

аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: npravduyk@gmail.com).

ПРАВДІЮК Марина Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та оподаткування в галузях економіки, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: a.pravd4449@gmail.com).

УДК: 339.94: 327.7

DOI: 10.37128/2411-4413-2022-3-4

**КЛЮЧОВІ
АСПЕКТИ
РЕАЛІЗАЦІЇ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙ-
НОГО ВИБОРУ
УКРАЇНИ В
УМОВАХ
МІНЛИВОГО
БЕЗПЕКОВОГО
СЕРЕДОВИЩА**

ГОЛОВНЯ О.М.,
*доктор економічних наук, доцент кафедри
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
готельно-ресторанної справи та туризму,
Вінницький національний аграрний університет
(м. Вінниця)*

У рамках дослідження безпекового середовища проаналізовано втрати економіки України від повного руйнування або пошкодження об'єктів інфраструктури та провідних виробничих підприємств внаслідок російської агресії. Автор звертає увагу на проблему збереження виробничих потужностей економіки в умовах війни шляхом програми релокації. Серед релокованих компаній виділено чотири типи підприємств: великі системні підприємства, підприємства середнього рівня, мікробізнес та «крафтове виробництво», IT-бізнес.

Показником результативності євроінтеграційних заходів є рівень виконання Угоди про асоціацію України з ЄС, який по-різному оцінюють урядові структури та незалежні експерти. Охарактеризована роль регіонів у європейській інтеграції, серед яких провідне місце займають м. Київ, Львівська та Вінницька області.

Автор вважає, що Україна може очікувати на позитивні економічні наслідки від отримання статусу кандидата в ЄС через поступовий вплив реформ і підвищення довіри інвесторів до майбутнього країни. Акцентована увага на євроінтеграційний потенціал громадянського суспільства, котре може брати участь у реалізації курсу європейської інтеграції країни спільно з державними інституціями за ключовими напрямками євроінтеграції.

Досліджено досвід сприяння ЄС постконфліктної реконструкції Боснії і Герцеговини, а також підтримка країн східного партнерства. На думку автора, довгострокова відбудова України має бути частиною процесу євроінтеграційних процесів, а найбільш вагомими джерелами фінансування післявоєнної відбудови нашої держави повинна стати іноземна фінансова допомога від партнерів, активним учасником якої має бути ЄС.

Представлено окремі європейські ініціативи щодо повоєнного відновлення економіки України. Автор вважає, що ключовим аспектом післявоєнної відбудови України має стати органічне поєднання потреб національної економіки з процесами європейської інтеграції та стосуватися першочергового відновлення соціальної інфраструктури, повернення в Україну біженців та переселенців, їх повноцінного включення до суспільно-економічних процесів.

Ключові слова: євроінтеграція, національна економіка, інфраструктура, національна безпека, міжнародна допомога, фінансування післявоєнної відбудови.

Табл.: 5. Рис.: 1. Літ.: 12.

KEY ASPECTS OF THE IMPLEMENTATION OF THE EUROPEAN INTEGRATION CHOICE OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF A CHANGING SECURITY ENVIRONMENT

GOLOVNYA Olena,
Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of
International Management,
Hotel and Restaurant Business and Tourism,
Vinnitsia National Agrarian University
(Vinnitsia)

In the context of the study of the security environment, the losses of the Ukrainian economy from the complete destruction or damage of infrastructure facilities and leading production enterprises as a result of Russian aggression have been analyzed. The author draws attention to the problem of preserving the production capacity of the economy in the conditions of war at the expense of the relocation program. Among the relocated companies, four types of enterprises are distinguished: large system enterprises, medium-level enterprises, micro-business and «craft production», IT-business.

An indicator of the effectiveness of European integration measures is the level of implementation of the Association Agreement between Ukraine and the EU, which is assessed differently by the government structures and independent experts. The role of regions in European integration is characterized, among which Kyiv, Lviv and Vinnitsia regions take the leading place.

The author believes that Ukraine can expect positive economic consequences from the status of a candidate in the EU due to the gradual impact of reforms and increased investor confidence in the country's future. Attention is focused on the European integration potential of the civil society, which can participate in the implementation of the country's European integration course together with state institutions in the key areas of European integration.

The experience of the EU's assistance in the post-conflict reconstruction of Bosnia and Herzegovina, as well as the support of the countries of the Eastern Partnership, were studied. In the opinion of the author, the long-term reconstruction of Ukraine should be the part of the process of European integration processes, and the most important sources of funding of the post-war reconstruction of our country should be foreign financial aid from partners, in which the EU should be an active participant.

Some European initiatives regarding the post-war recovery of Ukraine's economy are presented. The author believes that the key aspect of the post-war reconstruction of Ukraine should be an organic combination with the processes of European integration and relate to the priority restoration of social infrastructure, the return of refugees and displaced persons to Ukraine, their full inclusion in socio-economic processes.

Key words: European integration, national economy, infrastructure, national security, international aid, financing of post-war reconstruction.

Tabl.: 5. Fig.: 1. Ref.: 12.

Постановка проблеми. Шлях України до Європейського Союзу є конституційно закріпленим курсом та природним, цивілізаційно зумовленим явищем.

Складна еволюція відносин між Україною та ЄС містить періоди сповільнення, спроби згорнути євроінтеграційний вектор розвитку країни, а також мотивувальні успіхи, проблеми й драматичні події.

