

УДК 330.341.2:338.43(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2025-3-2>

Ярослав Анатолійович СУШАРНИК,
кандидат економічних наук,
викладач кафедри публічного управління, менеджменту та
інклюзивної економіки,
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти
«Кам'янець-Подільський державний інститут»
ORCID: 0000-0002-6104-343X

ОЦІНКА ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ SWOT- PESTEL-АНАЛІЗУ ТА БЕНЧМАРКІНГУ

Анотація. Вступ. Стаття присвячена комплексній оцінці інституційного середовища галузі тваринництва України з використанням сучасних аналітичних інструментів стратегічного планування – SWOT- та PESTEL-аналізів, а також методу бенчмаркінгу. На основі статистичних даних за 2025 рік проведено детальний аналіз динаміки поголів'я великої рогатої худоби та свиней, що дозволяє визначити основні тенденції розвитку секторів ВРХ та свинарства. Встановлено, що домогосподарства продовжують втрачати чисельність поголів'я ВРХ і демонструють низьку ефективність у виробництві молока та яловичини, тоді як промисловий сектор стабілізує виробництво та поступово збільшує свою частку у структурі галузі. Сектор свинарства демонструє поступове відновлення, хоча залишається чутливим до коливань цін на корми, воєнних ризиків та зміни купівельної спроможності населення.

Мета роботи. Метою дослідження є оцінка інституційного середовища тваринництва України, виявлення його внутрішніх сильних та слабких сторін, аналіз зовнішніх факторів впливу та визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності галузі на основі порівняльного аналізу з міжнародним досвідом (бенчмаркінг).

Наукова новизна. У роботі проведено комплексне поєднання SWOT- та PESTEL-аналізів із застосуванням методу бенчмаркінгу для оцінки інституційного середовища галузі тваринництва України. Виявлено ключові внутрішні слабкі сторони, такі як залежність від імпорту кормів та технологій, застарілі виробничі технології, кадровий дефіцит і нерівномірний розвиток регіонів. PESTEL-аналіз ідентифікував зовнішні фактори, включаючи політичну та економічну нестабільність, соціальні зміни, технологічні прориви у сфері AgTech, екологічні виклики та правові вимоги відповідності європейським стандартам. Бенчмаркінг на прикладі Хорватії дозволив оцінити відповідність української моделі підтримки тваринництва міжнародним стандартам сталого розвитку та інноваційної модернізації.

Висновки. Дослідження показує, що підвищення конкурентоспроможності та стійкості галузі тваринництва потребує поєднання внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей, адаптації управлінських моделей до сучасних інституційних і ринкових умов. Стратегічні напрями розвитку включають цифровізацію виробничих процесів, розвиток державно-приватного партнерства, оновлення генетичного потенціалу тварин, зниження ресурсоемності, зміцнення кооперації та підвищення експортного потенціалу продукції. Стаття є корисним аналітичним матеріалом для державних органів, аграрних підприємств, науковців та експертів, що займаються стратегічним плануванням та післявоєнним відновленням аграрного сектору України.

Ключові слова: тваринництво, інституційне середовище, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, бенчмаркінг, аграрна політика, цифровізація.

Yaroslav Anatoliyovich SUSHARNYK,
Candidate of Economic Sciences,
Lecturer at the Department of Public Administration,
Management and Inclusive Economy,
Educational and Rehabilitation Institution of Higher Education
«Kamianets-Podilskyi State Institute»
ORCID: 0000-0002-6104-343X

ASSESSMENT OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF UKRAINE'S LIVESTOCK SECTOR USING SWOT- PESTEL-ANALYSIS AND BENCHMARKING

Abstract. Introduction. The article is devoted to a comprehensive assessment of the institutional environment of Ukraine's livestock sector using modern analytical tools of strategic planning, namely SWOT and PESTEL analyses, as well as the benchmarking method. Based on statistical data for 2025, a detailed analysis of the dynamics of cattle and pig populations was conducted, which allows identifying the main development trends in the cattle and pig farming sectors. It was found that households continue to lose cattle stock and demonstrate low efficiency in milk and beef production, whereas the industrial sector stabilizes production and gradually increases its share in the industry structure. The pig farming sector shows gradual recovery, although it remains sensitive to fluctuations in feed prices, military risks, and changes in the population's purchasing power.

Purpose. The purpose of the research is to assess the institutional environment of Ukraine's livestock sector; identify its internal strengths and weaknesses, analyze external influencing factors, and determine strategic directions for improving sector efficiency based on a comparative analysis with international experience (benchmarking).

