

military service and reservists, in particular, the identification of stages, methods, general structure, and mathematical model of the methodology; two variants of solving the calculation problem on the basis of the developed methodology with the help of information technologies; suggestions regarding the further directions of scientific research to develop recommendations for improving the organizational and legal mechanism for determining the need for advanced training of civil servants responsible for organizing military registration of conscripts, persons liable for military service, and reservists in public authorities, as well as to develop proposals for improving the particular software of the human resource management information system in public authorities (HRMIS). The article outlines the necessary scientific and methodological apparatus, including a methodology for calculating the need for advanced training of civil servants responsible for organizing the military registration of conscripts, persons liable for military service, and reservists in public authorities.

**Keywords:** Mobilization, mobilization training, military registration, public authorities, civil service, civil servants, and professional training.

Стаття надійшла до редакції 05.04.2024 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Правдивець О.М. Методика розрахунку потреби у підвищенні кваліфікації фахівців державного органу з питань організації та ведення військового обліку громадян України. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 3. С. 53-59.

Pravdyvets O. Method of calculating the need for increasing the qualifications of state authority specialists in issues of organizing and keeping military accounting of citizens of Ukraine. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 3, pp. 53-59.

УДК: 658.5:338.432; JEL classification: O13  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-12>

КРАСНОРУЦЬКИЙ Олександр<sup>1</sup>, доктор економічних наук, професор, в.о. директора,  
<https://orcid.org/0000-0003-1744-3257>  
МАРЕНИЧ Тетяна<sup>1</sup>, доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник  
відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві,  
<http://orcid.org/0000-0003-3162-7394>  
КРІЧФАЛУШІЙ-СТЕПАНОВА Крістіна<sup>1</sup>, кандидат юридичних наук, старший науковий  
співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій,  
<https://orcid.org/0009-0002-2993-5048>  
БОГДАНЮК Ігор<sup>1</sup>, кандидат юридичних наук, старший дослідник, заступник директора з  
організаційно-наукової роботи та трансферу технологій,  
<https://orcid.org/0000-0003-4782-9986>

**ІДЕНТИФІКАЦІЯ СЦЕНАРІЇВ РЕСТАВРАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ МОЛОКА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА  
ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Красноручський О., Маренич Т., Крічфалушій-Степанова К., Богданюк І. Ідентифікація сценаріїв реставрації економічного потенціалу підприємств-виробників молока в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

У статті представлено результати дослідження щодо обґрунтування сценаріїв відновлення та ефективної мобілізації економічного потенціалу підприємств-виробників молока, які розташовані на деокупованих територіях. Відзначено, що головним аспектом сценарного підходу є обґрунтування варіантів рішень, які базуються на комплексному мисленні, емпіричних припущеннях та експертних висновках. Застосування методології сценарного планування та SWOT-аналізу дозволило побудувати групу з чотирьох сценаріїв відновлення економічного потенціалу підприємств-виробників молока, які знаходяться на деокупованих територіях. Розкрито відповідність сценаріїв відновлення та розвитку економічного потенціалу і типів потенціалу аграрних підприємств. Представлено варіанти поєднання сценаріїв відновлення економічного потенціалу і стратегій розвитку підприємств-виробників молока.

**Ключові слова:** сценарії, економічний потенціал підприємства, стратегія, ефективність, управління, молочне скотарство.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Соціально-економічна та воєнно-політична ситуація в державі створила низку нестандартних викликів, з якими ключові галузі національної економіки загалом та сільськогосподарське виробництво зокрема, не стикалися протягом всього періоду існування незалежної України. Ускладнення експорту, зрушення в структурі витрат і цін на продукцію пов'язані зі значним подорожчанням логістичних процедур, загострення виробничих, фінансових та інвестиційних ризиків, обумовлених воєнними діями, прискорили скорочення вітчизняного виробництва та потенціалу його суб'єктів. Значною мірою зазначене відобразилось на виробництві продукції молочного скотарства як надзвичайно чутливої підгалузі сільськогосподарського виробництва. Водночас за таких обставин тенденції до зменшення поголів'я

сільськогосподарських тварин та, відповідно, обсягів виробництва продукції, які існували останнім часом, лише погіршилися.