При цьому ЄС сам переживає непростий період свого розвитку, можливо,

найбільш складний за всю історію євроінтеграційного процесу, починаючи з 1950-х років. Різноманітність викликів, які нині постають перед ЄС, їх надзвичайна масштабність і неоднозначність дають підставу говорити про системну кризу в європейській спільноті. У таких умовах останнім часом у ЄС помітно поширились євроскептичні настрої, проявляються тенденції політичної та економічної автономії, замикання в національних межах. Суттєвими каталізаторами таких процесів стала світова пандемія COVID-19, війна російської федерації проти України, економічна криза та масовий приплив іммігрантів до країн ЄС. Європа, як і весь світ, зрозуміла, що постала вимога створення нової архітектури безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів реалізації євроінтеграційного курсу в умовах різних глобальних викликів здійснювали такі вітчизняні теоретики та практики, як: Калетнік Г.М. та Гунько І.В. [10], які визначали складові інноваційних платформ організації наукових дискусій у контексті євроінтеграційного розвитку аграрної економіки; Мазур В.А., Мазур К.В. та Панцирева Г.В. досліджували особливості виробництва й експорту зернових та зернобобових культур в умовах воєнного стану [11]; Томашук І.В. і Балдинюк В.М. [15] аналізували розвиток сільських територій України в системі євроінтеграційних процесів. Проте, поки що бракує досліджень, пов'язаних із реалізацією євроінтеграційного вибору України в умовах воєнних подій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є наукове обґрунтування теоретичних і практичних засад специфіки соціально-економічних процесів європейського курсу України в умовах новітніх ризиків та загроз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема мінливого безпекового середовища, нестабільності, конфліктів, війни, різних глобальних потрясінь і суперечностей присвячено велику кількість досліджень та публікацій.

Сьогодні ми живемо у формулі світу, яку одні називають VUCA – акронім англійських слів volatility, uncertainty, complexity і ambiguity (нестабільний, невизначений, складний, неоднозначний). Інші називають сьогоденний світ BANI, від англійських слів: brittle (крихкість, ламкість, слабкість), anxious (занепокоєння, тривога), nonlinear (нелінійність), incomprehensible (незбагненність, незрозумілість). Це демонструє відсутність звичних орієнтирів і те, що світ зустрівся з епохою хаосу та глобальних потрясінь. Хаос та інфляцію по всьому світу підсилила війна російської федерації проти України, яка лягла важким тягарем на багато країн світу.

В умовах агресії російської федерації проти України виникає загроза епідемії війн, а провідні експерти звертають увагу, що зміни в одній країні можуть викликати лавиноподібний хід подій, призвести до зрушень не лише у регіональному, а й планетарному масштабі. Деякі українські науковці виклики та суперечності сучасної глобальної економіки аналізують та деталізують за аналогією до послідовності стадій відтворювального циклу глобальних суперечностей (тотожність, суттєва розбіжність, протилежність, конфлікт). У

дану схему послідовності стадій відтворювального циклу глобальних суперечностей цілком вміщується процес розвитку цивілізаційних суперечностей між Україною та російською федерацією [3, с. 17].

За оцінкою МВФ через війну російської федерації проти України відбудеться спад економіки у 143 країн світу, на частку яких припадає 86% світового ВВП. Насамперед постраждають країни-імпортери харчових продуктів і пального [6].

Своєю чергою, Світовий банк прогнозує, що внаслідок розв'язаної російською федерацією війни проти України ціни на енергоресурси та продовольство у світі зростатимуть до кінця 2024 року та досягнуть «історично високих показників» [1].

За прогнозами аналітиків Світового банку, ціни на енергоносії у 2022 році зростуть більш ніж на 50%, і лише протягом 2023-2024 рр. дещо вирівнюються. На 20% у 2022 році зросте вартість сільськогосподарської продукції та металів. Ціни на природний газ у Європі, у свою чергу, зростуть на 50%, а на вугілля – на 80%. Вартість пшениці, як очікується, у 2022 році зросте більш ніж на 40% проти торішнього рівня та стане рекордною у номінальному вираженні [1]. При цьому, оптимізація стабільного збільшення виробництва зернових та зернобобових культур в Україні під час військової агресії можливе лише за умови повного припинення бойових дій, оскільки логістика транспортних комунікацій на сухопутних шляхах є незначною [11, с. 72].

Ефективною відповіддю на сучасні виклики може стати зміцнення національної стійкості. Формування й реалізація державної політики відповідного спрямування дають змогу ефективно реагувати на загрози будь-якого походження та характеру, у т. ч. гібридного, адаптуватися до різких і непередбачуваних змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування держави до, під час та після кризи й швидко відновлюватися до оптимального за визначених умов рівня рівноваги. А загалом – вистояти (іноді й вижити), зазнати якомога менше втрат у дуже складних (кризових) обставинах, яких не можна уникнути [14, с. 6].

У цих умовах українська влада, населення країни, державні та приватні структури змушені адаптуватись до такого неоднозначного, небезпечного та мінливого середовища. Агресія Росії проти України – це чіткий сигнал усьому світу про те, що не може бути жодних гарантій безпеки, навіть коли під ними підписалися наймогутніші країни світу в економічному та політичному сенсі.

Нові реалії мають бути враховані в Угоді про асоціацію України з ЄС, в іншому випадку Угода може стати подібною документу, який відірваний від сучасних пріоритетів розвитку українського суспільства.

Через воєнні дії на території України були змушені перестати працювати виробничі підприємства, заклади соціального захисту та обслуговування, зруйновані численні об'єкти критичної інфраструктури. Велика кількість населення втратила свої робочі місця, погіршилось їх соціальне становище. Припинення роботи підприємств, неможливість збувати свою продукцію та надавати послуги унеможливорює отримання доходу від їх діяльності та сплату

податків. Як результат, держбюджет недоотримує велику частину запланованого доходу, стрімко накопичується державний борг, а найстрашніший наслідок війни – великі людські втрати.

У таблиці 1 наведені втрати економіки від пошкодження окремих об'єктів інфраструктури. Таблиця демонструє, що, наприклад, втрати від руйнування житлових будинків становлять 50,5 млрд дол. США, що складає близько 8% від загальної площі житлового фонду України [12].