Scientific novelty. The study applies a comprehensive combination of SWOT and PESTEL analyses with the benchmarking method to evaluate the institutional environment of Ukraine's livestock sector. Key internal weaknesses were identified, including dependence on imported feed and technologies, outdated production technologies, staff shortages, and uneven regional development. The PESTEL analysis identified external factors such as political and economic instability, social changes, technological breakthroughs in AgTech, environmental challenges, and legal requirements for compliance with European standards. Benchmarking based on Croatia's experience allowed assessing the alignment of Ukraine's livestock support model with international standards of sustainable development and innovative modernization.

Conclusions. The research demonstrates that improving the competitiveness and resilience of the livestock sector requires combining internal resources with external opportunities and adapting management models to modern institutional and market conditions. Strategic development directions include digitalization of production processes, development of public-private partnerships, renewal of the genetic potential of animals, reduction of resource intensity, strengthening cooperation, and increasing the export potential of products. The article serves as a valuable analytical resource for government authorities, agricultural enterprises, researchers, and experts involved in strategic planning and post-war recovery of Ukraine's agricultural sector.

Key words: livestock, institutional environment, SWOT analysis, PESTEL analysis, benchmarking, agricultural policy, digitalization.

Вступ. Галузь тваринництва України забезпечує продовольчу безпеку, зайнятість населення та сталий економічний розвиток. Упродовж останніх років сектор зазнав значних викликів, зокрема зменшення чисельності великої рогатої худоби у домогосподарствах, низька продуктивність виробництва молока та яловичини, а також висока вразливість до зовнішніх факторів – коливання цін на корми, воєнні ризики та зміни купівельної спроможності населення. Водночас промисловий сектор демонструє стабілізацію та поступове зростання, що підкреслює необхідність комплексної оцінки інституційного середовища та стратегічного управління галуззю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що розвиток інституційного середовища аграрного сектору, зокрема тваринництва України, є важливим фактором забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного зростання. Дослідження Кушніра С.О. (2020) висвітлює теоретико-методологічні основи інституційного забезпечення аграрного сектору та акцентує на необхідності поєднання державного регулювання та інноваційних механізмів для стимулювання розвитку. Опалько В. (2024) підкреслює, що національна конкурентоспроможність України значною мірою залежить від інтеграції до міжнародних ринків та модернізації інституційного середовища, що створює основу для ефективної аграрної політики. Досвід Хорватії, проаналізований у звіті Світового банку (2003), демонструє успішні підходи до післявоєнного відновлення аграрного сектору через інституційні реформи, що може слугувати прикладом для України. Звіт USDA (2025) містить

актуальні статистичні дані щодо поголів'я та виробництва продукції тваринництва в Україні, що дозволяє оцінити тенденції та ефективність сектору. Загалом, сучасні дослідження підтверджують, що ефективне функціонування та розвиток тваринництва України потребує комплексного підходу, який поєднує інституційні реформи, цифровізацію, модернізацію технологій, кооперацію та інтеграцію до міжнародних стандартів.

Метою дослідження є комплексна оцінка інституційного середовища тваринництва України, визначення його внутрішніх сильних та слабких сторін, аналіз зовнішніх чинників впливу та розробка стратегічних напрямів підвищення ефективності та стійкості галузі на основі порівняльного аналізу міжнародного досвіду (бенчмаркінгу).

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегічних планів управління інституційним середовищем підтримки галузі тваринництва потребує комплексного та системного підходу. Необхідно оцінити як внутрішні ресурси та потенціал сектору, так і зовнішні умови, що впливають на його ефективність – політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Комплексний аналіз дозволяє визначити ключові напрями підтримки та адаптації, а також виявити аспекти, що потребують трансформації відповідно до сучасних викликів.

Для ефективного управління галуззю тваринництва в Україні необхідно враховувати не лише стратегічні плани та інституційне середовище, але й поточні тенденції, що визначають розвиток цього сектору. На початок 2025 року в Україні спостерігається зменшення поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ) до 2,094 млн голів, що на 156 тис. менше, ніж у 2024 році. Особливо відчутне зниження кількості молочних корів: у 2025 році їх 1,202 млн голів, а у 2026 році прогнозується подальше зменшення до 1,140 млн. Це підтверджує тривалий спад у домашніх господарствах, який триває понад 30 років. У той же час, промисловий сектор стабілізує поголів'я, і його частка у загальній кількості ВРХ зросла на понад 10% за останнє десятиліття, наближаючись до 50%. Зменшення поголів'я телят впливає на виробництво яловичини, яке також прогнозується до зниження в 2026 році [10].

Незважаючи на високий рівень волатильності через війну, захворювання та коливання цін на корми, кількість свиней на початок 2025 року становить 4,4 млн голів, з прогнозом зростання до 4,55 млн у 2026 році. Виробництво свинини очікується на рівні 610 тис. тонн у 2025 році, з можливим зростанням до 640 тис. тонн у 2026 році. Водночас, через високі ціни на свинину та зменшення купівельної спроможності, внутрішнє споживання знизиться до 635 тис. тонн у 2025 році. Частка домашніх господарств у виробництві свинини також зменшилась, поступово переходячи до промислового сектору, де він займає близько 35% виробництва [10].