Структурні зрушення, що відбувалися в аграрному секторі національної економіки протягом останніх тридцяти років, значною мірою вплинули на галузеву структуру, розміри та масштаби виробництва в аграрних підприємствах. На фоні змін в тенденціях забезпечення економічної ефективності, викривлення пропорцій обміну між продуктивними та ресурсними ринками в занепаді в аграрних підприємствах опинилась підгалузь молочного скотарства, значні обсяги виробництва її продукції почали вироблятися нездатними забезпечити стабільність якості продукції господарствами населення, а матеріальна база аграрних підприємств руйнувалась. Воєнно-політичні події лише загострили без того перелічені

<sup>1</sup>Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України

комплексні проблеми функціонування та розвитку підприємств-виробників молока, особливо тих, які розташовані на територіях, що перебували в окупації. За цих обставин саме молочне скотарство лишається тим галузевим напрямом спеціалізації аграрних підприємств, який дозволяє і дозволяє здійснювати компенсацію негативного впливу сезонних факторів на ринках сільськогосподарської продукції, а отже, підтримувати їх фінансово-економічну, ресурсну та технологічну стійкість. Зміни, які відбулися в спеціалізації вітчизняних аграрних підприємств, унеможливають досягнення високої ефективності підприємствами-виробниками молока без зрушень у структурних і функціональних характеристиках компонент їх економічного потенціалу, які вимагають корекції підходів до організації та управління основною діяльністю та розвитком товаровиробників.

Зазначені проблемні питання потребують негайного вирішення шляхом створення належних умов для формування, розвитку та ефективної мобілізації виробничо-технологічного, агро-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств-виробників молока, адже від таких дій залежить дотримання досягнутого рівня продовольчої безпеки держави, а також збереження вкрай важливого для підтримання фінансово-економічної стійкості та збереження потенціалу майбутнього економічного зростання сільськогосподарських товаровиробників молочного напрямку.

У зв'язку із загрозами, які дедалі гостріше постають перед аграрним сектором через війну та невизначеність її часового завершення, з'явилася необхідність передбачати приблизні сценарії відновлення економічного потенціалу підприємств-виробників молока на деокупованих територіях. Потреба у передбаченні (foresight) розвитку економічних процесів на підприємствах у мирний час через жорстку конкуренцію обумовлена невизначеністю, ризикованістю і складністю підприємницької діяльності. Виклики та загрози, які виникають у бізнес середовищі, зумовлюють необхідність передбачення на об'єктивних засадах хоча б приблизних сценаріїв того, що відбудеться. Це потрібно для формування раціональної та виваженої стратегії розвитку будь-якої соціально-економічної системи. Сценарійний підхід може забезпечити зацікавлених осіб необхідним баченням майбутнього, на основі якого будуть прийматися відповідні рішення, які гарантуватимуть успішний розвиток підприємств. Водночас репрезентацію майбутнього не можна інтерпретувати як звичайне продовження минулого, тому що це майбутнє набуватиме принципово інших форм та структур порівняно з тим, що було відомо в минулому.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні та прикладні засади використання сценаріотехніки висвітлено в роботах багатьох науковців: Безугла Ю. Є. [1], Георгієв В. А. [2], Дідух С. М. [3], Згуровський М. З. [4; 8], Кологривов Я. І. [5], Кривцова М. С. [6], Шандова Н. В. [7],

Алан Риддерч [9], Бен Р. Мартин [10], Моралес Хесус Е.А. [11] та ін. У дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених розглядаються можливі сценарії розвитку на короткостроковий та довгостроковий період національної економіки, окремих регіонів та галузей, підприємств. Однак у працях науковців недостатньо уваги приділяється питанню розробки можливих оптимально-раціональних сценаріїв відновлення та формування економічного потенціалу підприємств-виробників молока, які знаходяться на деокупованих територіях.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є обґрунтування сценаріїв відновлення та ефективної мобілізації економічного потенціалу підприємств-виробників молока, які розташовані на деокупованих територіях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Воєнні дії в Україні негативно вплинули на всі галузі національної економіки, у тому числі і на аграрний сектор. Падіння ВВП України за підсумком 2022 року оцінюється на рівні 30,4% [12].

