

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.58>**

**УДК 331.5:338.439:355.011**

*О. М. Овдіюк,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи,*

*Житомирський державний університет імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9782-1750>*

**ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ  
РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ  
УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТА ЛОКАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

*O. Ovdiuk,*

*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,  
Management, Marketing and Hotel and Restaurant Business,*

*Zhytomyr Ivan Franko State University*

**TRANSFORMATION OF MANAGERIAL DECISION-MAKING  
MECHANISMS IN UKRAINIAN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES  
UNDER GLOBAL AND LOCAL CHALLENGES**

*Проведено комплексне дослідження трансформації механізмів прийняття управлінських рішень та аналіз функціонування підприємств харчової промисловості України в умовах невизначеності та ризику 2020-2024 рр. Харчова промисловість розглядається, як стратегічна галузь, що*

*гарантує продовольчу безпеку держави, але зазнала безпрецедентного впливу двох глобальних криз, а саме пандемії COVID-19 та повномасштабної війни.*

*Метою даного дослідження є виявлення ключових тенденцій розвитку бізнес-середовища, оцінка фінансово-економічної стійкості галузі та обґрунтування стратегій адаптації до екстремальної невизначеності. Методологічною основою дослідження є детальний аналіз статистичних даних щодо кількості суб'єктів господарювання, динаміки зайнятості персоналу та обсягів реалізованої продукції за п'ятирічний цикл.*

*Виокремлено два етапи трансформації галузі – період постпандемічного відновлення (2020-2021 рр.) та період військового стану (2022-2024 рр.). Встановлено, що перший етап характеризувався санітарно-епідеміологічними викликами та початком оптимізації трудових ресурсів при номінальному зростанні виробництва. Другий етап, пов'язаний з початком бойових дій, спричинив глибоку кризу 2022 р. (закриття понад 2 тис. підприємств), руйнування логістики та активів. Проте, у 2023-2024 рр. зафіксовано адаптаційне відновлення, рушієм якого став малий та мікробізнес.*

*Встановлено фундаментальну структурну деформацію бізнес-середовища. Зафіксовано парадоксальну тенденцію, а саме при загальному зростанні кількості діючих підприємств на 4,5% у 2024 р., чисельність зайнятих працівників скоротилася на 17,7%. Даний факт став свідченням переходу від великих промислових форм ведення бізнесу до мобільних структур (ФОП), а також про критичний дефіцит людського капіталу, викликаний міграцією та мобілізацією. Співвідношення юридичних та фізичних осіб змінилося на користь останніх, що підтверджує феномен «подрібнення» бізнесу, як захисного механізму.*

*Доведено, що головним викликом для галузі на найближчі роки стане не втрата виробничих потужностей, а нестача персоналу. Запропоновано стратегії адаптації, які включають перехід до автоматизації виробництва, енергетичної автономності, кластеризації малого бізнесу та орієнтації на локальні ринки збуту.*

*A comprehensive study has been conducted on the transformation of management decision-making mechanisms and the analysis of the functioning of food industry enterprises in Ukraine under conditions of uncertainty and risk during 2020-2024. The food industry is examined as a strategic sector guaranteeing the state's food security, which has, however, faced the unprecedented impact of two global crises: the COVID-19 pandemic and the full-scale war.*

*The objective of this paper is to identify key trends in the business environment development, assess the financial and economic resilience of the industry, and substantiate strategies for adaptation to extreme uncertainty. The methodological framework of the study comprises a detailed analysis of statistical data regarding the number of business entities, personnel employment dynamics, and sales volumes over a five-year cycle.*

*Two stages of industry transformation have been identified: the post-pandemic recovery period (2020-2021) and the martial law period (2022-2024). It has been established that the first stage was characterized by sanitary and epidemiological challenges and the beginning of labor resource optimization alongside nominal production growth. The second stage, associated with the outbreak of hostilities, triggered a deep crisis in 2022 (resulting in the closure of over 2,000 enterprises, along with the destruction of logistics and assets). However, an adaptive recovery was recorded in 2023-2024, driven primarily by small and micro-enterprises.*

*A fundamental structural deformation of the business environment has been established. A paradoxical trend was observed: while the total number of active enterprises increased by 4.5% in 2024, the number of employed workers decreased by 17.7%. This fact indicates a transition from large industrial forms of management to mobile structures (sole proprietorships), as well as a critical shortage of human capital caused by migration and mobilization. The ratio of legal entities to individual entrepreneurs has shifted in favor of the latter, confirming the phenomenon of business "fragmentation" as a protective mechanism.*

*It has been proven that the main challenge for the industry in the coming years will not be the loss of production capacity, but rather the shortage of personnel. Adaptation strategies are proposed, including a transition to production automation, energy autonomy, clustering of small businesses, and orientation towards local sales markets.*

**Ключові слова:** харчова промисловість, управлінські рішення, адаптивність, продовольча безпека, структурна трансформація, малий бізнес, військовий стан, кадрова криза.