На основі наведених даних виділяють основні тенденції розвитку секторів ВРХ та свинарства в Україні: по-перше, зменшення загальної кількості поголів'я ВРХ у домогосподарствах при стабілізації промислового сектору; по-друге, неефективність домашніх господарств у виробництві молока і м'яса, що призводить до збитковості та продажу молодняка за низькими цінами; по-третє, поступове відновлення промислового свинарства, високими витратами на корм та воєнними ризиками; по-четверте, високі ціни на м'ясо та зниження споживання через зменшення чисельності населення та обмежену купівельну спроможність; по-п'яте, значний вплив зовнішніх ринків та логістичних бар'єрів на експортні можливості секторів.

Для систематизації інформації та виявлення ключових резервів розвитку доцільно застосовувати аналітичні інструменти, які дозволяють комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники. Саме такі підходи дають змогу визначити пріоритети, оцінити потенційні ризики та спрямувати стратегічні заходи на досягнення максимальної ефективності. SWOT- та PESTEL-аналізи набувають тут особливого значення та виступають фундаментальними інструментами для побудови стратегічних планів управління інституційним середовищем підтримки тваринництва.

SWOT-аналіз – інструмент стратегічного планування, який комплексно оцінює внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства шляхом ідентифікації його сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз. Він виявляє ключові чинники, що впливають на конкурентоспроможність. Він дозволяє не лише систематизувати наявну інформацію про стан підприємства, а й краще зорієнтуватися у виборі пріоритетних напрямів діяльності. Його практична цінність полягає у здатності поєднувати внутрішні ресурси підприємства із зовнішніми викликами, формуючи адаптивну, а не шаблонну модель розвитку [2].

SWOT-аналіз допомагає системно оцінити внутрішній потенціал і проблеми галузі (сильні та слабкі сторони), а також окреслити зовнішні фактори впливу – можливості і загрози, що формують вектор її подальшого розвитку. Що дає змогу не лише виявити резерви зростання, але й попередити ризики, які можуть загальмувати реалізацію стратегічних ініціатив [9, с. 59].

На розвиток галузі впливають геополітичні та економічні ризики, низький рівень інвестицій і зміни клімату, які можуть зменшувати продуктивність тваринництва. Узагальнення цих факторів дозволяє виокремити стратегічні напрямки управлінських рішень для підвищення ефективності та стійкості галузі [6, с. 33].

Таблиця 1

SWOT-аналіз формування стратегічних планів управління ефективного інституційного середовища підтримки галузі тваринництва

<p>S – Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> Ефективна державна координація аграрної політики у співпраці з міжнародними партнерами (FAO, ЄС, Світовий банк), що створює стабільні рамки для фінансування, моніторингу та відновлення тваринництва. Досвід адаптації до кризових умов (COVID-19, війна) дозволяє виробникам швидко впроваджувати антикризові рішення та гнучко перебудовувати ланцюги постачання. Підвищення прозорості через цифровізацію державних сервісів (ДАР, Agrohub, електронна звітність) спрощує доступ до підтримки та забезпечує довіру між учасниками сектору. Ефективне поєднання локальних традицій із сучасними стандартами дає змогу зберегти виробничу культуру, кадровий потенціал і підвищити конкурентоспроможність. Зміцнення коопераційного руху в регіонах – утворення спілок і кластерів, що підвищують переговорну силу дрібних фермерів на ринку. Синергія з суміжними секторами (рослинництво, логістика, переробка) створює мультиплікаційний ефект для зростання аграрної економіки. 	<p>W – Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> Значна залежність від імпорту кормів, технологій і ветеринарних препаратів – підвищує вразливість до глобальних ланцюгів постачання. Недостатня координація між державними і регіональними програмами підтримки, що створює дублювання функцій і затримки в реалізації ініціатив. Висока енергоємність виробництва та застарілі технології в частині господарств знижують економічну ефективність і ускладнюють перехід до «зелених» практик. Нестача кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію знижує потенціал розвитку нових проєктів. Малий і середній бізнес обмежено залучений до програм модернізації через складні бюрократичні вимоги. Нерівномірний розвиток між регіонами та різний рівень інституційної спроможності місцевих органів управління гальмує цілісне планування.
<p>O – Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> Інтеграція до європейських аграрних ініціатив (EU Green Deal, Farm to Fork, Horizon Europe) відкриває доступ до нових фінансових і технологічних ресурсів. Відновлення логістики через розвиток альтернативних портів і сухопутних коридорів (Румунія, Польща, Балтія) дозволяє розширити експортну географію. Впровадження систем сертифікації якості (екологічна, органічна, етична продукція) підвищує додану вартість українського продукту на ринку ЄС. Цифрова трансформація галузі (AgTech, AI-моніторинг, електронний облік поголів'я) дає змогу оптимізувати управління ресурсами та підвищити продуктивність. Розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері ветеринарних послуг, енергоефективності та інфраструктури створює нові робочі місця й сприяє залученню інвестицій. Післявоєнна відбудова – шанс для структурної модернізації галузі на інноваційній основі замість відновлення старих моделей. 	<p>T – Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> Тривале збереження воєнного стану й висока ймовірність атак на інфраструктуру підвищують витрати на логістику, охорону та страхування. Дефіцит водних ресурсів і кліматичні зрушення (засухи, спекотні періоди) можуть знизити врожайність кормових культур і продуктивність тваринництва. Зростання вартості кредитів і страховок через макрофінансові ризики робить інвестиції менш доступними для фермерів. Посилення конкуренції з боку європейських виробників у разі відкриття ринку після вступу до ЄС може витіснити дрібних учасників без належної підготовки. Поглиблення соціально-економічної нерівності між регіонами, особливо між відновленими і прифронтовими, може створити інституційну напругу. Зниження довіри інвесторів у разі політичної або регуляторної нестабільності уповільнить темпи залучення капіталу.