До деструктивних чинників війни слід віднести: значні втрати людського капіталу у вигляді людських жертв та внаслідок зовнішньої міграції, перерозподіл трудових ресурсів всередині країни; припинення діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу, закриття великих підприємств, релокація бізнесу; скорочення обсягів ключових експортних позицій через блокаду передусім морських портів; загрози продовольчій та енергетичній безпеці країни; формування фінансового та бюджетного дефіциту, зменшення приватного інвестування; зниження купівельної спроможності значної частини населення, втрата засобів існування домогосподарств тощо. Означені проблеми істотно ускладнюють життєдіяльність, виживання та розвиток усіх регіонів, територіальних громад та суб'єктів господарювання як в тилу, так і в зоні бойових дій, на прифронтовій чи деокупованій території, а їх вирішення прямо вплине на напрями трансформації розвитку України у воєнний та повоєнний період.

Повномасштабна війна стала справжнім випробуванням для працівників сільського господарства. Українські аграрії мають підлаштовувати свою діяльність під реалії сьогодення: забруднення частини земель нерозірваними боєприпасами та пошкодженою технікою; порушення ланцюга створення доданої вартості; знищення сільськогосподарської техніки, ферм та поголів'я тварин і птиці; підвищення цін на добрива, паливо, насіння, ветпрепарати; проблеми доступу до кормів і фуражу, поповнення поголів'я тварин та до ринків збуту; суттєве зростання собівартості продукції; обвал ринків сільськогосподарських ресурсів (добрив та насіння), зокрема у прифронтових областях; брак працівників через міграцію та мобілізацію; скорочення внутрішнього споживання; неплатоспроможність контрагентів тощо. Вкрай негативно нині впливає на діяльність агро-виробників енергетична криза, цінові коливання, блокування портів та інші чинники. Наслідки блекаутів для молочної галузі України передусім

полягають у втраті молока та молочної продукції, підвищенні собівартості виробництва через необхідність використання генераторів. Майже всі сучасні тваринницькі ферми напряму залежать від електроенергії. Знеструмлення ферм призводить до порушення водопостачання, доїння, технології утримання тварин, може унеможливити перероблення та правильне зберігання кормів. Частина підприємств молочної галузі знаходяться у тимчасовій окупації.

Ситуація в аграрному секторі залишається надзвичайно складною, однак за підсумками 2022 року вітчизняна економіка в цілому отримала 240,4 млрд грн збитків, тоді як чистий прибуток підприємств сільського, лісового та рибного господарства за цей рік склав 87,1 млрд грн. Це найвищий за фізичними обсягами показник серед усіх видів економічної діяльності, хоча у 2,7 рази менший проти рекордного рівня 2021 року [13]. Аграрна галузь стала однією з чотирьох, що зберегли позитивний фінансовий результат, забезпечивши найвищу рентабельність операційної (20,3%) та всієї (13,6%) діяльності в умовах війни та безпрецедентних перешкод щодо реалізації і (особливо) експорту продукції. При цьому 78,4% сільськогосподарських підприємств досягли позитивного фінансового результату. І хоча частка збиткових агропідприємств зростає з 11,7% у 2021 р. до 21,6% у 2022 р., вона є найменшою серед усіх видів економічної діяльності [13].

Відкриття європейського кордону для експорту молочних продуктів дозволило переробним підприємствам утримати, а пізніше і підвищити закупівельну ціну, що стало визначальним для економіки молочних підприємств, які закінчили 2022 рік з прибутком. Так, рентабельність виробництва молока у 2022 р. склала 17% (у 2020 р. – 20,4%). Попри війну та блокування морських портів у 2022 р. Україна експортувала молочної продукції на 344,6 млн дол., що на 39% більше, ніж у 2021 р. При цьому імпорту зменшився на 47% [14].