Таблиця 1

**Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України,
станом на вересень 2022 року**

№ з/п	Об'єкти інфраструктури	Загальні втрати, млрд дол. США
1.	Житлові будинки, в т. ч. багатоквартирні будинки, приватні будинки, гуртожитки	50,5
2.	Інфраструктура, в т. ч. залізничні вокзали та станції, аеропорти та цивільні аеродроми, мости та мостові переходи державного, місцевого і комунального значення	35,3
3.	Заклади охорони здоров'я, в т. ч. лікарні, поліклініки, центри крові, лабораторії	1,6
4.	Активи підприємств, промисловість	9,9
5.	АПК та земельні ресурси, в т. ч. зерносховища, сільськогосподарська техніка, сільськогосподарська продукція	6,6
6.	Заклади освіти	7,0
7.	Об'єкти енергетики, в т. ч. ТЕЦ, котельні	3,6
8.	Інфраструктура житлово-комунального господарства	2,3
9.	Об'єкти культури, туризму, спорту	2,0
10.	Цифрова інфраструктура, в т. ч. оператори мобільного та фіксованого зв'язку	0,1
11.	Заклади фінансового сектора	1,5
12.	Об'єкти роздрібної та оптової торгівлі	2,4

Джерело: сформовано автором за [12]

Аналітики вважають, що прямі збитки економіки України від масштабного пошкодження та руйнування житлових будівель, нежитлових приміщень, об'єктів інфраструктури вже перевищують 127 млрд доларів, загальна сума збитків інфраструктури оцінюється у межах 564-600 млрд доларів. Якщо врахувати скорочення виробництва та робочих місць, то цифра перевищує 1 трлн доларів.

Про це свідчить аналіз, який здійснюється в межах проекту «Росія заплатить» командою KSE Institute (аналітичний підрозділ Київської школи економіки за підтримки Офісу Президента України). Аналіз завданих збитків здійснюється аналітиками KSE Institute та волонтерами з партнерських організацій: Центру економічної стратегії, Dragon Capital, Антикоруptionного штабу, Інституту аналітики та адвокації, Трансперенсі Інтернешнл Україна, ДП «Прозорро. Продажі», Prozorro, Української ради торговельних центрів, CoST Ukraine, В курсі Агро, TVIS Ukraine та Асоціації ритейлерів України (RAU) [12].

Розрахунки формуються на основі аналізу: 1) звернень від громадян; 2) статистичних даних органів державної влади щодо руйнувань та пошкоджень у розрізі галузей національної економіки; 3) експертних методів оцінки економічних втрат у найбільш постраждалих населених пунктах.

Методологія оцінки також враховує досвід Світового банку щодо аналізу втрат у Сирії та Іраку, а також рекомендації провідної української інвестиційної компанії Dragon Capital [12]. Таблиця 2 демонструє втрати економіки України від повного руйнування або пошкодження провідних виробничих підприємств.

Таблиця 2

Втрати економіки України від повного руйнування або пошкодження провідних виробничих підприємств протягом лютого - квітня 2022 року

№ з/п	Назва	Місцезнаходження підприємства	Розмір активів	Дохід за 2020 рік	Кількість працівників	Напрямок діяльності
1.	Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча	Донецька обл., м. Маріуполь	1,9 млрд дол. США	77,2 млрд грн	15 тис. осіб	Чавун, прокат зі сталі
2.	Металургійний комбінат «Азовсталь»	Донецька обл., м. Маріуполь	1,4 млрд дол. США	50,6 млрд грн	10,7 тис. осіб	Чавун, сталь, прокат зі сталі
3.	Серійний завод «Антонов»	м. Київ	385 млн дол. США	7,5 млрд грн	9 тис. осіб	Авіабудування
4.	Кременчуцький нафтопереробний завод	Полтавська обл., м. Кременчук	374 млн дол. США	34 млрд грн	3 тис. осіб	Виробництво нафтопродуктів
5.	Авдіївський коксохімічний завод	Донецька обл., м. Авдіївка	343 млн дол. США	16,5 млрд грн	4 тис. осіб	Доменний кокс для металургії
6.	Київський завод «Coca-Cola»	Київська обл., смт. Велика Димерка	150 млн дол. США	7,1 млрд грн	1,3 тис. осіб	Виробництво безалкогольних напоїв
7.	Виробничий комплекс «Зоря»-«Машпроект»	м. Миколаїв	137 млн дол. США	3,5 млрд грн	8,5 тис. осіб	Важке машинобудування
8.	Підприємство «Монделіс Україна»	Сумська обл., м. Тростянець	104 млн дол. США	7,2 млрд грн	9 тис. осіб	Кондитерські вироби

Джерело: сформовано автором за [16]

Після вторгнення російської федерації велика кількість підприємств східних, південних та північних областей України опинились у зоні бойових дій, зазнали обстрілів та руйнувань. Щоб зберегти їхні виробничі потужності Кабінет Міністрів України на початку березня 2022 року видав постанову, якою запусив програму релокації (евакуації) підприємств у більш безпечні області.

За вісім місяців війни у 2022 році понад 1816 українських підприємств та компаній подали заявки або розпочали процес евакуації своїх виробництв. Понад 725 компаній частково або повністю перевезли свої потужності та працівників із областей, де тривають бойові дії, з них понад 530 – відновили роботу на новому місці. Місцем релокації підприємств стали відносно безпечні регіони: Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська та Рівненська області. Найбільше релокованих підприємств у галузі гуртової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (табл. 3).

Крім України, перевезти бізнес можна і за кордон. У країнах Східної Європи – Чехії, Словаччині, Литві, Латвії, Естонії та Польщі – готові надавати гранти для українського бізнесу [7].

Релокація підприємств України протягом лютого - квітня 2022 року за сферою діяльності

№ з/п	Сфера діяльності	Кількість підприємств, одиниць
1.	Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	147
2.	Машинобудування	134
3.	Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	128
4.	Виробники харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	118
5.	Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	111
6.	Виробництво меблів	89
7.	Виготовлення виробів із деревини, паперу та поліграфічна діяльність	69
8.	Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	48
9.	Надання косметично-побутових послуг (перукарі, манікюр тощо)	43
10.	Надання інформаційних та телекомунікаційних послуг	40

Джерело: сформовано автором за [7]

Серед релокованих компаній можна виділити чотири типи підприємств:

1. Великі системні підприємства, яким важко перевезти своє громіздке і габаритне технологічне обладнання. Це, як правило, акціонерні товариства та державні підприємства і саме вони найбільше потребують допомоги від держави.