Джерело: сформовано на основі власних досліджень.

Галузь тваринництва постає як динамічна система, що перебуває на перетині внутрішніх трансформацій та зовнішніх викликів. Ці два інструменти у взаємодії дають змогу не лише описати ситуацію, а й осмислити напрямки структурного перезавантаження галузі в межах сучасних інституційних реалій.

Найявна інституційна основа має достатній потенціал для масштабування ефективних практик – цифровізації, кооперації, державно-приватних партнерств і досвіду антикризового реагування.

Ці сильні сторони обмежуються низкою глибинних внутрішніх бар'єрів – фрагментарністю управлінських програм, відсутністю цілісної координації між центральними та регіональними рівнями, технологічною відсталістю значної частини господарств, а також кадровими викликами, які суттєво загострилися в умовах повномасштабної війни. Мобілізація, вимушена міграція, демографічний тиск і втрата фахових працівників у сільських громадах зменшили трудовий потенціал галузі та ускладнили реалізацію модернізаційних ініціатив. Додатковим ударом став підрив Каховської ГЕС, наслідком чого стали порушення гідрологічного балансу, дефіцит води та деградація ґрунтів, зокрема на півдні України. Оскільки тваринництво є ресурсозалежною галуззю, особливо у частині водопостачання, це створює серйозні ризики для стійкості виробництва.

Війна призвела до руйнування виробничої, логістичної та ветеринарної інфраструктури, що посилює навантаження на існуючі інститути підтримки та вимагає не лише фінансового відновлення, а й перегляду управлінських моделей. Регіональні диспропорції між прифронтовими, звільненими та тилловими територіями посилюють асиметрію в доступі до ресурсів, сервісів і стратегічного планування.

Середовище трансформацій відкриває широкі зовнішні можливості – від доступу до європейських фінансових і технологічних ресурсів до імплементації сучасних екологічних та інноваційних стандартів. Важливо, що міжнародні ініціативи та партнерські проекти все активніше враховують особливі умови ведення аграрного виробництва в умовах війни.

Однак загрози – зокрема безпекові, кліматичні, макроекономічні та соціальні – вимагають системної адаптивності й стратегічної готовності до тривалої нестабільності. Це стосується як ризиків фізичної безпеки (атаки на об'єкти інфраструктури), так і фінансових обмежень, високої вартості страхування та кредитів, що знижують інвестиційну привабливість галузі. Емоційне вигорання, соціальна втома та зниження довіри до інституцій впливають на динаміку галузі, вимагаючи переосмислення підходів до управління людським капіталом.

PESTEL-аналіз – це інструмент, який дозволяє системно вивчати зовнішні умови, що впливають на діяльність певної галузі або підприємства. Його мета – ідентифікувати ключові чинники впливу з шести макросередовищ: політичного, економічного, соціального, технологічного, екологічного та правового [1].

PESTEL-аналіз дозволяє глибше зрозуміти ширший контекст – політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові тенденції, які прямо або опосередковано впливають на інституційне середовище галузі тваринництва. Його проведення дає змогу відслідковувати динаміку змін, прогнозувати зовнішні впливи та адаптувати управлінські стратегії до реальних умов [4, с. 347].

PESTEL-аналіз виступає інструментом для стратегічного планування та впровадження ефективних управлінських рішень у галузі тваринництва України [5, с. 35].

