DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2026-3-9
УДК 338.43:339.92:005.334

Дідур Катерина Миколаївна
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8489-0308

Нечипоренко Софія Олександрівна
магістрантка,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-2947-6138

ІНТЕГРАЦІЙНІ ФОРМИ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА МЕХАНІЗМИ ЗНИЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ

У статті досліджено інтеграційні форми агробізнесу в Україні та обґрунтовано можливості їх використання для зниження господарських ризиків в умовах воєнних викликів. Визначено взаємозв'язок виробничих, логістичних, кадрових, ресурсних і збутових ризиків, вплив яких посилюється внаслідок порушення усталених господарських зв'язків. Розглянуто основні форми взаємодії підприємств та визначено напрями їх застосування для спільного вирішення ресурсних, виробничих, логістичних і збутових проблем. Обґрунтовано послідовність вибору формату інтеграційної взаємодії: від визначення критичного ризику та оцінювання можливих втрат до вибору відповідного механізму спільної діяльності. Доведено, що інтеграційна взаємодія сприяє раціональнішому використанню ресурсів, координації господарських процесів, розподілу витрат і частини ризиків між учасниками. Водночас результативність інтеграції залежить від характеру загрози, форми взаємодії, ресурсних можливостей підприємств та економічної доцільності співпраці.

Ключові слова: агробізнес, воєнні виклики, господарські ризики, інтеграційна взаємодія, інтеграційні форми, кооперація, ризик-розподільчий ефект, управління ризиками.

Kateryna Didur
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics,
Dnipro State Agrarian and Economic University

Sofiia Nechyporenko
Master's Student,
Dnipro State Agrarian and Economic University

INTEGRATION FORMS OF AGRIBUSINESS IN UKRAINE: DEVELOPMENT DIRECTIONS AND MECHANISMS FOR REDUCING BUSINESS RISKS

The article investigates the development of integration forms of agribusiness in Ukraine and substantiates their role in strengthening the economic resilience of agricultural enterprises under wartime conditions. The research focuses on the interdependence of production, logistical, resource, labour and marketing risks, intensified by disruptions in established economic relations, infrastructure constraints, labour shortages and changes in agricultural markets. The main forms of interaction between agribusiness entities are examined, including horizontal and vertical integration, cooperation, joint procurement, shared use of machinery and infrastructure, collective logistics, joint sales and cluster interaction. Their application to addressing specific economic risks and coordinating business processes is substantiated. Particular attention is paid to the risk-distribution effect of integration, reflecting changes in the distribution of costs, responsibilities and potential losses among participants resulting from joint resource use. A consistent approach to selecting an integration form is proposed, including identification of the most critical risk, assessment of potential consequences, determination of opportunities for joint response, selection of an appropriate interaction mechanism and evaluation of its economic feasibility. The results indicate that integration can improve resource utilization, coordinate production and logistics operations, diversify supply and sales channels, reduce dependence on individual suppliers or intermediaries, and partially redistribute the financial burden associated with business risks. At the same time, integration may create additional risks related to interdependence, resource concentration, information asymmetry and conflicts of interest. The effectiveness of integration depends on the nature and scale of the risks, the selected form of interaction, the resource potential of the participants, their ability to coordinate joint activities, and the expected economic effect of cooperation.

Keywords: agribusiness, cooperation, economic risks, integration forms, integration interaction, risk management, risk-distribution effect, wartime challenges.

© Дідур К.М., Нечипоренко С.О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах поєднання виробничих, природних, економічних і ринкових ризиків, які безпосередньо впливають на обсяги виробництва, витрати, доходи та фінансові результати. Сезонність виробництва, залежність від погодних умов, тривалий виробничий цикл, коливання цін на ресурси та сільськогосподарську продукцію формують середовище, у якому підприємства змушені приймати господарські рішення за умов високої невизначеності.

До традиційних виробничих та економічних ризиків в Україні додалися воєнні загрози, дефіцит трудових ресурсів, порушення логістичних зв'язків та перебої в енергопостачанні. Пошкодження техніки, складської та виробничої інфраструктури, мінування сільськогосподарських угідь, ускладнення транспортного сполучення та скорочення доступності працівників безпосередньо впливають на можливість підприємств своєчасно виконувати виробничі операції, зберігати й транспортувати продукцію та забезпечувати її реалізацію.

