким чином, сучасна географічна структура експорту України відображає глибокі трансформації, спричинені як внутрішніми викликами, так і змінами глобальної кон'юнктури. Вона свідчить про поступове переформатування зовнішньоекономічних орієнтирів держави, посилення взаємозв'язків із країнами Європейського Союзу та США, а також відновлення активності на ринках Азії та Африки.

Щодо імпорту товарів та послуг, то у його структурі протягом 2020-2024 років стабільно домінує європейський напрям. У 2024 році частка імпорту з Європи склала 54,9%, що засвідчує посилення інтеграційних процесів України в межах європейського економічного простору. Поряд із цим спостерігається зростання імпорту з країн Азії: їхня частка збільшилася до 28% у 2024 році проти 20,7% у 2022 році. Це свідчить про поступове відновлення торговельних зв'язків з азійськими партнерами та активізацію поставок промислової і споживчої продукції.

Варто зазначити і певні корективи у торговельних відносинах із країнами Америки. Після пікового значення 15,2% у 2022 році частка імпорту з цього регіону знизилася до 9,9% у 2024 році. Однак серед американських партнерів стабільно зростає роль США: у 2024 році їхня частка у загальному імпорті досягла 8,5%, що підкреслює тенденцію до зміцнення стратегічного партнерства між Україною та Сполученими Штатами.

З огляду на ці зміни, воєнні події спричинили глибокі трансформації в зовнішньоторговельних зв'язках України, що вимагають перегляду управлінських підходів до забезпечення стійкості експортно-імпортних операцій. У нових умовах удосконалення менеджменту міжнародної торгівлі та агробізнесу набуває стратегічного значення. Ефективні управлінські рішення визначають здатність України зберігати експортний потенціал, стабілізувати продовольчий ринок і зміцнювати конкурентні позиції аграрної продукції на світових ринках.

Сучасний менеджмент у цій сфері інтегрує стратегічне планування, кризове управління, адаптацію до нових ринкових умов і координацію торговельно-логістичних процесів [7]. В умовах війни актуальними є такі напрями модернізації:

- переорієнтація зовнішньоторговельних стратегій із диверсифікацією ринків збуту;

- оптимізація логістики через розвиток мультимодальних перевезень і нових транспортних коридорів до ЄС і Балкан;
- цифровізація управлінських процесів через електронний документообіг, моніторингові платформи та технології блокчейн;
- посилення антикризового управління, страхування експортних ризиків і впровадження сценарного планування;
- інтеграція до глобальних ланцюгів створення доданої вартості через розвиток переробки та кооперації з іноземними партнерами;
- підготовка фахівців із міжнародного аграрного маркетингу, логістики та права;
- активізація торгової дипломатії та участь у міжнародних форумах.

Удосконалення цих підходів формує базу для подолання кризових явищ і забезпечення сталого розвитку агросектору в післявоєнний період. Водночас зростає потреба в поглибленні наукових досліджень із стратегічного менеджменту міжнародної торгівлі та розробці рекомендацій для агробізнесу щодо адаптації до воєнних трансформацій.

З огляду на роль аграрного експорту в економіці, вдосконалення управління в агросфері є пріоритетом державної політики відновлення та євроінтеграції України [8]. Менеджмент міжнародної торгівлі охоплює стратегічне планування, маркетинг, логістику, управління ризиками та якістю продукції. Зростає значення експортноорієнтованих стратегій, спрямованих на диверсифікацію ринків, розвиток партнерств і адаптацію продукції до міжнародних стандартів.

Прикладами ефективного застосування сучасного менеджменту є компанії «Кернел» та «ІМК», які укладають довгострокові контракти, інвестують у цифровізацію та забезпечують відповідність продукції світовим вимогам.

Ключові чинники успішної зовнішньоекономічної діяльності українських аграріїв:

- професіоналізм управлінського персоналу;

- цифрова трансформація бізнес-процесів;
- ефективна комунікація з міжнародними партнерами;
- гнучкість у логістиці за умов блокади традиційних маршрутів.

Важливою є також державна підтримка та співпраця з міжнародними інституціями. Зокрема, відкриття альтернативних логістичних маршрутів через дунайські порти та залізничні коридори до ЄС стало можливим завдяки партнерству з європейськими структурами.

Таким чином, менеджмент у міжнародній торгівлі та аграрному бізнесі є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, адаптації до викликів війни та забезпечення сталого позиціонування на глобальних ринках.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Війна суттєво змінила умови міжнародної торгівлі та аграрного бізнесу України, створюючи нові виклики для менеджменту, такі як руйнування логістичних маршрутів, підвищення операційних ризиків, втрата традиційних ринків збуту та зростання витрат на зовнішньоекономічну діяльність.

Нова управлінська парадигма передбачає: переорієнтацію зовнішньоторговельних стратегій з урахуванням геополітичних змін; оптимізацію логістики за допомогою мультимодальних рішень і міжнародної кооперації; цифровізацію управлінських процесів у торгівлі та агробізнесі; посилення антикризового менеджменту та сучасних моделей ризик-менеджменту.