2. Підприємства середнього рівня, які мають власне виробництво та ресурси і мають можливість переїхати до своїх бізнес-партнерів чи філій на Західній Україні. В основному ці компанії переїздять самостійно, але від органів влади їм потрібні комунікація, об'єктивне інформування та допомога в пошуку нових партнерів.

3. ФОПи, мікробізнес, які надають послуги або пропонують продукцію «крафтового» виробництва. Такі підприємства після переїзду швидко облаштовуються і починають працювати. На продукцію цих виробників є попит, часто – сформована клієнтська база. Допомоги держави, як правило, не потребують.

4. ІТ-бізнес. З початку активних бойових дій велика кількість компаній з ІТ-сектору переїхали на Західну Україну. Допомоги держави не потребують, мають ресурси, щоб облаштуватись на новому місці [7].

Нинішній етап євроінтеграції України обумовлений впливом мінливого безпекового середовища, яке формується внаслідок різновекторних факторів, загроз зовнішнього й внутрішнього середовища, численних українських проблем, які загострилися внаслідок російської агресії.

Індикатором результативності євроінтеграційних кроків України є рівень виконання Угоди про асоціацію України з ЄС (у тому числі секторальна співпраця та інтеграція), який через низку обставин політичного та соціально-економічного характеру поки що не є задовільним. Угода, ухвалена ще 2011 року, у сучасних умовах вже не відповідає ані реаліям, ані потенціалу відносин між Україною та ЄС. Нові ризики і загрози вносять зміни у пріоритети партнерства між Україною та ЄС, особливо в умовах мінливого безпекового

середовища. Тобто, умови Угоди суттєво відстають від реалій, частково є застарілими й потребують комплексного та системного оновлення.

Секторальна інтеграція України в рамках Угоди про асоціацію охоплює широкий спектр сфер співпраці: енергетика, включаючи ядерну енергетику; макроекономічне співробітництво; управління державними фінансами та фінансові послуги; бюджетна політика, внутрішній контроль і зовнішній аудит; оподаткування; законодавство про заснування та діяльність компаній, корпоративне управління, бухгалтерський облік та аудит; статистика; навколишнє середовище; транспорт; співробітництво у сфері науки та технологій; політика у сфері промисловості та підприємництва; співробітництво у видобувній та металургійній галузі; інформаційне суспільство; туризм; сільське господарство та розвиток сільських територій; політика у галузі рибальства та морська політика; співробітництво у галузі зайнятості, соціальної політики та рівних можливостей; захист прав споживачів; громадське здоров'я; освіта, навчання та молодь; культура; співробітництво у сфері спорту та фізичної культури; співробітництво з питань громадянського суспільства; транскордонне та регіональне співробітництво; участь у програмах та агентствах Європейського Союзу [9].

Згідно з урядовою системою оцінки, виконання «Пульс Угоди» Україна виконала 63% всіх завдань, що розраховані Угодою про асоціацію з ЄС до 2024 року [8]. При цьому в експертному середовищі переважає критичне ставлення до темпів євроінтеграції. Закордонні й українські експерти, оцінюючи темпи інтеграції України до ЄС, найчастіше оцінюють їх як низькі.

Євроінтеграційний шлях нашої держави гальмують численні несприятливі геополітичні зрушення: світова фінансова глобалізація, вплив на національне становлення геостратегічного трикутника США–ЄС–Росія, спалах світової пандемії, посилення дезінтеграційних процесів всередині ЄС. У таких умовах євроінтеграційний курс України поки не вдалось ефективно трансформувати в ефективні та позитивні соціально-економічні зміни.

Важливою є й оцінка інтеграції України до ЄС в регіональному розрізі, яку здійснив центр «Нова Європа». Ця оцінка складена на основі відповідності 49 індикаторів у 9 сферах, які найбільш виразно відображають динаміку зближення регіонів України з ЄС. Серед досліджених сфер – економічна інтеграція, інфраструктура, локальна демократія та підзвітність, освітня, наукова, культурна інтеграція, охорона здоров'я, енергетична та екологічна політика, гендерна рівність, комунікація євроінтеграції, ширше партнерство [8].

У цьому рейтингу регіонів Львівщина отримала звання області-лідера з євроінтеграції (табл. 4, рис. 1). До трійки лідерів також увійшов Київ, який отримав перше місце в секторальному рейтингу з економічної інтеграції, і Вінницька область, яка вже втретє входить до трійки лідерів, та здобула першість у секторальному рейтингу «локальна демократія та підзвітність».

Оцінка інтеграції України до ЄС у регіональному розрізі, 2021 р.

№ з/п	Сектор	Регіони та міста – лідери секторальних рейтингів
1.	Економічна інтеграція	м. Київ
2.	Інфраструктура	Львівська обл.
3.	Локальна демократія та підзвітність	Вінницька обл.
4.	Освітня, наукова та культурна інтеграція	м. Київ
5.	Охорона здоров'я	м. Київ
6.	Екологічна та енергетична політика	Сумська обл.
7.	Гендерна рівність	Чернігівська обл.
8.	Комунікація євроінтеграції	Волинська обл.
9.	Ширше партнерство	Тернопільська обл.

Джерело: сформовано автором за [8].



Рис. 1. Рейтинг європейської інтеграції областей України у 2021 році

Джерело: сформовано автором за [8]

Оскільки однією з ключових цілей післявоєнного прогресу України є членство в Європейському Союзі, було б логічно, щоб головним донором був ЄС. 28 лютого 2022 року Президент України підписав заявку на вступ України до Європейського Союзу за спрощеною процедурою. 23 червня 2022 року Україна офіційно отримала статус кандидата на вступ до ЄС. Рішення було схвалено на основі рекомендації Європейської комісії, наданої 17 червня 2022 року.

Статус кандидата на вступ до ЄС – це великий шанс модернізувати Україну. Вступ до ЄС передбачає довгий список умов, які вимагають від нашої держави значного прогресу в різних сферах – від судової реформи до особистих свобод і регулювання бізнесу. З одного боку, влада зазнає величезного тиску

від українських ЗМІ, громадянського суспільства та західних партнерів щодо проведення цих реформ, з іншого, – це може допомогти Україні досягти швидкого прогресу, подібно до того, як поштовх до безвізового режиму з ЄС кілька років тому дозволив ухвалити десятки реформ, які могли бути нереалізовані.