**Keywords:** food industry, management decisions, adaptability, food security, structural transformation, small business, martial law, personnel crisis.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Харчова промисловість відіграє роль гаранта продовольчої безпеки держави та є однією з ключових бюджетонаповнюючих галузей національної економіки України. Проте, період 2020-2025 рр. став випробуванням на стійкість для вітчизняних підприємств, докорінно змінивши підходи управлінського менеджменту. Варто зазначити, що в сучасних умовах перманентної турбулентності, а саме від глобальних логістичних розривів, спричинених пандемією COVID-19, до безпрецедентних викликів військового стану – класичні моделі прийняття управлінських рішень продемонстрували свою недостатню ефективність. Сучасний менеджмент вимагає переходу від довгострокового планування до адаптивних, сценарних підходів, що актуалізує необхідність дослідження новітніх тенденцій у цій сфері.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибокого аналізу трансформації механізмів прийняття управлінських рішень в умовах екстремальної невизначеності. Якщо у 2020-2021 рр. ключовими векторами управління були санітарна безпека та цифровізація продажів, то з 2022 р. пріоритети змістилися у площину фізичної безпеки, енергетичної

автономності та військової логістики. Менеджмент українських харчових підприємств став унікальним кейсом стійкості, демонструючи здатність забезпечувати продовольчу безпеку країни та зберігати експортний потенціал в сучасних надскладних умовах, спричинених війною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика прийняття управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості в умовах невизначеності широко висвітлюється в працях вітчизняних науковців. Зокрема, особливості прийняття управлінських рішень в частині експортної діяльності та зайнятості в харчовій промисловості досліджували також багатьма вченими як вітчизняними так і зарубіжними [1-5]. Так, особливості виробництва, структура та динаміка експорту продукції досліджено в працях Варченко О. [3], Гаражи О. [4]. Показники фінансової результативності, в т.ч. рентабельність та інвестиційний клімат, досліджували Кушнір С., Засоба С. [7]. Зокрема, було встановлено, що основним джерелом інвестицій залишаються власні кошти підприємств (понад 80-90%), частка банківських кредитів та іноземних інвестицій незначна [6]. Велика кількість робіт є присвяченою пандемії COVID-19 та економічні кризи, які призвели до зниження купівельної спроможності та зростання соціальних ризиків [1, 9, 10]. Однак, стрімка динаміка змін протягом 2020-2025 рр. потребує постійного оновлення теоретико-методичної бази та додаткового дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даного дослідження є комплексний аналіз сучасних тенденцій та стратегій прийняття управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості України. До основних завдань віднесено дослідження та детальне вивчення фінансово-економічних показників діяльності галузі за 2020-2024 рр.; ідентифікація механізмів прийняття управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості України в умовах глобальних та локальних викликів

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні умови функціонування харчової промисловості України вимагають перегляду класичних теорій менеджменту. Традиційний цикл управління, що базувався

на довгостроковому плануванні та прогнозованості ринкових трендів, виявився недієздатним в умовах 2020-2024 рр. Аналіз практики функціонування підприємств харчової промисловості України за останні п’ять років, дозволяє виокремити ключові тенденції трансформації управлінських рішень.

Розглянемо діяльність підприємств харчової промисловості (виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів) України в умовах ризику та невизначеності за період 2020-2024 рр. (табл. 1).

**Таблиця 1. Окремі показники діяльності харчових підприємств України за період 2020-2024 рр.**

| Показники                                        | Роки     |          |          |          |            | 2020 р. до 2024 р., % |
|--------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|------------|-----------------------|
|                                                  | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | 2024       |                       |
| Кількість діючих підприємств всього, од.         | 16222    | 16206    | 13937    | 16406    | 17033      | +4,5                  |
| Кількість зайнятих працівників всього, тис. осіб | 365,8    | 360,0    | 307,6    | 302,6    | 300,9      | -17,7                 |
| Обсяг виробленої продукції всього, млн. грн.     | 787333,2 | 960601,7 | 796596,6 | 957818,3 | 11588792,4 | +14,7                 |

*Джерело: сформовано на основі [11].*

Структуруємо аналіз за трьома етапами: період постпандемічного відновлення (2020-2021 рр.); період повномасштабної війни (2021-2024 рр.) та порівняльний аналіз за повний цикл (2020-2024 рр.) з урахуванням макроекономічних та геополітичних контекстів.