Масштаб таких втрат підтверджують результати оцінювання KSE Institute: станом на лютий 2026 р. прямі збитки аграрного сектору та земельних ресурсів України оцінювалися у 12,1 млрд дол. США [1]. Водночас у розрахунках KSE Institute втрати доходів аграрного сектору оцінено у 81,9 млрд дол. США, а втрати доданої вартості – у 33,5 млрд дол. США [2]. Наведені показники свідчать, що воєнні ризики мають комплексний характер і одночасно впливають на декілька взаємопов'язаних напрямів діяльності підприємств. За таких умов одним із напрямів адаптації агробізнесу може бути розвиток інтеграційної взаємодії між підприємствами. Спільне придбання ресурсів, використання техніки, зберігання, транспортування та збут продукції, а також вертикальна інтеграція й кластерна взаємодія створюють можливості для розширення доступу підприємств до ресурсів, інфраструктури та ринків, забезпечення яких самостійно може бути економічно або організаційно складним. Водночас інтеграція не є універсальним засобом подолання ризиків і не гарантує автоматичного позитивного результату.

Проблема полягає в тому, що одна й та сама форма інтеграційної взаємодії може по-різному впливати на ризикову позицію підприємства залежно від природи ризику, механізму його виникнення та масштабів можливих втрат. Спільне використання техніки, зокрема, може зменшувати потребу в капітальних витратах і ризик простоїв, але водночас створювати залежність від доступності технічних ресурсів та ефективності їх розподілу між учасниками. Відповідно, розвиток інтеграційних форм агробізнесу доцільно розглядати не лише як спосіб підвищення ефективності використання ресурсів, а й як один із можливих інструментів управління конкретними господарськими ризиками.

Отже, актуальним є обґрунтування підходу до розвитку інтеграційних форм агробізнесу, за якого вибір та організація інтеграційної взаємодії здійснюються з урахуванням природи конкретного ризику, механізму його впливу на діяльність підприємства, можливості зменшення потенційних втрат, а також економічних умов і характеру розподілу пов'язаного з ним ризикового навантаження між учасниками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління ризиками в аграрному секторі представлена у працях українських науковців, які досліджують їх класифікацію, оцінювання, вибір методів реагування та формування системи управління. В. О. Жмуденко акцентує увагу на специфіці аграрної сфери, де ризики зумовлені природними, виробничими, економічними та ринковими чинниками, безпосередньо впливаючи на результати діяльності підприємств [3, с. 55-61].

Подальшого розвитку проблематика набула у зв'язку з повномасштабною війною в Україні. В.О. Бойко та Л.О. Бойко досліджують вплив воєнних дій на аграрне виробництво та продовольчу безпеку, зосереджуючи увагу на порушенні виробничих процесів, логістики, ресурсного забезпечення та реалізації продукції [4]. О.М. Яценко та О.О. Яценко обґрунтовують багаторівневий підхід до управління ризиками агробізнесу, охоплюючи економічні, виробничі, логістичні, транспортні, військові, соціальні та технологічні загрози [5, с. 153-158]. Взаємопов'язаність ризиків зумовлює можливість посилення наслідків однієї ризикової події через реалізацію інших.

Практичні механізми нейтралізації ризиків в умовах активних бойових дій досліджують О.В. Гривківська та Є.О. Гейжа, які обґрунтовують послідовність їх ідентифікації, оцінювання, мінімізації та моніторингу [6, с. 43-47]. О.М. Деркач наголошує на необхідності формування системи управління ризиками сільськогосподарських підприємств з урахуванням сучасних умов функціонування аграрного сектору [7, с. 165-177].

Окремий напрям становлять дослідження інтеграційних процесів в аграрному секторі. О. М. Ковбаса та В. Ю. Мазний розглядають горизонтальну і вертикальну інтеграцію, кооперацію, кластери та інші форми взаємодії як механізми концентрації ресурсів, координації діяльності та посилення конкурентних позицій підприємств [8, с. 542-544]. С.І. Глущенко досліджує інтеграційні відносини у контексті реструктуризації аграрних підприємств та підвищення ефективності їх взаємодії з учасниками агропродовольчого ланцюга [9, с. 163-169]. Праці зазначених авторів формують підґрунтя для розгляду інтеграції як механізму об'єднання ресурсів, виробничих можливостей та економічних інтересів підприємств.