Утім кількість тварин продовжує скорочуватися внаслідок негативного впливу воєнних дій на молочне скотарство України. Станом на 1 січня 2024 року поголів'я великої рогатої худоби (далі – ВРХ) в країні скоротилося на 73,5 тис. голів, що на 3,3% менше порівняно до січня 2023 року і на 4,9% менше порівняно до 1 грудня минулого року. За попередніми даними Держстату, станом на 1 січня 2024 року в присадибному і промисловому секторах України утримується 2233,60 тис. голів ВРХ, у тому числі 1290,20 тис. корів. Порівняно до 1 грудня 2023 року, поголів'я ВРХ в Україні скоротилося на 109,6 тис. голів (-4,9%), а кількість корів зменшилася на 15 тис. голів (-1,2%). За останній рік поголів'я ВРХ скоротилося на 73,5 тис. голів (-3,3%), у тому числі корів – на 62,6 тис. голів (-4,9%). Близько 29% тварин утримується на промислових підприємствах, а 71% – в господарствах населення. У промисловому секторі утримується 912,6 тис. голів ВРХ, що на 1,2 тис. голів (-0,1%) менше, ніж в грудні 2023 року. Поголів'я корів на підприємствах склало 373,5 тис. голів, що на 2,2 тис. голів менше (-0,6%) порівняно з минулим

місяцем. За останній рік поголів'я ВРХ скоротилося на 29,5 тис. голів (-3,2%), а кількість корів зменшилася на 20,7 тис. голів (-5,5%). За 2023 рік кількість ВРХ в господарствах населення скоротилася на 44 тис. голів (-3,3%), а кількість корів зменшилася на 41,9 тис. голів (-4,6%) [10]. В регіональному розрізі близько 53% тварин від загального поголів'я ВРХ утримується в господарствах усіх категорій в таких областях: Хмельницька область – 222 тис. голів; Полтавська область – 182 тис. голів; Вінницька область – 165 тис. голів; Тернопільська область – 132 тис. голів; Одеська область – 128 тис. голів; Чернігівська область – 123 тис. голів; Черкаська область – 118 тис. голів; Львівська область – 116 тис. голів. Згідно Держстату, поголів'я ВРХ збільшилось лише у господарствах усіх категорій в Харківській області на 13,2%, Донецькій області – на 12,8% і в Миколаївській області – на 1,1% порівняно до 1 січня минулого року [15].

Скорочення поголів'я ВРХ є давньою проблемою України через відсутність ефективної державної програми підтримки молочного скотарства. Війна лише погіршила стан підгалузі. Типовою ситуацією для прифронтових регіонів є загибель певної кількості ВРХ внаслідок обстрілів. Чимало фермерів залишили корів на окупованих територіях, які були продані на м'ясо. Також до зменшення поголів'я призводить вибраковка тварин, які отримали поранення. Забруднення пасовищ та ріллі мінами та снарядами, скорочення придатних для роботи сільськогосподарських земель внаслідок окупації вплинуло на погіршення стану годівлі. Багато господарств не ризикують вкладати гроші у збільшення поголів'я корів в умовах воєнного часу через зростання витрат на підготовку кормів, дизельне паливо та електроенергію. Підприємства відчувають суттєву нестачу оборотних та кредитних коштів.

Водночас, якщо сільськогосподарські підприємства і не зазнали прямих втрат, то всі вони без винятку постраждали від втрат непрямих через розірвані ланцюги поставок і логістику, падіння купівельної спроможності, міграцію населення та кадровий дефіцит, простій виробництва через вимкнення електроенергії, дефіцит матеріальних ресурсів, пошук нових каналів продажу тощо. Тому головною потребою агропромисловиків в умовах сьогодні є створення стабільного середовища та збереження показників діяльності на довоєнному рівні, що забезпечить хоча б просте відтворення. У деяких випадках у найближчій перспективі мова буде йти саме про економічне виживання виробництва продукції тваринництва. Водночас підприємства під час війни мають працювати, відновлювати роботу, щоби забезпечити наповнення бюджету податками, зберегти платоспроможність населення, посилити економічну стійкість держави та ефективність протистояння ворогу.