Так, період постпандемічного відновлення (2020-2021 рр.), характеризується адаптацією галузі до наслідків, спричинених глобальною пандемією COVID-19. Аналіз представлених даних, демонструє класичне економічне відновлення з ознаками оптимізації трудових ресурсів. Зокрема, в динаміці кількості підприємств можемо спостерігатись певну стагнацію з незначним трендом до скорочення. Кількість діючих суб’єктів господарювання зменшилася з 16222 од. у 2020 р. до 16206 од. у 2021 р., що становить

абсолютне відхилення у 16 одиниць. Така ситуація є свідченням того, що ринок ще не встиг повною мірою оговтатися від локдаунів, а слабкі гравці продовжували виходити з ринку. В частині використання трудових ресурсів, кількість зайнятих працівників скоротилася на 5,8 тис. осіб, що є свідченням того, що підприємства обрали стратегію інтенсифікації виробництва та автоматизації процесів, замість екстенсивного найму, намагаючись зберегти маржинальність в умовах невизначеності. Варто зазначити, що обсяг виробництва попри зменшення кількості працівників, демонструє суттєве зростання до 22% у номінальному виразі. Отже, як результат, основним каталізатором стало відновлення споживчого попиту після жорстких обмежень 2020 р., а також початок інфляційних процесів на світових ринках продовольства, що збільшило вартісну оцінку експорту та вплинуло на внутрішні продажі.

Період повномасштабної війни (2021-2024 рр.) є найбільш турбулентним, демонструючи стрімке падіння у 2022 р. та подальшу структурну трансформацію галузі. Зокрема, кількість підприємств зменшилася до 13937 од. (закриття 2269 підприємств в порівнянні з 2021 р.). Дана ситуація є наслідком окупації територій, фізичного руйнування активів та призупинення діяльності в зонах бойових дій. Обсяги виробництва продукції впали до 796596,6 млн. грн., що відкинуло галузь майже до рівня 2020 р., нівелюючи здобутки в 2021 р. Також, спостерігається різке скорочення працівників до 307,6 тис. осіб (втрата 52,4 тис. робочих місць за рік) через міграцію населення та мобілізаційні процеси.

Варто зазначити, що в період 2023-2024 рр. спостерігається тенденція до адаптація та відновлення харчової галузі України. Так, в 2023 р. кількість підприємств різко зросла до 16406 од., а у 2024 р. – до 17033 од. Дані позитивні зрушення пояснюються не відновленням великих підприємств, а релокацією бізнесу та подрібненням великих гравців на менші структурні одиниці (ФОП), для оптимізації податків та ризиків, а також відкриттям локальних крафтових виробництв на безпечніших територіях. Так, в 2024 р. фіксується суттєве збільшення обсягу продукції у грошовому виразі до

11588792,4 млн. грн. Слід зазначити, що це свідчить про налагодження нових логістичних шляхів.

Проведемо порівняльний аналіз за повний цикл 2020-2024 рр. Аналіз усього періоду дозволяє виявити суттєві зрушення в діяльності підприємств харчової промисловості України. Зокрема, можемо спостерігати парадокс в частині зайнятості та кількості суб'єктів. Так, за 5 р. кількість діючих підприємств зросла на 4,5%. Водночас, кількість зайнятих скоротилася на 17,7%. Отже, можемо констатувати структурну зміну ринку праці. А саме, харчова галузь втрачає кадри через демографічну кризу та війну, але бізнес адаптується, стаючи менш трудомістким. Зростання кількості підприємств на тлі падіння штату працівників, свідчить про перехід від великих індустріальних гігантів до малого та мікробізнесу.

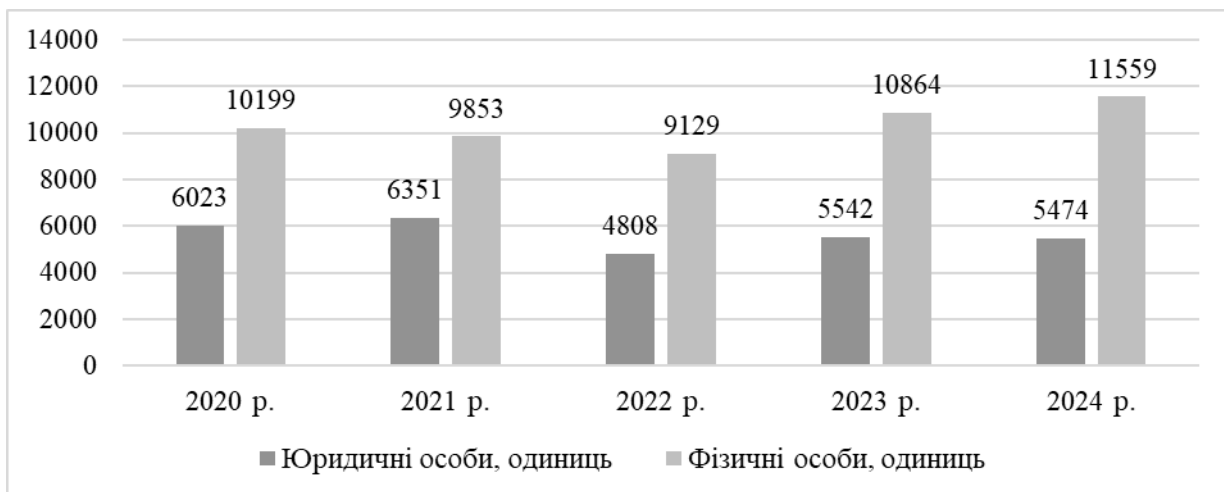
В частині фінансової результативності діяльності підприємств харчової промисловості за підсумком періоду, зафіксовано приріст обсягу виробленої продукції на 14,7%. Варто зазначити, що таке зростання є переважно номінальним, зумовленим інфляцією виробничих витрат, зокрема енергоносіїв, логістики та сировини. Проте, реальний фізичний обсяг виробництва, ймовірно, скоротився або стагнує, оскільки грошовий приріст не перекриває інфляційні втрати за 4 роки війни та кризи.