Є сподівання, що статус кандидата також принесе фінансові переваги. Зокрема, надасть потужний сигнал усьому світу, що Україна є інвестиційно привабливою і має перспективу швидкого зростання.

Європейський Союз може взяти на себе роль ключового інституційного прихильника післявоєнного відновлення України. Таке завдання вимагає комплексного підходу, який виходить далеко за межі фінансування відбудови зруйнованої інфраструктури України та міст.

Найвідомішою моделлю успішного процесу післявоєнного відновлення є спонсорований США план Маршалла після Другої світової війни. При цьому економісти вважають, що аналог плану Маршалла може нам дати лише 200 млрд дол.

Ще один досвід – План постконфліктної реконструкції для Боснії і Герцеговини на 1996–2004 роки, що передбачав надходження 82% міжнародної допомоги через грантове фінансування [4].

З кінця 1990-х років ЄС для реконструкції постконфліктних територій та їх передвступної підготовки використовував такі програми, як «ІРА», «PHARE», «PHARE CBC», «OBNOVA», «ISPA», «SAPARD», «CARDS», а також ресурси Європейського інвестиційного банку і Європейського банку реконструкції та розвитку. Ці програми покликані були покращити співробітництво країн із ЄС та створити підґрунтя для їх членства у структурах ЄС. Реалізація таких програм була невіддільною складовою зобов'язань цих країн про стабілізацію та асоціацію з ЄС. У 1985–2015 роках 20 країн із 35, в яких були збройні конфлікти, отримували допомогу з міжнародних трастових фондів на безоплатній основі.

Після вступу до ЄС Польща, в рамках політики вирівнювання, отримала 175 млрд євро за 2004–2020 роки, найбільша частина цих коштів була спрямована на розбудову інфраструктури.

З 2007 року ЄС запровадив Інструмент допомоги перед вступом – Instrument for Pre-Accession, який призначений для розбудови інститутів у країнах-кандидатах за зразками ЄС, активізації регіонального співробітництва, підвищення якості людського капіталу, розбудови транспортної інфраструктури, охорони довкілля, активізації механізмів економічного розвитку [5].

Нинішні механізми фінансового сприяння ЄС є досить обмеженими та не завжди придатними для прискореного відновлення України. Ці механізми були розроблені два десятиліття тому для ринків, що розвиваються і залишаються майже сталими.

Наразі ЄС підтримує країни Східного партнерства традиційною макрофінансовою допомогою до державних бюджетів через так званий Інвестиційний фонд сусідства (NIF). На жаль, модель NIF не підходить для

післявоєнного відновлення України, оскільки вона, в першу чергу, допомагає міжнародним банкам.

У регіоні Західних Балкан діє модель, відома як Західнобалканська інвестиційна рамка. Ця модель підтримки пропонує країнам регіону гранти на інвестиції в інфраструктуру та відновлювані джерела енергії, що покривають певний відсоток загальних передбачуваних інвестицій.

Фонд енергоефективності, створений Європейським Союзом, Німеччиною та Україною, міг би стати корисною моделлю для майбутніх зусиль зі створення належної інституційної бази для післявоєнного відновлення України. Цей Фонд має структуру управління, яка складається з представників ЄС та України.

Останнім часом почали з'являтися нові ідеї щодо того, як найкраще організувати післявоєнне відновлення України. Однією з пропозицій було б створення Управління розвитку України, яке, принаймні частково, зможе фінансуватися шляхом репарацій, отриманих із заморожених активів Центрального банку, державних та приватних коштів російської федерації, які складають близько 1 трлн дол.

Секретаріат Енергетичної Спільноти у Відні відкрив фідучіарний рахунок для збору пожертвувань від зацікавлених сторін ЄС, а розподіл коштів має визначити українська влада. Тим часом Рада ЄС обговорила ідею невизначеного Трастового фонду солідарності України.

Країни-члени Європейського Союзу повинні негайно розпочати серйозні дискусії щодо майбутньої ролі ЄС у відбудові України. Це буде стратегічно важливий європейський проєкт, який вплине на безпеку та розвиток усього континенту на багато років вперед. Важливо, щоб був прийнятий ефективний, гнучкий та прозорий формат, який може повторити історичний успіх Плану Маршалла [2].

При цьому деякі кроки зі сторони ЄС стосовно післявоєнної розбудови України все-таки можна простежити. Так, Європейська комісія затвердила план повоєнної відбудови України, за яким ЄС має виділити Україні 9 млрд євро макрофінансової допомоги протягом невизначеного часу. Такий план реконструкції містить чотири основних принципи: відновлення всієї інфраструктури за останніми стандартами та європейськими політиками; модернізація української держави та інституцій; максимальна інтеграція України з ЄС у всіх сферах та напрямках; економічна трансформація, у тому числі нові можливості для українського бізнесу.

Вагомими джерелами фінансування післявоєнної розбудови України повинні стати репараційні податки від країни-агресора та допомога світових донорів. У накопиченні резервів для відбудови України ключову роль має відіграти макрофінансова допомога ЄС, урядів країн-партнерів та всесвітніх і регіональних міжнародних фінансових інституцій: групи Світового банку та Банку міжнародних розрахунків, Міжнародного валютного фонду, Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку та ін.

Одним із варіантів є створення фонду світової солідарності з Україною,

який виконуватиме завдання залучення, акумулювання та координації міжнародної фінансово-технічної допомоги для визначення і впровадження ключових пріоритетів розвитку України. Безкомпромісним принципом має стати те, що функціонування фонду світової солідарності повинно передбачати підтримку України здебільшого у формі цільової допомоги й грантів на основі безоплатності та неповернення, адже вже зараз навантаження державного боргу стало загрозливим – за прогнозами на початок 2023 року він перевищить ВВП. Тому формування нових боргових зобов'язань ще більше заганятиме країну в борговий «зашморг».