Таблиця 2

PESTEL-аналіз формування стратегічних планів управління ефективного інституційного середовища підтримки галузі тваринництва

1. Політичні фактори
Активна інтеграція України до європейського аграрного ринку стимулює адаптацію законодавства та стандартів тваринництва до норм ЄС.
Військовий стан впливає на логістичні шляхи, інвестиційні процеси та страхування ризиків у тваринництві.
Політика держави щодо підтримки відновлення пошкоджених війною господарств і інфраструктури.
Посилення міжнародного співробітництва з донорськими організаціями для підтримки розвитку аграрної інфраструктури.

2. Економічні фактори
• Зростання цін на енергоносії, корми та ветеринарні засоби збільшує собівартість продукції.
Нестабільність валютного курсу та інфляційні процеси знижують інвестиційну привабливість тваринництва.
Високі страхові тарифи та воєнні ризики обмежують розвиток аграрного страхування, що підвищує вразливість галузі.
Зростання ролі локальних кооперативів і кластерів для оптимізації витрат і збільшення прибутковості дрібних господарств.
3. Соціальні фактори
Попит на якісну, екологічно чисту вироблену продукцію стабільно зростає серед українських споживачів.
Міграція населення та зміни демографічної структури зменшують доступ до трудових ресурсів у сільській місцевості.
Онлайн-освіта, вебінари та консультаційні платформи стають основним джерелом знань для фермерів.
Соціальна втома та зниження купівельної спроможності населення впливають на структуру попиту та обсяг споживання м'ясної продукції.
4. Технологічні фактори
Впроваджуються цифрові рішення для управління фермою – моніторинг стану тварин, автоматичне годування, аналіз даних у реальному часі.
Розвиваються стартапи у сферах агроінновацій, біотехнологій і ветеринарної діагностики.
Застосування дронів і супутникових технологій для спостереження за пасовищами підвищує ефективність управління ресурсами.
Недостатній рівень інтернет-покриття та технічного забезпечення у віддалених громадах уповільнює цифрову трансформацію тваринництва.
5. Екологічні фактори
Зростають вимоги до екологічності виробництва та скорочення шкідливих викидів, особливо метану.
Підвищення кліматичних ризиків (посухи, нестача води, коливання температур) негативно впливає на кормову базу.
Посилюється контроль за якістю кормів, зокрема вмістом пестицидів і шкідливих домішок.
Заохочення використання відновлюваних джерел енергії (сонячні панелі, біогазові установки) на фермах та підприємствах переробки.
6. Правові фактори
Впроваджуються нові вимоги до продукції тваринного походження відповідно до норм ЄС.
Розширюються можливості для участі фермерів у грантових програмах і державних компенсаціях через прозорі цифрові механізми.
Розробляються стандарти енергоефективності та утримання тварин, що відповідають цілям “зеленого переходу”.
Законодавче стимулювання інновацій та модернізації виробництва через податкові пільги та спрощені процедури.

Джерело: сформовано на основі власних досліджень.

PESTEL-аналіз дозволив інституційно “вписати” галузь у ширший суспільно-економічний контекст, де умовами ефективного управління стають:

- політична воля до інтеграції з ЄС, що стимулює гармонізацію законодавства, запровадження європейських стандартів добробуту тварин, якості продукції та безпеки харчових ланцюгів,

- розширення міжурядового та донорського співробітництва – створює нові інституційні механізми для підтримки тваринницьких господарств і покращення регіонального управління,

- економічна доцільність інвестування в “зелені” технології та цифрові рішення, які забезпечують не лише підвищення ефективності, а й доступ до зовнішніх ринків і фінансових інструментів (грантів, субсидій, програм ЄС),

- стратегічна роль сектору в післявоєнному економічному відновленні – тваринництво як стабілізуючий фактор продовольчої безпеки, зайнятості в регіонах і розвитку внутрішнього ринку,

- соціальний запит на якісну, безпечну та локальну продукцію – зростає як у міських, так і в сільських споживчих групах, стимулюючи розвиток малого і середнього бізнесу,

– посилення ролі громад і локальних ініціатив – у формуванні кластерів, кооперативів і нових моделей аграрної взаємодії, що набувають все більшої ваги на фоні децентралізації та регіонального вирівнювання,

– технологічні прориви у сфері AgTech (дрони, цифровий облік, AI-аналітика) – трансформують традиційні моделі управління тваринництвом і створюють нову якість інституційного планування,

– регуляторна прозорість і підтримка інновацій – особливо через цифрові платформи, спрощення доступу до державної допомоги та стимулювання модернізації.

Проведені SWOT- та PESTEL-аналізи комплексно оцінили внутрішні можливості та зовнішні виклики, що формують розвиток галузі тваринництва України. Для формування дієвих управлінських рішень необхідно зіставити його з кращими міжнародними практиками, що довели свою ефективність у схожих економічних і соціальних умовах. Саме на цьому етапі доцільним стає застосування методу бенчмаркінгу, який дозволяє визначити, наскільки інституційна модель підтримки галузі відповідає світовим стандартам, і які елементи потребують вдосконалення.