Отже, харчова промисловість України за період 2020-2024 рр. пройшла шлях від постковідного відновлення до глибокої кризи 2022 р. з подальшою адаптацією. Варто зазначити, що основним викликом є не втрата виробничих потужностей, так як їх кількість відновилася та зросла, а критичний дефіцит людського капіталу до -17,7% персоналу, що змушуватиме власників інвестувати в автоматизацію в найближчі роки. Отже, така комбінація відхилень дозволяє зробити припущення, що економічна стійкість харчової промисловості України у 2020-2024 рр. забезпечувалася передусім за рахунок релокації бізнесу; підвищення рівня автоматизації; зростання продуктивності праці; переорієнтації на внутрішній ринок та гуманітарний попит.



Таким чином, актуальності набуває більш глибокий аналіз діяльності підприємств харчової промисловості України в розрізі великих індустріальних підприємств та малого-, мікробізнесу, що дасть змогу більш детально проаналізувати зафіксовані тенденції функціонування.

З метою виявлення тенденцій розвитку бізнес-середовища в умовах пост-пандемічного відновлення та військового стану, проаналізуємо тенденції та динаміку зміни кількості діючих підприємств харчової промисловості України за період 2020-2024 рр. в розрізі малого та середнього бізнесу (рис. 1).



**Рис.1. Динаміка зміни кількості діючих підприємств харчової промисловості України (2020-2024 рр.), одиниць**

*Джерело: сформовано на основі [11].*

Так, період пост-ковідної турбулентності та відновлення 2020-2021 рр., характеризується адаптацією економіки до наслідків пандемії COVID-19 та поступовим зняттям карантинних обмежень. В зазначеному часовому проміжку, спостерігається дивергентна динаміка між сегментами юридичних та фізичних осіб. Зокрема, у великому бізнес зафіксовано позитивний тренд до збільшення кількості підприємств, де абсолютний приріст склав 328 одиниць (+5,45%). Зокрема, таке зростання свідчить про відновлення ділової активності, розморожування інвестиційних проєктів та державну підтримку корпоративного сектору, що стимулювало створення нових підприємств.

Проте, в малому бізнесі спостерігається негативна динаміка, де абсолютне скорочення склало 346 одиниць (-3,39%). Дану спадкову тенденцію можна пояснити «відкладеним ефектом» пандемії, де малий бізнес та мікропідприємництво виявилися менш стійкими до локдаунів. Також скорочення може бути пов'язане з фіскалізацією ФОП та посиленням податкового адміністрування, що змусило частину підприємців припинити діяльність або піти в «тінь».

Варто зазначити, що в 2022 р. спостерігаємо досить суттєве скорочення кількості великих підприємств – падіння з 6351 од. в 2021 р. до 4808 од. в 2022 р. (1543 од. або -24,3%). Це пояснюється релокацією, руйнуванням активів та призупиненням діяльності. Серед малого бізнесу можемо спостерігати помірне падіння з 9853 од. (2021 р.) до 9129 од. (2022 р.). – зменшення на 724 од. або -7,35%. Таким чином малий, бізнес виявив більшу мобільність в порівнянні з корпоративним сектором.

Так, в період адаптації 2022-2024 рр., спостерігається в бізнес середовищі великих підприємств в 2023 р., тенденція до часткового відновлення кількості підприємств до 5542 од. (+15,2% до 2022 р.), проте, 2024 р. відзначився стагнацією та незначним спад до 5474 од. (-1,23% відносно 2023 р.). Таким чином, можна зробити висновок, щодо досягнення певної межі відновлення в поточних умовах.