Окремі члени Європейського Союзу виступають із ініціативою щодо створення цільового фонду для фінансування повоєнної відбудови України, основними донорами якого стануть країни-члени європейського об'єднання. На їх думку, фонд має бути створено за зразком фонду відновлення після COVID-19 для країн-членів і фінансуватиме інвестиції та реформи за домовленістю з урядом України.

Данія хоче інвестувати у довготривалу відбудову України після війни, зокрема, має бажання очолити процес довгострокового відновлення Миколаєва та області. Відновлення інфраструктури Маріуполя на Донеччині коштуватиме не менше 20 млрд дол. США. Мер польського міста Гданськ заявила, що після війни вони допомагатимуть у відбудові Маріуполя. Італія готова відбудувати зруйнований російською бомбою Драматичний театр у Маріуполі.

У таблиці 5 представлено окремі європейські ініціативи щодо повоєнного відновлення економіки України.

Ключовим аспектом післявоєнної розбудови України має бути її комплексне поєднання з процесами євроатлантичної інтеграції й має стосуватися таких основних напрямів:

- відновлення зруйнованої критичної інфраструктури та відновлення природного середовища;
- відродження індустріального сектору та промислового комплексу, створення робочих місць, підтримка малих, середніх, greentech-підприємств;
- системна реконструкція зруйнованого та застарілого житлового фонду;
- повернення в Україну біженців, внутрішньо переміщених осіб та їх повноцінне включення до економічних процесів;
- реабілітація постраждалих, відновлення соціальної інфраструктури та сфери соціальних послуг;
- створення нових і нарощування наявних виробничих потужностей для виготовлення продукції оборонного призначення;
- формування державних замовлень для модернізації військової техніки та посилення обороноздатності країни;
- підвищення якості державного управління, направлених на структурні та інституційні реформи;
- посилення результативності ринкових перетворень та становлення самодостатньої національної економічної системи.

Європейські ініціативи щодо повоєнного відновлення економіки України

№ з/п	Ініціатор	Назва проєкту	Особливості проєктів
1	Фінляндія, Уряд Фінляндії	Фінська підтримка реформи української школи до 2023 року	Проєкт передбачає фінансову підтримку освітньої реформи з боку Фінляндії у розмірі до 6 млн євро та до 2 млн євро - з боку Європейського Союзу
2	Австрія, Австрійська інженерно-будівельна компанія і С consulenten ZT GmbH	Концепція майбутнього міста Тростянець Сумської області	Стратегічне просторове проєктування міста, яке передбачає гармонійне поєднання архітектури міста, комплексний підхід до вирішення соціальних потреб та зменшення впливу на навколишнє середовище
3	Європейське бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я, Данія, м. Копенгаген	Відновлення медичної системи України	Збільшення інвестицій в охорону здоров'я, продовження гуманітарної допомоги, евакуацію та реабілітацію тяжкохворих і поранених українців
4	Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи, Франція, м. Страсбург та Асоціація міст України	Декларація про співпрацю у відновленні України	Асоціація міст України та Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи підписали Декларацію про співпрацю у відновленні України, яка передбачає підтримку і відновлення конкретних українських регіонів та міст європейськими країнами. Балтійські держави підтримуватимуть Житомирську область, Данія – Миколаївську область, Гданськ (Польща) допоможе Маріуполу, Малага (Іспанія) і Плотськ (Польща) – Житомиру, Гамбург (Німеччина) – Києву, Бонн (Німеччина) – Ірпеню, Бергамо (Італія) – Бучі
5	Данія та Європейська енергетична спільнота	Фонд для відновлення енергетичної інфраструктури в Україні	Допомога технічними компонентами, паливом, матеріалами, які дозволяють українським енергетичним компаніям швидко відремонтувати енергосистему від фізичних пошкоджень. Вже отримано 40 контейнерів і 35 вантажівок із електрообладнанням, генератори, трансформатори, кабелі, ізолятори, муфти
6	Норвегія	Реалізація меморандуму між Міністерством енергетики України і Програмою розвитку ООН щодо відновлення енергетичної інфраструктури України	Країна також зацікавлена зробити свій внесок у відновлення українського енергосектору шляхом приєднання до наявних проєктів, зокрема, акумулювання міжнародної донорської допомоги, яка передбачає надання обладнання, матеріалів, пального для потреб українських енергокомпаній та фінансову допомогу
7	ЄС та його держави-члени (Німеччина, Польща, Швеція, Данія, Естонія та Словенія)	Програма з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD із Європою»	Захід присвячений темі документування фактів руйнування майна та організації проведення аварійно-рятувальних і невідкладних робіт для громад Полтавської, Сумської, Харківської, Черкаської областей
8	Німеччина, Міністерство продовольства та сільського господарства Німеччини	Проєкт «Ліси Європи»	Підписання спільного рішення «Підтримка відновлення та сталого управління українськими лісами та лісового сектору» між Україною та європейськими міністрами. Фінансова підтримка повоєнного відновлення лісів України та залучення до цієї ініціативи таких міжнародних організацій як Європейська Економічна Комісія ООН, Продовольча та сільськогосподарська організація ООН або Програми ООН з довкілля

Джерело: складено автором за [4].

Країни Європейського Союзу проявляють інтерес до здійснення інвестицій в Україну та надання допомоги у відбудові держави від наслідків війни. Це можливість для України отримати таку необхідну підтримку і не просто відбудувати країну, але відбудувати її за принципом «build back better». Нині створюються найкращі умови для укладання Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції (Угода АСАА), що дозволить відкрити доступ промислової продукції України на ринок ЄС на основі взаємного визнання результатів робіт з оцінки відповідності [13].

Важливим чинником євроінтеграційного поступу України є активна позиція громадського сектору – представників та організацій громадянського суспільства, існування яких підтверджує позитивні соціально-економічні, культурні та політичні трансформації держави. Крім того, активний громадський сектор зможе виконувати функції нагляду, моніторингу, контролю та запобіжника у можливих зловживаннях влади. Українське суспільство у вирішальні періоди державотворення доводить свою спроможність відстоювати євроінтеграційний вибір.