Управління ризиками та інтеграційні процеси переважно досліджуються відокремлено, тоді як

недостатньо обґрунтовано умови, за яких конкретна форма інтеграційної взаємодії може бути економічно доцільним інструментом управління певним ризиком агробізнесу. Вибір форми інтеграції має визначатися природою ризику, механізмом його зниження або перерозподілу, витратами та зобов'язаннями учасників і очікуваним економічним ефектом; в умовах війни інтеграційні зв'язки, знижуючи залежність від ресурсів, постачальників, логістичних маршрутів і каналів збуту, й можуть формувати нові ризики. Отже, наукова проблема полягає у встановленні взаємозв'язку між характером ризику, формою інтеграційної взаємодії та економічними наслідками її застосування.

Метою статті є дослідження сучасних форм інтеграційної взаємодії підприємств агробізнесу в Україні, визначення напрямів їх розвитку та обґрунтування можливостей використання інтеграції як механізму зниження й розподілу господарських ризиків в умовах воєнних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне функціонування агробізнесу в Україні характеризується не лише посиленням окремих ризиків, а й ускладненням взаємозв'язків між ними. Воєнні дії посилюють залежність виробничих, ресурсних, логістичних, кадрових, інфраструктурних і ринкових ризиків, унаслідок чого одна загроза може поширюватися на декілька господарських процесів. Формується каскадний ефект, за якого первинний ризик породжує вторинні наслідки та впливає на загальний економічний результат підприємства.

Пошкодження або втрата складської інфраструктури належить до інфраструктурних ризиків, однак її наслідки охоплюють значно ширше коло господарських операцій. Підприємство змушене залучати альтернативні потужності, збільшувати витрати на зберігання і транспортування, змінювати строки реалізації продукції та пристосовувати збутові рішення до несприятливої ринкової ситуації. Дефіцит працівників у період сезонних робіт, своєю чергою, може спричинити порушення технологічних строків, зниження продуктивності, втрати врожаю та додаткові витрати на залучення персоналу. Кадровий ризик за таких умов набуває одночасно виробничого і фінансового характеру.

Взаємопов'язаність ризиків потребує їх оцінювання з урахуванням рівня виникнення та взаємного впливу. Яценко О. М. та Яценко О. О. обґрунтовують багаторівневий підхід до управління ризиками агробізнесу в умовах війни, наголошуючи на необхідності врахування різних рівнів формування ризиків і відповідних інструментів реагування [5, с. 153-158]. Для інтеграційної взаємодії така логіка є важливою, оскільки значна частина ризиків формується на перетині виробничих, ресурсних, логістичних і ринкових процесів та не може бути повністю нейтралізована ресурсами одного підприємства.

Традиційні інструменти ризик-менеджменту – формування резервів, страхування, диверсифікація постачальників, пошук альтернативних каналів збуту, створення запасів критично важливих ресурсів – зберігають свою актуальність. За високої невизначеності їх доповнення міжгосподарською координацією дає змогу розширити можливості реагування на ресурсні, інфраструктурні, логістичні та ринкові обмеження. Інтеграційна взаємодія підприємств у такому разі виступає не лише формою господарських зв'язків, а й інструментом адаптації агробізнесу.

Потребу в посиленні міжгосподарської взаємодії підтверджують результати дослідження FAO. Обстеження 2612 сільськогосподарських підприємств у 23 областях України показало, що 53% підприємств у 2024 р. змінили операційні рішення під впливом війни, понад 86% стикалися з високими виробничими витратами, а 69,6% зазначили дефіцит робочої сили. Перебої з електропостачанням упродовж останніх трьох місяців 2024 р. спостерігалися у 81% підприємств. Забруднення земель мінами та вибухонебезпечними предметами було зафіксовано у 18% підприємств рослинницького напряму [10].

Наведені показники свідчать, що значна частина проблем виходить за межі можливостей окремого підприємства. Дефіцит техніки, енергетичних ресурсів, складських потужностей, транспортних засобів, кваліфікованих працівників і фінансування обмежує виробничі можливості суб'єктів господарювання, тоді як координація між ними створює умови для спільного використання ресурсної бази. Інтеграція набуває функції механізму адаптації ресурсного забезпечення до умов обмеженості.

Інтеграцію не слід зводити до укрупнення підприємств або формування юридично об'єднаних структур. Сучасний агробізнес використовує широкий спектр взаємодії – від координації окремих операцій до довгострокового поєднання виробничих, логістичних, фінансових і маркетингових функцій. Вибір форми визначається ресурсною структурою підприємства, характером господарських зв'язків, масштабом діяльності, спеціалізацією та ризиковим профілем.