Проте, малий та мікробізнес демонструють досить суттєве зростання. Так, у 2023 р. показник зріс до 10864 од. (+19,0% до 2022 р.), а у 2024 р. – до 11559 од. (+6,4% до 2023 р.). Отже, малий бізнес (переважно ФОП) став рушієм економічної активності. Подібна ситуація зумовлена спрощеною системою реєстрації та оподаткування і необхідністю населення самостійно забезпечувати себе роботою в умовах скорочення вакансій на великих підприємствах.

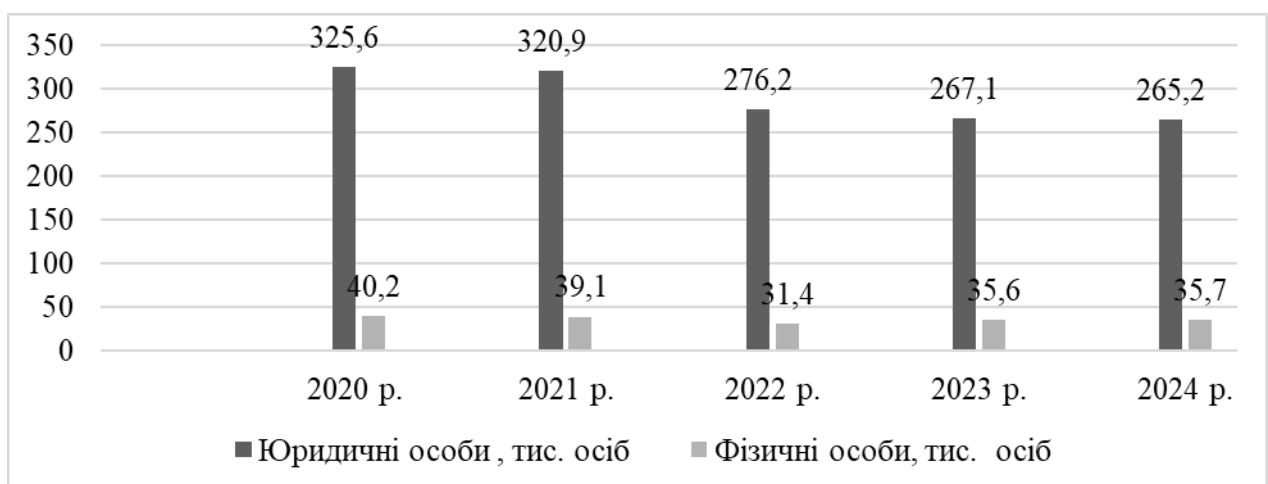
Порівняльний аналіз повного циклу 2020-2024 рр. дозволяє зробити висновки про фундаментальні структурні зрушення в економічному ландшафті. Зокрема, тенденції функціонування великих підприємств

демонструють певний регрес, тобто зменшення кількості діючих підприємств – 2020 р. 6023 од. в 2024 р. до 5474 од. (-549 од., або -9,12%). Отже, даний сектор в кількісному вимірі так і не відновився до рівня 2020 р. Втрати, понесені у 2022 р., не були повністю компенсовані. Спостерігається тренд на укрупнення, або зникнення гравців ринку.

Варто зазначити, що малий та макробізнес демонструє прогрес, а саме в 2024 р. темпи приросту кількості діючих підприємств в порівнянні з 2020 р. зросли на 13,33%. Таким чином, попри всі кризи (пандемія та війна), даний вид підприємництва демонструє високу адаптивність, перевищивши показники 2020 р. на суттєву величину.

Отже, можемо стверджувати, що за 5 років відбулася структурна деформація бізнес-середовища. Якщо у 2020 р. співвідношення «юридичні – особи-фізичні особи» складало приблизно 1:1,69, то у 2024 р. розрив збільшився до 1:2,11. Спостерігається зміщення центру ваги в бік мікропідприємництва, яке виконує не лише економічну, а й важливу соціальну функцію самозайнятості населення в умовах військового часу.

Розглянемо проблематику зайнятості на підприємствах харчової промисловості України 2020-2024 рр. в розрізі великих та малих підприємств (рис. 2).



**Рис. 2. Динаміка зміни кількості зайнятих працівників на підприємствах харчової промисловості України (2020-2024 рр.), тис. осіб.**

*Джерело: сформовано на основі [11].*

Період 2020-2021 рр. характеризується, як етап адаптації до наслідків пандемії COVID-19, зокрема, обидві категорії суб'єктів увійшли в фазу стагнації або помірного скорочення, проте темпи цього скорочення відрізнялися. Так, показник кількості зайнятих на великих підприємствах знизився на 4,7 тис. осіб у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. Незначне скорочення (менше 1,5%) свідчить про певну інерційність корпоративного сектору. Юридичні особи, ймовірно, оптимізували штат або клієнтську базу в рамках пост-кризового менеджменту, але уникли обвального падіння. Серед фізичних осіб підприємців зменшення склало 39,1 тис. осіб. (-2,74%) в 2021 р. в порівнянні з 2020 р. Таким чином, темпи скорочення у сегменті фізичних осіб були майже вдвічі вищими, ніж у юридичних, що вказує на вищу чутливість даної категорії до економічних наслідків пандемії (зниження доходів, зміна пріоритетів споживання або трудової міграції).