Висновки. Досвід євроінтеграції України в умовах війни має унікальний характер. Захищаючись від збройної російської інтервенції, потерпаючи від колосальних людських і фінансово-економічних втрат, країна набула статусу кандидата на вступ до ЄС, продовжує проєвропейські реформи в різних сферах, поглиблює секторальне співробітництво з Брюсселем, виконує на практиці положення Угоди про асоціацію і рекомендації Єврокомісії.

Прагнення вступу України до Європейського Союзу протягом багатьох років було важливим пріоритетом для нашої країни, її урядів та громадян. Це було основним мотивом демократичних змін протягом останнього десятиліття та рушієм низки ключових реформ, заснованих на європейських цінностях. Статус кандидата в ЄС забезпечить величезний моральний поштовх для післявоєнних економічних перетворень і впровадження реформ. Такий крок є позитивним сигналом інвесторам, що Україна рухається правильним шляхом.

Військова агресія Російської Федерації привела до масштабних збитків економіці України, які були спричинені масованими ракетними ударами по інфраструктурі держави та активними бойовими діями. При цьому необхідний постійний моніторинг втрат. Але підсумкова оцінка масштабу ушкоджень, руйнувань та всіх внаслідок війни можлива лише після повного завершення бойових дій на території України.

Після закінчення бойових дій ЄС та інші міжнародні інституції повинні будуть надати значну підтримку Україні для відновлення її економіки та інфраструктури. Статус кандидата в ЄС сприятиме найбільш ефективному використанню очікуваного широкомасштабного фінансування та підтримки для реконструкції економіки країни. Щоб доповнити це, ЄС повинен створити спеціальний фонд, який міг би спиратися на досвід фонду реконструкції блоку і базуватися на спільних запозиченнях. Його можна було б доповнити позиками від Світового банку та підтримкою Міжнародного валютного фонду для забезпечення ліквідності української держави, що відновлюється.

Список використаних джерел

1. Commodity Markets Outlook. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/37223/CMO-April-2022.pdf> (дата звернення: 29.06.2022).
2. Rebuilding Ukraine: EU must prepare to lead the post-war recovery. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/rebuilding-ukraine-eu-must-prepare-to-lead-the-post-war-recovery/> (дата звернення: 30.06.2022).
3. Антонюк В.П. Війна в Україні як цивілізаційний геополітичний конфлікт та механізм його розвитку. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти*: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року). Львів: ЛьвДУВС, 2022. С. 15-19.
4. Відбудова економіки: напрямки, важелі, інститути. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208> (дата звернення: 30.06.2022).
5. Відбудова. Мультимедійна платформа іномовлення України. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/tag-vidbudova> (дата звернення: 28.06.2022).
6. Війна у Україні негативно вплине на економіки 143 країн. URL: <https://www.dw.com/uk/mvf-viina-v-ukraini-nehatyvno-vplyne-na-ekonomiku-143-krain/a-61485200> (дата звернення: 27.06.2022).
7. Економіка їде на захід: як рятується український бізнес від війни. URL: https://lb.ua/economics/2022/05/11/516454_ekonomika_ide_zahid_yak_gyatui_etsya.html (дата звернення: 29.06.2022).
8. Євромапа – 3. Рейтинг європейської інтеграції областей України. Київ: Центр «Нова Європа». 2021. 105 с.
9. Європейська інтеграція. Урядовий портал. <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yevropejska-integraciya> (дата звернення: 27.06.2022).
10. Калетнік Г.М., Гунько І.В. Інноваційні платформи організації науково-дискусійних молодіжних майданчиків у контексті євроінтеграційного розвитку аграрної економіки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 4 (20). С. 7-18.
11. Мазур В.А., Мазур К.В., Панцирева Г.В. Виробництво і експорт зернових та зернобобових культур в умовах військового стану. *Сільське господарство та лісівництво*. № 3 (26). 2022. С. 66-76. DOI: 10.37128/2707-5826-2022-3-5.
12. Проект зі збору, оцінки й аналізу інформації про матеріальні втрати України від війни з Росією «Росія заплатить». KSE. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay> (дата звернення: 22.11.2022).
13. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Європейська інтеграція» етап «Структурна модернізація та повноцінна інтеграція до ЄС», 2026-2032pp. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/european-integration.pdf> (дата звернення: 12.12.2022).
14. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого

безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с.

15. Томашук І.В., Балдинюк В.М., Томашук І.О. Розвиток сільських територій України в системі євроінтеграційних процесів. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 4 (58). С. 115-132. DOI: 10.37128/2411-4413-2021-4-8.

16. Які підприємства найбільше постраждали від російських окупантів. Список активів. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/04/12/685601/> (дата звернення: 26.06.2022).

References

1. Commodity Markets Outlook. *openknowledge.worldbank.org*. Retrieved from: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/37223/CMO-April-2022.pdf> [in English].

2. Rebuilding Ukraine: EU must prepare to lead the post-war recovery. *atlanticcouncil.org*. Retrieved from: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/rebuilding-ukraine-eu-must-prepare-to-lead-the-post-war-recovery/> [in English].

3. Antoniuk, V.P. (2022). Viina v Ukraini yak tsyvilizatsiinyi heopolitychnyi konflikt ta mekhanizm yoho rozvytku [The war in Ukraine as a civilizational geopolitical conflict and the mechanism of its development]. Proceedings from *Naukovo-Praktychna internet-konferentsiya «Menedzhment i bezpeka v umovakh viiny: teoretychni ta prykladni aspekty» – Scientific-Practical Internet Conference «Management and security in conditions of war: theoretical and applied aspects»*. (pp. 15-19). Lviv: LvDUVS [in Ukrainian].

4. Vidbudova ekonomiky: napriamky, vazheli, instytuty [Reconstruction of the economy: directions, levers, institutions]. *epravda.com.ua*. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208> [in Ukrainian].

5. Vidbudova. Multymediina platforma inomovlennia Ukrainy. Ukrinform [Reconstruction. Multimedia platform of foreign language of Ukraine. Ukrinform]. *ukrinform.ua*. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/tag-vidbudova> [in Ukrainian].