У 2023 р. господарства всіх категорій виробили близько 7412 тис. т молока-сировини, що на 5% менше порівняно до минулорічного періоду. За проаналізований період частка підприємств у виробництві молока-сировини склала 38%, а господарств населення – 62% [16]. Підприємства

збільшили виробництво молока до 2807 тис. т (+6%) в січні-грудні 2023 року. За обсягами надоїв молочно-товарні ферми вийшли на довоєнні рівні. В господарствах населення за 2023 р. було вироблено 4604,3 тис. т молока, що на 11% менше порівняно до минулорічного періоду. Загальне скорочення виробництва молока-сировини в Україні відбувається переважно за рахунок падіння обсягів надоїв в господарствах населення, які найбільш суттєво постраждали від наслідків війни [16]. Проте така тенденція і надалі буде продовжуватися, оскільки в Україні відбувається поступовий перехід переробки сирого молока саме на сировину екстра гатунку, яке здатні виробляти молочно-товарні ферми. Згідно Наказу № 118 Мінагрополітики від 12.03.2019 р., після завершення воєнного стану (через два роки з дня припинення або скасування воєнного стану) молокопереробні підприємства зможуть використовувати в якості сировини лише молоко екстра гатунку, яке відповідає європейським нормам якості [17]. Варто зазначити, що 89,5-92,6% молока, яке йде на переробку, виробляється промисловим сектором, і тому скорочення надоїв в господарствах населення не дуже сильно впливає на виробництво молочної продукції в промислових обсягах [28, с. 254].

У січні-грудні 2023 року приріст виробництва молока-сировини спостерігався в господарствах усіх категорій в Київській області (+5%), Черкаській області (+4%), Хмельницькій області (+3,9%), Чернігівській області (+3%), Рівненській області (+3%), Полтавській області (+2%), Харківській області (+2%) [16]. У січні-грудні 2023 року близько 51% молока-сировини було вироблено в таких областях: Хмельницька область – 699 тис. тон; Полтавська область – 676 тис. т; Вінницька область – 606 тис. т; Тернопільська область – 489 тис. т; Черкаська область – 460 тис. т; Житомирська область – 432 тис. т; Чернігівська область – 414 тис. т. Незважаючи на те що 2023 року молочно-товарні ферми вийшли за обсягами надоїв на довоєнні рівні, їх потужності однаково не вистачає, щоби компенсувати різке скорочення виробництва молока в господарствах населення.

Що стосується виробництва яловичини, то за оцінками Держстату, в січні-грудні 2023 року обсяги забою ВРХ в господарствах усіх категорій склали 469,7 тис. т, що на 3% більше порівняно до минулорічного періоду. На підприємствах було вироблено 34% яловичини від загального обсягу забою, а в господарствах населення – 66% [16]. Обсяги забою ВРХ на підприємствах в січні-грудні поточного року склали 161,7 тис. т, що на 16% більше ніж торік. У господарствах населення обсяги забою ВРХ за 12 місяців 2023 року склали 308 тис. т і скоротилися на 4% порівняно до минулорічного періоду. Загальні обсяги забою сільськогосподарських тварин, не тільки ВРХ, але й свиней, овець, птахів в 2023 році оцінюються на рівні 3113,6 тис. т, що на 1,8% більше ніж у 2022 році. В січні-грудні 2023 року 50% м'яса в Україні було вироблено в господарствах усіх категорій у таких областях: Вінницька область – 672 тис. т; Черкаська область – 457 тис. т; Дніпропетровська

область – 363 тис. т; Київська область – 233 тис. т; Львівська область – 208 тис. т. За даними Держстату, збільшення обсягів реалізації живих тварин на забій відбулось у Київській області (+13,6%), Хмельницькій області (+8%), Дніпропетровській області (+9%) та Рівненській області (+6,9%) [16].