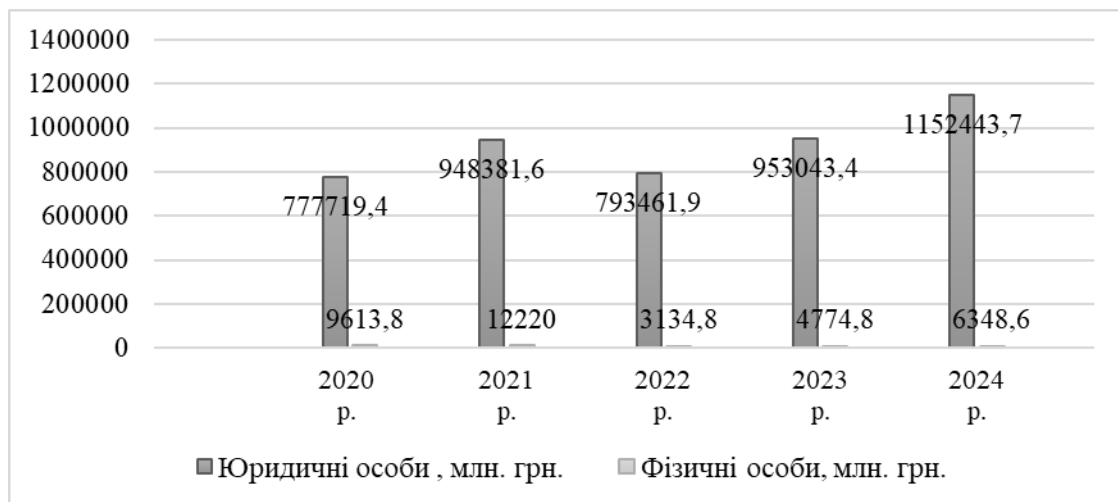
Аналіз періоду 2021-2022 рр. фіксує різке падіння чисельності працівників на великих підприємства 276,2 тис. осіб. (-13,93%) в 2022 р., що пояснюється руйнуванням інфраструктури, релокацією бізнесу та призупиненням діяльності підприємств. Не менш критичного зменшення кількості працюючих, зазнав малий бізнес – до 19,69%. Майже 20% падіння корелює з хвилями вимушеної міграції населення та зниженням економічної активності громадян у перший рік війни.

Аналізуючи період адаптації та стабілізації (2022-2024 рр.), можемо спостерігати розходження трендів серед малих та великих підприємств. Так, серед юридичних осіб відбувається продовження рецесії, тобто тренд на зниження зберігся. Так, за 2022-2024 рр. сектор втратив додатково 11,0 тис. осіб. На відміну від великого бізнесу, малий бізнес продемонстрував зростання кількості працюючих, а саме у 2024 р. показник стабілізувався на рівні 35,7 тис. осіб, що є свідченням адаптації до нових умов швидше, ніж корпоративний сектор.

Щодо порівняльного аналізу повного циклу 2020-2024 рр., можемо стверджувати, що в частині кількісних показників зайнятості працівників на

великих підприємствах, спостерігається стабільно негативна динаміка протягом усіх 5 років без ознак відновлення. Кожен наступний рік показники були нижчими за попередній. Натомість малий бізнес характеризується високою волатильністю – після значного падіння у 2022 р. він демонструє ознаки часткового відновлення та стабілізації у 2023-2024 рр.

Проаналізуємо динаміку обсягу реалізованої продукції підприємствами харчової промисловості України за період 2020-2024 рр. (рис. 3).



**Рис. 3. Динаміка обсягу реалізованої продукції підприємствами харчової промисловості України (2020-2024 рр.), млн. грн.**

*Джерело: сформовано на основі [11].*

Аналіз за період дослідження демонструє фундаментальну зміну структури фінансових потоків. Зокрема, великий бізнес не лише відновив номінальні обсяги, а й суттєво наростив їх – темп приросту склав +48,18%. Проте, з урахуванням кумулятивної інфляції за цей період (яка складає близько 30-40%), реальне зростання є значно меншим, але сектор демонструє високу резильєнтність. Так, фінансовий потенціал фізичних осіб так і не відновився. Показник 2024 р. становить лише 66% від рівня 2020 р., що свідчить про суттєве збідніння населення та зміну фінансової поведінки (перехід на готівку, валюту, іноземні банки тощо).