За характером об'єднання ресурсів і господарських функцій доцільно виокремити горизонтальну, вертикальну, кооперацийну та кластерну взаємодію. Горизонтальна інтеграція охоплює підприємства, що функціонують на одному або близьких етапах виробництва. Вертикальна поєднує послідовні стадії створення вартості – виробництво, зберігання, переробку, логістику та реалізацію. Кооперацийні моделі можуть обмежуватися окремими операціями без формування єдиної організаційної структури. Кластерна взаємодія передбачає ширше поєднання підприємницьких, наукових, фінансових, освітніх та інфраструктурних ресурсів.

За воєнних обмежень вагомими є форми інтеграції, що дають змогу розподіляти витрати на критично важливі ресурси та зменшувати одноосібну залежність від їх постачання. Спільні закупівлі насіння, добрив, засобів захисту рослин, палива, запасних частин та інших ресурсів забезпечують консолідацію попиту декількох підприємств. Економічний результат формується за рахунок більших обсягів замовлення, зниження трансакційних витрат, узгодження строків постачання та посилення переговорної позиції покупців.

Ефект спільних закупівель не обмежується зниженням ціни. Консолідація замовлень може підвищувати надійність постачання завдяки спільному плануванню потреб, формуванню резервів та координації альтернативних джерел. За дефіциту критичного ресурсу його своєчасна доступність для виконання технологічної операції може мати більше економічне значення, ніж мінімізація закупівельної ціни.

Спільне використання сільськогосподарської техніки є доцільним для підприємств із недостатнім завантаженням окремих машин або обмеженими можливостями інвестиційного фінансування. Придбання дорогої техніки для вузького переліку сезонних операцій збільшує постійні витрати, тоді як координація використання технічних ресурсів дає змогу розподілити капітальні витрати між учасниками та підвищити рівень завантаження машин.

Результативність технічної кооперації залежить також від узгодження графіків робіт. В аграрному виробництві технологічні операції концентруються у визначені періоди, тому запізнення з обробітком ґрунту, сівбою або збиранням урожаю може спричинити більші втрати, ніж перевищення вартості окремої операції. Відповідно, економічна доцільність спільного використання техніки визначається не лише економією капітальних витрат, а й гарантованістю своєчасного доступу до машин.

Кооперація у сфері зберігання має інший механізм економічного впливу. Спільне використання елеваторів, зерносховищ, холодильних та інших складських потужностей зменшує потребу в індивідуальних інвестиціях в інфраструктуру. Додатковою перевагою є можливість змінювати строки реалізації продукції. Наявність надійних складських потужностей зменшує необхідність продавати врожай одразу після збирання за несприятливої ринкової кон'юнктури.

Спільна логістика набуває ваги за зміни традиційних транспортних маршрутів, обмеження їх пропускної спроможності, подорожчання перевезень та необхідності використання альтернативних напрямів. Координація транспортних потоків дає змогу консолідувати вантажі, оптимізувати маршрути, підвищувати завантаження транспортних засобів і зменшувати питомі транспортні витрати. Диверсифікація маршрутів може знижувати залежність підприємства від одного напряму, однак концентрація логістичних операцій в одного партнера здатна сформувати нову критичну залежність.

Кооперація у збуті охоплює формування спільних товарних партій, маркетингову координацію, пошук покупців та узгодження умов реалізації. Недостатній обсяг пропозиції або обмежений доступ до окремих ринків стримують укладання вигідних контрактів, тоді як об'єднання продукції декількох виробників збільшує товарну партію та посилює переговорні позиції учасників.

Важливим напрямом збутової кооперації є диверсифікація каналів реалізації. Залежність від одного покупця чи каналу збуту підвищує ризик накопичення продукції, зростання витрат на зберігання та погіршення ліквідності у разі розриву господарських зв'язків. Координація збуту розширює доступ до покупців і ринків, однак потребує прозорих правил ціноутворення, оцінювання якості, виконання контрактів та розподілу доходів.