Ці заходи є ключовими для збереження експортного потенціалу, стратегічного відновлення економіки України та її інтеграції у глобальні ринки. Ефективні управлінські рішення дозволяють аграрним підприємствам адаптуватися до кризових умов і зміцнювати свої конкурентні позиції.

Перспективи подальших досліджень включають: аналіз стратегій адаптації менеджменту аграрного експорту до воєнних умов; розробку моделей міжнародного партнерства в агросекторі; підвищення конкурентоспроможності української аграрної продукції; зміцнення

логістичної інфраструктури та розширення торговельних коридорів; розширене використання цифрових інструментів у зовнішній торгівлі та інноваційного розвитку аграрного виробництва.

Удосконалення менеджменту міжнародної торгівлі та аграрного бізнесу є не лише тактичним завданням, а й стратегічним кроком для забезпечення стійких конкурентних позицій України після війни.

Література

1. Агапова В. Український агробізнес: між викликами війни та можливостями ринку. *Вокс Україна*. URL: <https://voxukraine.org/ukrayinskyj-agrobiznes-mizh-vyklykamy-vijny-ta-mozhlyvostyamy-rynku> (дата звернення: 29.04.2025).
2. Акименко О. Ю. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислового виробництва: теорія, методологія, практика: монографія. Чернігів: Національний університет «Чернігівська політехніка», 2021. 398 с.
3. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.03.25).
4. Макалюк І., Кашпуренко Т., Баранніков М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7> (дата звернення: 01.05.2025).
5. Матвіїшин Є.Г., Гаврюшина М.Є. Прогнозування впливу російської військової агресії на обсяги виробництва та експорту української аграрної продукції. *Ефективність державного управління*. 2023. № 4 (73). С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.36930/507308> (дата звернення: 09.05.2025).
6. Мельник Л.Л., Байдак І.І. Міжнародний трансфер технологій і його вплив на організацію виробництва в АПК України. *Ефективна економіка*. 2024. No 5. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3814/3849> (дата звернення: 15.04.2025).

7. Негрей М., Тараненко А., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1474/1420/15>. (дата звернення: 10.05.2025).

8. Нів'євський О. Дотація ЄС на транзит українського зерна піде у кишеню трейдерам, а не аграріям. *Агропортал*. 2023. URL: <https://agroportal.ua/news/finansy/dotaciya-yes-na-tranzit-ukrajinskogo-zerna-pide-u-kishenyu-treyderam-a-ne-agrariyam> (дата звернення: 10.11.2023).

9. Перспективи світової економіки в 2023-2024 році. НІСД, дослідження. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/perspektyvy-svitovoyi-ekonomiky-v-2023-2024-rokakh> (дата звернення: 05.05.2025).

References

1. Ahapova, V. (2025), "Ukrainian agribusiness: between the challenges of war and market opportunities", *Voks Ukraina*. available at: <https://voxukraine.org/ukrayinskyj-agrobiznes-mizh-vyklykamy-vijny-ta-mozhlyvostyamy-rynku> (Accessed 29 April 2025).

2. Akymenko, O. Yu. (2021), "Regulation of foreign economic activity of industrial production: theory, methodology, practice", *Natsional'nyj universytet «Chernihiv'ska politehnika*, Chernihiv, pp. 398.

3. State Statistics Service of Ukraine, available at: <http://ukrstat.gov.ua> (Accessed March 30, 2025).

4. Makalyuk I., Kashpurenko T., Barannikov M. (2023), "The situation of enterprises of the agricultural sector of Ukraine in wartime: financial and investment aspects", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 49, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7> (Accessed 01 May 2025).

5. Matviyishyn E.G., Gavryushyna M.E. (2023), "Forecasting the impact of Russian military aggression on the production and export volumes of Ukrainian

agricultural products”, *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia*, vol. 4, no 73, pp. 51–55, available at: DOI: <https://doi.org/10.36930/507308>, (Accessed 09 May 2025).

6. Mel'nyk, L.L. and Bajdak, I.I. (2024), “International technology transfer and its impact on the organization of production in the agro-industrial complex of Ukraine”, *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3814/3849> (Accessed 30 April 2025).

7. Negrey M., Taranenko A., Kostenko I. (2022), “The agricultural sector of Ukraine in wartime: problems and prospects”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1474/1420/15>, (Accessed 10 May 2025).

8. Niv'evsky O. (2023), “EU subsidy for transit of Ukrainian grain will go into the pockets of traders, not farmers”, *Ahroportal*, available at: <https://agroportal.ua/news/finansy/dotaciya-yes-na-tranzit-ukrajinskogo-zerna-pide-u-kishenyu-treyderam-a-ne-agrariyam>, (Accessed 10 November 2023).

9. “Prospects of the world economy in 2023-2024”, *NISD, doslidzhennia*, available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/perspektyvy-svitovoyi-ekonomiky-v-2023-2024-rokakh>. (Accessed 05 May 2025).