Варто зазначити, що на основі аналізу даних можна, виокремити дві діаметрально протилежні стратегії поведінки при прийнятті управлінських

рішень, залежно від масштабу бізнесу. Так, стратегія великого бізнесу – це консолідація та фінансова ефективність. Суть якої полягає у виборі великими промисловими гравцями, шляху «жорсткої оптимізації». Яка реалізовується зменшенням присутності, в частині скорочення кількості діючих підприємств (-9,12% за повний цикл) через закриття нерентабельних або ризикових активів. Наступним кроком стала кадрова оптимізація, в частині суттєвого скорочення персоналу (стабільна негативна динаміка всі 5 років) задля підвищення продуктивності праці на одного працюючого. Логічним продовженням став фокус на обороті, тобто забезпечення зростання грошових надходжень через перегляд цінової політики та експортну орієнтацію, що дозволило наростити номінальну виручку попри втрату активів.

Стратегія малого бізнесу (ФОП) – це мобільність та виживання. Основними кроками стали релокація та фрагментація, а саме активне відкриття нових суб'єктів у 2023-2024 рр. (+13,33% до 2020 р.), свідчать про легкість релокації малого бізнесу та дроблення великих компаній на ФОП для мінімізації податкових/військових ризиків. Як наслідок, спостерігається соціальна адаптація в частині заповнення ніш на локальних ринках та забезпечення самозайнятості в умовах, коли великі підприємства не створюють робочих місць.

Отже, враховуючи виявлені тенденції (дефіцит кадрів, безпекові ризики, інфляція витрат), великим підприємствам доцільно імплементувати наступні адаптаційні заходи, в частині технологічної автоматизації. Оскільки дефіцит кадрів становить -17,7% і є критичним, власникам необхідно інвестувати в роботизовані лінії та автоматизацію пакування/фасування, запровадження використання штучного інтелекту, що дозволить зменшити залежність від людського фактора та мобілізаційних ризиків.

Для малого бізнесу варто застосувати підхід кластеризації та кооперації. Оскільки малий бізнес фінансово має зниженні показники (-34% доходу до рівня 2020 р.), варто об'єднуватися в закупівельні або збутові

кооперативи для зниження логістичних витрат та виходу на більші торговельні мережі, які недоступні для них поодинці. Також, одним із варіантів виходу із енергетичної кризи є перехід до децентралізованих джерел енергії (сонячні панелі, когенераційні установки), оскільки пріоритети змістилися у площину фізичної та енергетичної безпеки.

### ***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Отже, проведене дослідження діяльності підприємств харчової промисловості України за період 2020-2024 рр. дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. Спостерігається структурна деформація галузі. За п'ять років відбулася докорінна зміна архітектури бізнес-середовища, а саме маємо чітку тенденцію до зміщення активності в бік мікропідприємництва. Співвідношення юридичних та фізичних осіб змінилося з 1:1,69 у 2020 р. до 1:2,11 у 2024 р., що свідчить про «подрібнення» бізнесу, як реакцію на кризові явища.

2. Галузь демонструє аномальну динаміку, а саме при загальному зростанні кількості суб'єктів господарювання на 4,5% (за рахунок ФОП), чисельність зайнятих скоротилася на 17,7%, що вказує на критичний дефіцит людського капіталу та вимушену оптимізацію штатів, де бізнес намагається втримати маржинальність шляхом інтенсифікації праці, а не екстенсивного найму.

3. Фінансова ілюзія зростання, тобто номінальне зростання обсягів виробленої продукції на 14,7% (а у великого бізнесу – на 48,18%) є переважно інфляційним наслідком зростання собівартості сировини та енергоресурсів, а не свідченням реального збільшення фізичних обсягів виробництва.

4. Великий бізнес демонструє фінансову стійкість (резильєнтність), але кількісно скорочується, тоді як малий бізнес виступає рушієм кількісного відновлення та виконує функцію самозайнятості, проте фінансово значно ослаб (до 66% від рівня 2020 р.).

Враховуючи виявлені структурні деформації, аномальну динаміку ринку праці та фінансові диспропорції у розвитку підприємств харчової промисловості України, подальші наукові дослідження доцільно зосередити на розробці адаптивних механізмів управління в умовах невизначеності та ризику функціонування цих підприємницьких структур.