Глибший рівень інтеграції формується через вертикальне поєднання виробничих і збутових ланок. Координація виробництва, зберігання, переробки та реалізації розширює контроль над ланцюгом створення вартості й може зменшувати залежність від зовнішніх переробників, посередників, логістичних операторів та нестабільних каналів реалізації. Водночас вертикальна інтеграція потребує значних фінансових та організаційних ресурсів, оскільки створення переробних, складських чи логістичних потужностей супроводжується інвестиційними витратами та ускладненням управління. Її доцільність визначається ресурсною базою, обсягами виробництва, завантаженням потужностей, перспективами збуту та можливістю компенсувати інвестиційні витрати.

Кластерна взаємодія охоплює ширше коло учасників: виробничі та переробні підприємства, логістичних операторів, фінансові установи, наукові й освітні організації, постачальників технологій та інфраструктурні структури. Її економічний потенціал визначається не лише спільним використанням матеріальних ресурсів, а й обміном знаннями, технологіями, компетентностями та інформацією.

Інтеграційна взаємодія змінює не лише рівень витрат, а й структуру ризикового навантаження між учасниками. Спільне використання ресурсів, техніки, інфраструктури та логістичних можливостей дає змогу розподіляти частину витрат і відповідальності. Інтеграція не обов'язково усуває ризикову подію, однак може зменшувати масштаб її впливу на окремого учасника та розширювати можливості реагування.

Для характеристики такого результату доцільно використовувати поняття ризик-розподільчого ефекту інтеграційної взаємодії, під яким розуміється зміна розподілу витрат, відповідальності та потенційних втрат між учасниками внаслідок спільного

використання ресурсів і координації господарських процесів. На відміну від прямого зниження ризику, його сутність полягає у зміні частки ризикового навантаження, яку несе окреме підприємство. Економічна доцільність інтеграції у такому разі визначається не лише абсолютним зменшенням імовірності або масштабів втрат, а й тим, наскільки нова структура розподілу ризику відповідає фінансовим можливостям та управлінській спроможності кожного учасника.

Інтеграція може формувати нові ризики: залежність від одного партнера, концентрацію спільних ресурсів, нечіткий розподіл відповідальності, інформаційну асиметрію та суперечності між учасниками. Зниження однієї критичної залежності не виключає виникнення іншої: підприємство може замінити залежність від індивідуального постачальника залежністю від спільного закупівельного чи логістичного центру. Тому оцінювання результативності інтеграції має враховувати не лише безпосередній ефект від об'єднання ресурсів, а й зміну сукупної структури ризиків та появу залишкового ризику після реалізації інтеграційних заходів.

Вибір інтеграційної форми має ґрунтуватися на визначенні критичного ризику, механізму його виникнення, можливостей спільного реагування, економічних витрат і очікуваного ефекту, а також порядку розподілу витрат, відповідальності та потенційних втрат. Вирішальне значення має відповідність масштабу інтеграції характеру проблеми: надмірна концентрація ресурсів або управлінських функцій може створювати додаткові залежності, тоді як недостатня координація не забезпечуватиме очікуваного зниження ризикового навантаження. Необхідними складовими є моніторинг результативності взаємодії та коригування її умов відповідно до змін ризикового середовища.

Результативність інтеграційних форм доцільно оцінювати за трьома взаємопов'язаними напрямами: ресурсним, організаційним і ризик-розподільчим. Ресурсний ефект характеризує економію та доступність матеріальних, технічних і фінансових ресурсів; організаційний – скорочення трансакційних витрат, удосконалення координації та оптимізацію господарських процесів; ризик-розподільчий – зміну структури ризикового навантаження та зменшення критичної залежності від окремого ресурсу, постачальника, маршруту, покупця чи іншого елемента господарської системи. Комплексне оцінювання за трьома напрямами дає змогу відокремити ефект, пов'язаний із підвищенням ресурсної та організаційної ефективності, від результату безпосереднього перерозподілу ризиків між учасниками. Відповідність інтеграційних форм основним ризикам підприємств агробізнесу систематизовано у табл. 1.