Бенчмаркінг виступає як один із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Морщенок Т.С., зазначає, що поняття бенчмаркінгу трактується багатогранно – як метод, процес, концепція, інструмент стратегічного розвитку. Його суть полягає у систематичному, безперервному пошуку, вивченні та адаптації найкращих практик ведення бізнесу з метою підвищення ефективності власної діяльності [5].

Застосовано галузевий та інституційний бенчмаркінг, який базується на порівнянні основних напрямів організації, фінансування та цифрової трансформації аграрного сектору України з досвідом країн Європейського Союзу. Такий підхід дозволяє:

– оцінити, наскільки українська модель підтримки відповідає принципам сталого та інноваційного розвитку;

– виявити дієві управлінські рішення, що забезпечують ефективне функціонування інституційних структур у європейських країнах;

– визначити адаптаційні механізми, які можуть бути інтегровані у стратегічне планування національної політики розвитку тваринництва.

Вибір Хорватії як прикладу для дослідження інституційного бенчмаркінгу є обґрунтованим з огляду на її історичний та економічний контекст. Війна за незалежність у Хорватії (1991–1995 рр.) завдала країні колосальних людських і матеріальних втрат, що суттєво вплинули на її подальший соціально-економічний розвиток. Бойові дії охопили близько 54% території держави, де проживало понад третину населення; понад 25% земель перебували під окупацією. Загалом було зруйновано промислові об'єкти, житловий фонд, культурні пам'ятки та інфраструктуру, спричинено серйозну гуманітарну кризу. Втрати становили понад 14 тис. загиблих і зниклих безвісти, близько 36 тис. поранених і понад 600 тис. вимушених переселенців. За даними Державного аудиту Хорватії, прямі збитки від війни перевищили 31 млрд євро. Водночас повоєнний період супроводжувався складними процесами реструктуризації та приватизації державних підприємств, що нерідко супроводжувалися корупційними зловживаннями, залишивши довготривалий відбиток на економічній стабільності та рівні довіри до державних інституцій [8].

Як одна з небагатьох держав Центрально-Східної Європи, що здійснювала післявоєнне відновлення одночасно з процесом інтеграції до Європейського Союзу, Хорватія стикалася з подвійним викликом – відбудовою зруйнованої економіки та адаптацією національних інституцій до стандартів і норм ЄС.

Саме цей досвід робить хорватський кейс релевантним для порівняння з Україною, яка нині перебуває у фазі післявоєнного відновлення та прагне поєднати економічну стабілізацію з євроінтеграційними процесами. Хорватія пройшла схожі етапи – від централізованого управління реконструкцією до створення ефективних інституцій підтримки аграрного сектору, від скорочення державних субсидій до розвитку приватних інвестицій та впровадження екологічних стандартів ЄС.

Порівняння показує, що і Хорватія, і Україна проходять схожі етапи інституційного розвитку аграрного сектору під впливом євроінтеграційних процесів. Для обох країн ключовими чинниками стали адаптація законодавства до норм ЄС, реформування управлінських структур, лібералізація торгівлі та залучення приватних інвестицій.

Порівняльна характеристика факторів впливу на інституційне середовище забезпечення конкурентоспроможного розвитку сільського господарства: Хорватія та Україна

Фактор	Хорватія	Україна
Інтеграція до ЄС / Угода про асоціацію	Підписання Угоди про стабілізацію та асоціацію (SAA) у 2001 р. стало поштовхом до гармонізації аграрної політики та наближення до стандартів ЄС.	Угода про асоціацію з ЄС (2014 р.) та статус країни-кандидата (2022 р.) заклали основи адаптації аграрного законодавства до норм і вимог ЄС.
Економічна / воєнна стабілізація	Післявоєнна макроекономічна стабілізація створила умови для інвестицій і реформування аграрного сектору.	Війна спричинила руйнування аграрної інфраструктури, втрату ресурсів і ринків, але водночас стала каталізатором післявоєнного відновлення та структурних реформ.
Реформування інституційної структури	Відбулося створення нових інституцій та реформування агропромислових структур для відповідності стандартам ЄС.	Триває реформа управлінських органів агросектору, впровадження цифрових інструментів, децентралізація управління та зміцнення місцевих інституцій.
Рівень субсидій і державна підтримка	Сектор сільського господарства значною мірою залежав від державних субсидій, що вимагало їх скорочення та оптимізації.	Через війну ресурси державної підтримки обмежені, проте активізовано адресні програми допомоги, кредитування та гранти для фермерів.
Торговельна лібералізація та експортна політика	Зростання частки експорту до країн ЄС стимулювало підвищення якості продукції та відповідність міжнародним стандартам.	ЄС став головним торговельним партнером України, що зумовило адаптацію стандартів якості, безпеки та розвиток нових логістичних маршрутів («Шляхи солідарності»).
Інвестиційна політика та роль приватного сектору	Нестача державних коштів спонукала до залучення приватного капіталу в аграрну сферу.	Високі воєнні ризики вимагають створення механізмів страхування інвестицій і розширення державно-приватного партнерства.