### Література

1. Kravchenko O., Kucher A., Hełdak M., Kucher L., Wysmulek J. Socio-Economic Transformations in Ukraine towards the Sustainable Development of *Agriculture. Sustainability*. 2020. Vol. 12(13):5441. <https://doi.org/10.3390/su12135441>.
2. Утенкова К. О. Сучасний стан аграрного сектору у контексті зміцнення продовольчої безпеки України. *Modern Economics*. 2020. № 22(2020). С. 112-118. [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-18).
3. Варченко О. О. Особливості формування агропродовольчих ланцюгів на зовнішніх ринках. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 1. С. 14-27. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2021-162-1-14-27>.
4. Гаража О. П. Експорт агропродовольчої продукції України: стан та перспективи. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 56. С. 32-38. <https://doi.org/10.32843/infrastructure56-6>.
5. Khalatur S., Zhylenko K., Vinichenko I., Trokhymets O., Kriuchko L. The Formation of the International Imperatives of the National (Food). Security Coefficient in Ukraine under Globalization. *Przegląd Strategiczny*. 2020. Vol. 13. P. 456-475. <https://doi.org/10.14746/ps.2020.1.28>.
6. Коваленко О. В., Гарбар Ж. В. Інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 4(54). С. 34-52. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2020-4-3>
7. Kushnir S., Zasoba S. Analysis of the potential and opportunities for agricultural production and agricultural processing in Ukraine. *Green, Blue & Digital Economy Journal*. 2020. Vol. 1, № 2. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2020-2-10>.



8. Odintsov O., Yevtukhova T., Vasytkonova E., Kunchenko-Kharchenko, V. Influence of tax burden on economic development of agricultural enterprises in Ukraine. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2020. Vol. 7(1). P. 150-162. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i1.328>.
9. Kyfyak V., Verbivska L., Alioshkina L., Galunets N., Kucher L., Skrypnyk S. The Influence of the Social and Economic Situation on Agribusiness. *Wseas transactions on environment and development*. 2022. Vol. 18. P. 1021-1035. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.98>.
10. Jagtap S., Trollman H., Trollman F., Garcia-Garcia G., Parra-López C., Duong L., Martindale W., Muneke P., Lorenzo J., Hdaifeh A., Hassoun A., Salonitis K., Afy-Shararah, M. The Russia-Ukraine Conflict: Its Implications for the Global Food Supply Chains. *Foods*. 2022. Vol. 11. P. 1-23. <https://doi.org/10.3390/foods11142098>.
11. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. *Державна служба статистики*. 2026. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 07.01.2026).

## References

1. Kravchenko, O. Kucher, A. Heldak, M. Kucher, L. and Wyszumek, J. (2020), "Socio-Economic Transformations in Ukraine towards the Sustainable Development of Agriculture", *Sustainability*, vol. 12(13):5441. <https://doi.org/10.3390/su12135441>.
2. Utenkova, K.O. (2020), "Current state of the agricultural sector in the context of strengthening food security in Ukraine", *Modern Economics*, vol. 22(2020), pp. 112-118. [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-18).
3. Varchenko, O.O. (2021), "Features of the formation of agri-food chains in foreign markets", *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 1, pp. 14-27. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2021-162-1-14-27>.
4. Harazha, O.P. (2021), "Export of agri-food products of Ukraine: status and prospects", *Infrastruktura rynku*, vol. 56, pp. 32-38. <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-6>.

5. Khalatur, S. Zhylenko, K. Vinichenko, I. Trokhymets, O. and Kriuchko L. (2020), "The Formation of the International Imperatives of the National (Food). Security Coefficient in Ukraine under Globalization", *Przegląd Strategiczny*, vol. 13, pp. 456-475. <https://doi.org/10.14746/ps.2020.1.28>.
6. Kovalenko, O.V. and Harbar, Zh.V. (2020), "Innovative development of food industry enterprises in Ukraine", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 4(54), pp. 34-52. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2020-4-3>
7. Kushnir, S. and Zasoba, S. (2020), "Analysis of the potential and opportunities for agricultural production and agricultural processing in Ukraine", *Green, Blue & Digital Economy Journal*, vol. 1, no. 2. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2020-2-10>.
8. Odintsov, O. Yevtukhova, T. Vasytkonova, E. and Kunchenko-Kharchenko, V. (2020), "Influence of tax burden on economic development of agricultural enterprises in Ukraine", *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, vol. 7(1), pp. 150-162. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i1.328>.
9. Kyfyak, V. Verbivska, L. Alioshkina, L. Galunets, N. Kucher, L. and Skrypnyk S. (2022), "The Influence of the Social and Economic Situation on Agribusiness", *Wseas transactions on environment and development*, vol. 18, pp. 1021-1035. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.98>.
10. Jagtap, S. Trollman, H. Trollman, F. Garcia-Garcia, G. Parra-López, C. Duong, L. Martindale, W. Munekata, P. Lorenzo, J. Hdaifeh, A. Hassoun, A. Salonitis K. and Afy-Shararah, M. (2022), "The Russia-Ukraine Conflict: Its Implications for the Global Food Supply Chains", *Foods*, vol. 11, pp. 1-23. <https://doi.org/10.3390/foods11142098>.
11. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Economic statistics. Economic activity. Enterprise activity", <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 07.01.2026).

*Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 р.*