6. Viina u Ukraini nehatyvno vplyne na ekonomiky 143 krain [The war in Ukraine will negatively affect the economies of 143 countries]. *dw.com*. Retrieved from: <https://www.dw.com/uk/mvf-viina-v-ukraini-nehatyvno-vplyne-na-ekonomiky-143-krain/a-61485200> [in Ukrainian].

7. Ekonomika yide na zakhid: yak riatuietsia ukraïnskyi biznes vid viiny. [The economy is going west: how Ukrainian business recovers from the war]. *lb.ua*. Retrieved from: https://lb.ua/economics/2022/05/11/516454_ekonomika_ide_zahid_yak_ryatuietsya.html [in Ukrainian].

8. *Yevromapa – 3. Reitynh yevropeiskoi intehtratsii oblastei Ukrainy* [Euromap – from Rating of the European integration of the regions of Ukraine]. Kyiv: Tsentr «Nova Yevropa» [in Ukrainian].

9. Yevropeiska intehtratsiia. Uriadovyi portal [European integration. Government portal]. *kmu.gov.ua*. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/>

diyalist/yeuropejska-integraciya [in Ukrainian].

10. Kaletnik, G.M., & Gunko, I.V. (2017). Innovatsiini platformy orhanizatsii naukovo-dyskusiinykh molodizhnykh maidanchyktiv u konteksti yevrointehratsiinoho rozvytku ahrarnoi ekonomiky [Innovatsiini platformi orhanizatsii naukovo-dyskusiinykh molodizhnykh maidanchyktiv u konteksti yevrointehratsiinoho rozvytku ahrarnoi ekonomiky]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy, finances, management: topical issues of science and practical activity*, 4 (20), 7-18 [in Ukrainian].

11. Mazur, V.A., Mazur, K.V., & Pansyryeva, H.V. (2022). Vyrobnystvo i eksport zernovykh ta zernobobovykh kultur v umovakh vijskovoho stanu [Production and export of grain and leguminous crops under martial law]. *Silske hospodarstvo ta lisivnyctvo – Agriculture and forestry*, 3 (26), 66-76. DOI: 10.37128/2707-5826-2022-3-5 [in Ukrainian].

12. Proiekt zi zboru, otsinky y analizu informatsii pro materialni vtraty Ukrainy vid viiny z Rosiieiu «Rosiia zaplatyt» [Project on collection, assessment and analysis of information on material losses of Ukraine from the war with Russia «Russia will pay»]. *kse.ua*. Retrieved from: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay> [in Ukrainian].

13. Proiekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Materialy robochoi hrupy «Yeuropejska intehratsiia» etap «Strukturna modernizatsiia ta povnotsinna intehratsiia do YeS», 2026-2032 rr [Project of the Recovery Plan of Ukraine. Materials of the working group «European integration» stage «Structural modernization and full integration into the EU», 2026-2032]. *kmu.gov.ua*. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/european-integration.pdf> [in Ukrainian].

14. Reznikova, O.O. (2022). *Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyscha [National stability in the conditions of a changing security environment]*. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

15. Tomashuk, I.V., Baldyniuk, V.M., & Tomashuk, I.O. (2021). Rozvytok silskykh terytorii Ukrainy v systemi yevrointehratsiinykh protsesiv [Development of rural areas of Ukraine in the system of European integration processes]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy, finances, management: topical issues of science and practical activity*, 4 (58), 115-132. DOI: 10.37128/2411-4413-2021-4-8 [in Ukrainian].

16. Yaki pidpriemstva naibilshe postrazhdaly vid rosiiskykh okupantiv. Spysok aktyviv [Which enterprises suffered the most from the Russian invaders. List of assets]. *epravda.com.ua*. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/04/12/685601/> [in Ukrainian].

Відомості про автора

ГОЛОВНЯ Олена Михайлівна – доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, готельно-ресторанної справи та туризму, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: ellens@meta.ua).

HOLOVNIYA Olena – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of Department International Management, Hotel and Restaurant Business and Tourism, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str, e-mail: ellens@meta.ua).

УДК 338.432:001.8

DOI: 10.37128/2411-4413-2022-3-5

**МАРКЕТИНГ-
МЕНЕДЖМЕНТ У
СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ
АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

ЛОГОША Р.В.,
*доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри аграрного менеджменту та
маркетингу*

ПРОНЬКО Л.М.,
*кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету менеджменту та права,
Вінницький національний аграрний університет
(м. Вінниця)*

У статті проведений гносеологічний аналіз авторських трактувань сутності поняття маркетинг-менеджменту за виділеними концептуальними підходами, що дозволило встановити, що сукупність трактувань такої складної економічної категорії є різною, що залежить від основних складових системи, які в певний період часу і формують її вплив на діяльність аграрних підприємств. Визначено предмет, мету, завдання, функції та завдання маркетинг-менеджменту аграрних підприємств.

Представлено авторське визначення маркетинг-менеджменту аграрних підприємств. Встановлено, що застосування маркетинг-менеджменту на аграрних підприємствах пов'язано з маркетинговими дослідженнями суб'єктів аграрного ринку, аналізом і реагуванням їх на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємств. Система маркетинг-менеджменту аграрного підприємства являє собою широкий спектр знань з маркетингу та менеджменту, зокрема, розроблення продукту (послуги) та реклама та просування, продажі та інтегровані маркетингові комунікації, планування, брендинг, бюджетування та стратегічне управління. Для формування результативної системи маркетинг-менеджменту аграрного підприємства необхідним є розуміння процесу його здійснення з досягнення визначених цілей.

Відповідно до системи маркетинг-менеджменту, проведено дослідження цілей досліджуваних аграрних підприємств, що є об'єктивною необхідністю за мінливих умов розвитку аграрного ринку, який визначається жорсткими умовами конкуренції, динамічними змінами смаків і уподобань споживачів, глобальними інноваційними процесами в галузях сільського господарства.

Ключові слова: маркетинг-менеджмент, маркетинг, комплекс маркетингу, менеджмент, система маркетингу, система менеджменту.

Табл. 2.: Літ.: 19.

MARKETING MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

LOHOSHA Roman,
*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Agrarian Management and Marketing*