Дані табл. 1 демонструють, що інтеграційні форми відрізняються не лише організаційною структурою, а передусім механізмом економічного впливу на ризикову позицію підприємства. Спільні закупівлі орієнтовані на ризики ресурсного забезпечення, кооперація у використанні техніки поєднує доступність виробничих ресурсів із розподілом капітальних витрат, а логістична та складська взаємодія зменшує інфраструктурну залежність. Спільний збут розши-

Таблиця 1

Відповідність інтеграційних форм агробізнесу основним господарським ризикам

Форма інтеграційної взаємодії	Основний механізм	Ризики, на які може впливати	Економічний результат
Спільні закупівлі	Консолідація потреб та централізація окремих закупівельних операцій	ресурсний, ціновий, фінансовий	зниження закупівельних і трансакційних витрат, зменшення ризику дефіциту ресурсів
Спільне використання техніки	Координація доступу до технічних ресурсів	виробничий, інвестиційний	зменшення потреби в одноосібних капітальних інвестиціях, підвищення завантаження техніки
Кооперація у зберіганні	Спільне використання складських та елеваторних потужностей	інфраструктурний, ринковий	зниження інфраструктурних витрат, скорочення ризику втрат продукції, розширення строків реалізації
Спільна логістика	Координація транспортних потоків і маршрутів	логістичний, транспортний, фінансовий	зниження питомих транспортних витрат, підвищення гнучкості маршрутів
Кооперація у збуті	Формування товарних партій та спільний вихід на ринок	ринковий, ціновий	розширення каналів збуту, посилення переговорної позиції
Вертикальна інтеграція	Координація послідовних стадій створення вартості	ринковий, логістичний, фінансовий	посилення контролю над ланцюгом створення вартості, зменшення залежності від посередників
Кластерна взаємодія	Об'єднання підприємств, науки, фінансів, інфраструктури та інших учасників	кадровий, ресурсний, інноваційний	розширення доступу до знань, технологій, фінансування та спеціалістів

Джерело: сформовано авторами

рює ринкові можливості, тоді як вертикальна інтеграція охоплює декілька послідовних стадій створення вартості.

Вибір інтеграційної форми не повинен ґрунтуватися лише на прагненні до концентрації ресурсів. Визначальними є її відповідність конкретній економічній проблемі підприємства та здатність впливати на механізм формування ризику. За нестабільності постачання доцільною може бути координація закупівель, за недостатнього завантаження техніки – її спільне використання, за обмежених складських можливостей – кооперація у зберіганні, а за високої залежності від окремого покупця – координація збуту.

Вибір форми має здійснюватися з урахуванням критичних ризиків підприємства. Спочатку визначають джерело загрози, сферу її прояву, ймовірність виникнення та можливі економічні наслідки, включаючи прямі збитки, втрату доходу, додаткові витрати, простої, порушення технологічних строків, погіршення ліквідності чи втрату доступу до ринку. Далі оцінюють, як інтеграційна взаємодія може змінити механізм формування ризику через зменшення ресурсної залежності, створення альтернативного каналу забезпечення, розподіл витрат, підвищення завантаження активів або диверсифікацію збуту.

Наступним елементом є порівняння можливих форм взаємодії з урахуванням очікуваної економії та витрат на організацію й підтримання інтеграційних зв'язків. До них належать витрати на координацію, інформаційний обмін, контроль якості, юридичне оформлення домовленостей, спільне використання активів і моніторинг виконання зобов'язань. Важливим є також визначення відповідальності та ризикового навантаження між учасниками за фінансування витрат, простій техніки, порушення строків постачання, невиконання контрактів або погіршення якості продукції.

Результативність інтеграційної взаємодії має оцінюватися не лише після її запровадження, а й у процесі функціонування. Моніторинг доцільно здійснювати за економічними показниками – витратами, доходами, прибутковістю, оборотністю ресурсів – та показниками зміни ризикової позиції: концентрацією постачальників і каналів збуту, рівнем завантаження техніки, частотою перебоїв у постачанні та величиною потенційних втрат.

Принциповим для оцінювання інтеграції є розмежування зниження ризику та його розподілу. Інтеграційна взаємодія не завжди зменшує ймовірність настання ризикової події, однак може змінювати масштаб її впливу на окреме підприємство. Наявність альтернативних потужностей, резервних маршрутів, спільних ресурсів або визначеного порядку розподілу витрат дає змогу частково зменшити індивідуальне ризикове навантаження.

У зв'язку з цим доцільно виокремити ризик-розподільчий ефект інтеграційної взаємодії, під яким розуміється зміна структури розподілу витрат, відповідальності та потенційних втрат між учасниками внаслідок спільного використання ресурсів і координації господарських процесів. Його сутність не тотожна зниженню ризику, оскільки загальна величина ризику для інтегрованої системи може залишатися незмінною, тоді як частка потенційних втрат окремого підприємства зменшується.