Сформовано на основі: [7; 11].

Якщо у Хорватії ці процеси відбувалися в умовах післявоєнної стабілізації, то в Україні – у ситуації триваючої війни, що ускладнює, але водночас прискорює структурні зміни. Україна, подібно до Хорватії, поступово формує нову модель інституційного середовища, орієнтовану на європейські стандарти, сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності сільського господарства. Тваринництво виступає одним із головних напрямів трансформації аграрного сектору, який потребує глибокої модернізації та цифрової інтеграції.

Галузь тваринництва поступово відходить від традиційних моделей, орієнтуючись на напрями з вищою економічною ефективністю, регіональну переорієнтацію виробничих центрів і зміцнення ролі підприємств у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності. Такі тенденції визначають формування нової моделі розвитку, яка поєднує швидку адаптацію до ринкових умов, посилення інтеграційних процесів і необхідність державної підтримки найбільш ресурсоємних сегментів.

Підґрунтям стратегії модернізації виступають структурні зміни у співвідношенні категорій господарств, що визначають баланс виробництва основних видів продукції тваринництва. Як було зазначено в попередніх розділах спостерігається поступовий перехід від домінування господарств населення до посилення ролі підприємств. Такий перерозподіл є наслідком економічної нестабільності, воєнних втрат і більшої адаптивності великих виробників, здатних ефективніше впроваджувати технологічні інновації та підтримувати стабільність виробництва.

Модернізаційна траєкторія галузі повинна враховувати ці тенденції – спрямовуватись на підвищення ефективності підприємств, водночас створюючи умови для відновлення господарств населення через розвиток кооперації, спрощення доступу до фінансування та запровадження державних стимулів. Пріоритетними напрямами мають стати цифровізація виробничих процесів, оновлення генетичного потенціалу тварин, зменшення ресурсоємності та зміцнення експортного потенціалу продукції.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження демонструє, що підвищення конкурентоспроможності та стійкості галузі тваринництва України неможливе без комплексного поєднання внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей. Це передбачає адаптацію управлінських моделей до сучасних економічних, інституційних та ринкових умов, забезпечення гнучкості виробничих процесів та оперативного реагування на зовнішні ризики, зокрема політичну нестабільність, коливання цін на корми, зміни попиту та купівельної спроможності населення. Стратегічні напрями розвитку галузі включають: цифровізацію виробничих процесів для підвищення ефективності та прозорості, розвиток державно-приватного партнерства як інструменту залучення інвестицій та обміну технологічним досвідом, оновлення генетичного потенціалу тварин для підвищення продуктивності та якості продукції, зниження ресурсоємності шляхом впровадження сучасних технологій, зміцнення кооперації між виробниками та підвищення експортного потенціалу продукції на міжнародних ринках. Перспективи подальших досліджень полягають у системній оцінці ефективності впровадження запропонованих стратегічних заходів, розробці методик моніторингу розвитку галузі, а також вивченні нових моделей післявоєнного відновлення аграрного сектору України з урахуванням світових практик та сучасних технологічних інновацій. Такий підхід дозволить не лише підвищити економічну ефективність тваринництва, а й забезпечити його соціальну та екологічну стійкість, а також адаптацію до умов глобалізованого ринку.

Література:

1. Гудзь Ю. Pest-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 260–264. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-40>
2. Довбня С. Б. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>
3. Домінанти становлення інклюзивного соціуму в Україні: колективна монографія / За загальною редакцією М. Тріпака, С. Петрухи, А. Тимківа. Кам'янець-Подільський : ЗНУ, 2022. 457 с.
4. Кушнір С. О. Інституційне забезпечення функціонування аграрного сектору України в контексті його інноваційного розвитку: теорія, методологія, практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. – Заклад вищої освіти «Центральна спілка споживчих товариств України Львівський торговельно-економічний університет», Львів, 2020. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdzily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2020_11/Kushnir_Disertacija_Kushnir.pdf (дата звернення: 07.11.2025)
5. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 533–540.
6. Опалько В. Національна конкурентоспроможність України: сучасний стан, виклики та перспективи міжнародного співробітництва. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2024. Том 28. № 3–4. С. 28–40. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-28-40>
7. Croatia. Country Economic Memorandum A Strategy for Growth through European Integration (In Two Volumes) Volume II: Main Report. № 25434-HR. July 2003. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/424081468748758191/pdf/254341HR10vol02.pdf> (дата звернення: 07.11.2025)
8. Grubišić M. C. Facing the Consequences of war and Reforming the state. Croatian experience in post war recovery and integration into the EU Майя Цвітан Грубішич. Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки: Збірник тез III Міжнародної наукової конференції, 20-21 квітня 2023 р./упоряд. Криськов АА, Габрусєва НВ–Тернопіль : ФОП Паляниця ВА, 2023. С. 166–170.
9. Klymenko M. Developing an institutional environment to stimulate long-term investment in dairy farming. *Economics and Business Management*. 2025. № 16(3). pp. 50–68. <https://doi.org/10.31548/economics/3.2025.50>
10. Livestock and Products Annual Ukraine. UP2025-0027. Foreign Agricultural Service. September 17, 2025. URL: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Livestock%20and%20Products%20Annual_Kyiv_Ukraine_UP2025-0027.pdf (дата звернення: 07.11.2025)
11. Trofimtseva O. European Integration of the Agricultural sector: what can be done to Strengthen Negotiating positions? 20 September 2024. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/eu-integration-of-the-ukrainian-agri-sector.pdf> (дата звернення: 07.11.2025)

References:

1. Ghudzj, Ju. (2023). Pest-analiz v systemi marketyngovogho analizu aghrarnykh pidpryjemstv [Pest analysis in the system of marketing analysis of agricultural enterprises]. *Visnyk Khmelnyckogho nacionalnogho universytetu*, 3, 260–264. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-40> [in Ukrainian].
2. Dovbnja, S. B. (2023). Kompleksna ocinka konkurentospromozhnosti ta obghruntuvannja strateghiji jiji pidvyshhennja na pidpryjemstvakh kondyterskoho promyslovosti [Comprehensive assessment of competitiveness and justification of the strategy for its improvement at confectionery enterprises]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117> [in Ukrainian].
3. Tripak, M., Petrukh, A., & Tymkiv, A. (Eds.). (2022). Dominanty stanovlennia inkluzyvnoho sotsiumu v Ukraini: kolektyvna monohrafiia [Dominants of the formation of an inclusive society in Ukraine: a collective monograph]. Kamianets-Podilskyi : ZUNU [in Ukrainian].
4. Kushnir, S. O. (2020). Instytutsiine zabezpechennia funkcionuvannia ahrarnoho sektoru Ukrainy v konteksti yoho innovatsiinoho rozvytku: teoriia, metodolohiia, praktyka [Institutional support for the functioning of the agrarian sector of Ukraine in the context of its innovative development: theory, methodology, practice]. *Doctor's thesis*. Lviv, 2020. Retrieved from: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2020_11/Kushnir_Disertacija_Kushnir.pdf [in Ukrainian].
5. Morshhenok, T.S. (2017). Benchmarking jak instrument pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemnyckyx struktur [Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of business structures.]. *Ekonomika i suspiljstvo*, 9, 533–540 [in Ukrainian].
6. Opalko, V. (2024). Natsionalna konkurentospromozhnist Ukrainy: suchasnyi stan, vyklyky ta perspektyvy mizhnarodnoho spivrobitnytstva [National Competitiveness of Ukraine: Current State, Challenges and Prospects of International Cooperatio]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seria «Ekonomichni nauky»*, Vol. 28, 3–4, 28–40. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-28-40> [in Ukrainian].
7. Croatia. Country Economic Memorandum A Strategy for Growth through European Integration (2003) (In Two Volumes) Volume II: Main Report. № 25434-HR. July. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/424081468748758191/pdf/254341HR10vol02.pdf> [in English].
8. Grubišin, M. C. (2023). Facing the Consequences of war and Reforming the state. Croatian experience in post war recovery and integration into the EU. oienni konflikty ta tekhnohenni katastrofy: istorychni ta psiholohichni naslidky: Zbirnyk tez III naukovo konferentsii – Military conflicts and man-made disasters: historical Mizhnarodnoi and psychological consequences: Collection of abstracts of the III International Scientific Conference, April 20–21– Ternopil: FOP Palyanytsia V.A. pp. 166–170. [in English].
9. Klymenko, M. (2025). Developing an institutional environment to stimulate long-term investment in dairy farming. *Economics and Business Management*, 16(3), 50–68. <https://doi.org/10.31548/economics/3.2025.50> [in English].
10. Livestock and Products Annual Ukraine. (2025). UP2025-0027. Foreign Agricultural Service. September 17. Retrieved from https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Livestock%20and%20Products%20Annual_Kyiv_Ukraine_UP2025-0027.pdf [in English].
11. Trofimtseva, O. (2024). European Integration of the Agricultural sector: what can be done to Strengthen Negotiating positions? 20 September. Retrieved from <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/eu-integration-of-the-ukrainian-agri-sector.pdf> [in English].

Отримано: 14.11.2025

Рекомендовано: 09.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025