Економічний зміст ризик-розподільчого ефекту особливо виразно проявляється у спільному використанні дорогих активів. За індивідуального придбання техніки підприємство одноосібно несе ризики її недовантаження, ремонту, простою та морального старіння. Кооперaційна модель дає змогу розподілити частину витрат і відповідальності між учасниками, але потребує узгодження графіків використання та правил відповідальності за технічний стан активів. Подібний механізм характерний для спільної логістики, де координація транспортних потоків може зменшувати питомі витрати, але концентрація операцій в одного партнера створює додаткову залежність.

Інтеграційна взаємодія формує ресурсний, організаційний та ризик-розподільчий ефекти. Ресурсний ефект пов'язаний зі спільним використанням техніки, інфраструктури, матеріальних і фінансових ресурсів; організаційний – з координацією закупівель, виробництва, транспортування, зберігання та збуту; ризик-розподільчий – зі зміною структури ризикового навантаження та зменшенням критичної залежності від окремого ресурсу, постачальника, маршруту або каналу реалізації. Додатковими є ринковий та інноваційний ефекти, пов'язані з доступом до ринків, технологій, інформації та компетентностей.

Водночас розвиток інтеграційної взаємодії може породжувати нові ризики: залежність від окремого партнера, концентрацію складських або транспортних потужностей, нечіткий розподіл відповідальності, інформаційну асиметрію та конфлікт інтересів. Тому економічна доцільність інтеграції визначається співвідношенням отриманого ефекту, витрат на організацію взаємодії та додаткових ризиків.

Результативність інтеграційної моделі доцільно оцінювати за ризиковою відповідністю, економічною доцільністю, стійкістю інтеграційного зв'язку, збалансованістю ризикового навантаження та збереженням альтернативних джерел ресурсів і каналів господарської діяльності. Такий підхід дає змогу розглядати інтеграцію не як механізм простого укрупнення підприємств, а як інструмент зміни конфігурації господарських зв'язків відповідно до конкретних економічних потреб.

Перспективним напрямом розвитку інтеграційних форм агробізнесу в Україні є перехід від ситуативної кооперації до довгострокової координації взаємопов'язаних господарських процесів. Інтеграційні зв'язки у ланцюгах створення доданої вартості передбачають узгодження виробництва із зберіган-

ням, переробкою, пакуванням, логістикою та збутом. За обмежених інвестиційних можливостей така взаємодія може реалізовуватися через контрактні та кооперaційні моделі без повного вертикального об'єднання.

Окремі можливості пов'язані з розвитком територіальних і кластерних моделей, у межах яких поєднуються матеріальні та нематеріальні ресурси підприємств, наукових, освітніх, фінансових і технологічних структур. Формування таких зв'язків сприяє спільному використанню інфраструктури, доступу до технологій і компетентностей та підвищенню здатності агробізнесу адаптуватися до ресурсних і ринкових обмежень.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що в умовах воєнних викликів господарські ризики підприємств агробізнесу набувають взаємопов'язаного характеру, поширюючись на виробничі, логістичні, ресурсні, кадрові та ринкові процеси. Розвиток інтеграційних форм агробізнесу доцільно розглядати як один із механізмів адаптації підприємств до ресурсних та організаційних обмежень. Обґрунтовано, що спільні закупівлі, використання техніки, кооперація у зберіганні, логістиці та збуті, вертикальна інтеграція і кластерна взаємодія мають різний механізм впливу на ризикову позицію підприємства. Їх застосування створює можливості для зниження ресурсної та інфраструктурної залежності, оптимізації витрат, диверсифікації господарських зв'язків і розширення доступу до ринків, технологій та компетентностей. Встановлено, що результативність інтеграції визначається передусім відповідністю обраної форми конкретній економічній проблемі підприємства. Запропоновано оцінювати її результати за ресурсним, організаційним та ризик-розподільчим ефектами. Останній полягає у можливості зменшення критичної залежності підприємства та розподілу частини витрат і потенційних втрат між учасниками.

Водночас інтеграція може формувати нові залежності, пов'язані з концентрацією ресурсів, діяльністю партнерів, розподілом відповідальності та координацією спільних процесів. Тому вибір інтеграційної форми має ґрунтуватися на зіставленні очікуваного економічного ефекту, витрат на організацію взаємодії та потенційних нових ризиків.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. KSE Institute. Damages to Ukraine's infrastructure from the war have risen to $197.5 billion – KSE Institute estimate as of February 2026. 17 August 2026. URL: https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraines-infrastructure-from-the-war-have-risen-to-197-5-billion-kse-institute-estimate-as-of-february-2026/
2. KSE Institute. Report on losses as a result of Russia's military aggression against Ukraine through end-2026. 2026. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2026/02/KSE-Institute_Losses-2026-Report-en-2.pdf
3. Жмуденко В. О. Особливості управління ризиками в аграрній сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 3 (58). С. 55-61. DOI: https://doi.org/10.33987/vsed.3(58).2015.55-61.
4. Бойко В. О., Бойко Л. О. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27.
5. Яценко О. М., Яценко О. О. Багаторівневий підхід до управління ризиками агробізнесу в умовах війни. *Український економічний часопис*. 2024. № 5. С. 153-158. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-27.
6. Гривківська О. В., Гейжа Є. О. Ризики господарської діяльності аграрних підприємств та їх нейтралізація в умовах активних бойових дій. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 43-48. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-5.
7. Деркач О. М. Методичні аспекти формування системи управління ризиками у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та управління АПК*. 2025. №2. С. 165-177. DOI: https://doi.org/10.33245/2310-9262-2025-201-2-165-177.
8. Ковбаса О. М., Мазний В. Ю. Сучасні аспекти розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 540-545. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-107.
9. Глущенко С. І. Сучасні механізми реструктуризації аграрних підприємств в системі інтеграційних відносин. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2020. Т. 5. № 4. С. 163-169. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-18.
10. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises: Findings of a nationwide survey, October–November 2024*. Rome: FAO, 2025. 60 p. DOI: https://doi.org/10.4060/cd6216en.

REFERENCES

1. KSE Institute (2026) Damages to Ukraine's infrastructure from the war have risen to $197.5 billion – KSE Institute estimate as of February 2026. Available at: https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraines-infrastructure-from-the-war-have-risen-to-197-5-billion-kse-institute-estimate-as-of-february-2026/
2. KSE Institute (2026) Indirect Financial Losses of Ukraine's Economy Resulting from Russia's Military Aggression through the End of 2026. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2026/02/KSE-Institute_Losses-2026-Report-en-2.pdf
3. Zhmudenko V. O. (2015) Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v ahrarnii sferi [Features of risk management in the agricultural sector]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, Vol. 3(58), pp. 55–61. DOI: https://doi.org/10.33987/vsed.3(58).2015.55-61
4. Boiko V. O., Boiko L. O. (2022) Prodovolcha bezpeka ta ryzyky dlia ahrarnoho vyrobnytstva pid chas viiny v Ukraini [Food security and risks for agricultural production during the war in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, Vol. 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27

5. Yatsenko O. M., Yatsenko O. O. (2024) Bahatorivnevyi pidkhid do upravlinnia ryzykamy ahrobiznesu v umovakh viiny [Multilevel approach to agribusiness risk management in wartime]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, Vol. 5, pp. 153-158. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-27
6. Hryvkivska O. V., Heizha Ye. O. (2024) Ryzyky hospodarskoi diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv ta yikh neitralizatsiia v umovakh aktyvnykh boiovykh dii [Risks of economic activity of agricultural enterprises and their neutralization in conditions of active hostilities]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, Vol. 4, pp. 43-48. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-5
7. Derkach O. M. (2025) Metodychni aspekty formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy u silskohospodarskykh pidpryiemstvakh [Methodological aspects of forming a risk management system in agricultural enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economics and Management of Agro-Industrial Complex*, Vol. 2, pp. 165-177. DOI: https://doi.org/10.33245/2310-9262-2025-201-2-165-177
8. Kovbasa O. M., Maznyi V. Yu. (2024) Suchasni aspekty rozvytku intehratsiinykh protsesiv v ahrarnomu sektori Ukrainy [Modern aspects of the development of integration processes in the agricultural sector of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, Vol. 60, pp. 540-545. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-107
9. Hlushchenko S. I. (2020) Suchasni mekhanizmy restrukturyzatsii ahrarnykh pidpryiemstv v systemi intehratsiinykh vidnosyn [Modern mechanisms of restructuring of agricultural enterprises in the system of integration relations]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, Vol. 5, no. 4, pp. 163–169. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-18
10. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2025) *Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises: Findings of a nationwide survey, October–November 2024*. Rome: FAO. DOI: https://doi.org/10.4060/cd6216en

Дата надходження статті: 17.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 06.10.2026
Дата публікації статті: 27.10.2026