Попри продовження війни уже сьогодні необхідно планувати як відновлення уражених територій, так і створення умов для якомога швидшого повернення в Україну українських біженців, повернення у місія постійного проживання значної частини вимушених переселенців, відновлення місцевої, регіональної та національної економіки. Найпершими завданнями є розмінування сільськогосподарських угідь, об'єктів інфраструктури аграрного сектору й територій особистих господарств, визначення завданої шкоди та започаткування рекультиватії земель, постраждалих унаслідок бойових дій [18].

Розмінування сільськогосподарських угідь є однією з першочергових потреб України у гуманітарній допомозі. Так, за даними Мінекономіки в Україні за 2023 рік вдалося розмінувати площу сільськогосподарських земель, на яких можна виростити 1 млн т зерна, за рік в обіг повернули 18 тис. кв. км земель. Площа, визнана потенційно замінованою, складає у 174 тис. кв. км. До сільськогосподарських земель, які постраждали від мінування, відносять 208 тис. га. Зараз перевірки на наявність вибухонебезпечних предметів потребує територія у 156 тис. кв. км. Згідно з оновленим планом повернення сільськогосподарських земель до господарської експлуатації 2024 р. першочерговому обстеженню та, в разі необхідності, очищенню та розмінуванню підлягають понад 512 тис. га сільгоспугідь. За 2023 рік було обстежено 274 тис. га сільгоспземель. Відповідно до оновленого плану пріоритетне повернення земель в господарську експлуатацію відбуватиметься у 8 регіонах. Передбачається обстеження і в разі потреби очищення та розмінування в: Донецькій області – 12,8 тис. га; Чернігівській області – 2 тис. га; Сумській області – 85 га; Дніпропетровській області – 6,6 тис. га; Київській області – 9,4 тис. га; Миколаївській області – 44 тис. га; Харківській області – 190 тис. га; Херсонській області – 248 тис. га. За даними експертів Світового банку пріоритетне розмінування сільськогосподарських земель в Україні коштуватиме близько \$1,5 млрд. [19]. Вартість розмінування 1 га землі доходить до \$1781 [20]. Без обстеження та розмінування використання цих земель аграріями неможливе.

Для розробки політики та стратегії розвитку соціально-економічних систем (підприємств, об'єднань, галузей, регіонів) використовується сценарне планування як метод передбачення, що застосовується для середньострокового та довгострокового стратегічного аналізу. Сценарії являють собою описові версії щодо майбутнього, які дають чітке бачення того, як об'єкт аналізу може виглядати через певний проміжок часу. «Сценарії являють собою результати досліджень про те, як об'єкт аналізу мав би змінитися за умови, що певні тренди підсилюються б чи послабилися б, або відбулися б певні події.

Зазвичай набір розроблених сценаріїв (від двох до п'яти для кожного часового горизонту) являє собою різні можливі варіанти майбутнього, пов'язані з різними тенденціями та подіями» [8, с. 24].

Сценарний підхід успішно використовувався протягом останніх 50-ти років для кращого розуміння і планування майбутнього. Наприклад, широко відомі приклади застосування сценарного планування компанією RAND, Стенфордським університетом, компанією Shell та іншими авторитетними науковими та бізнесовими інституціями. Зокрема, Shell у 1970–1980-х роках використовувала сценарне планування для підготовки до впливу зовнішніх подій на ціни на нафту [8, с. 24].

При розробці сценаріїв важливими складовими цього процесу є визначення мети побудови сценаріїв та вибір методології. Так, уряд Великобританії використовує для розробки сценаріїв три методики: методика «двох осей»; методика «гілки»; методика «конусу правдоподібності» [8, с. 24-25]. Ці методики не є вичерпними. Існує широкий перелік інших методик, які за необхідності можуть

бути застосовані в конкретних ситуаціях [21-23]. Зокрема, простою в застосуванні є методика «конусу правдоподібності». Цей метод сценарного планування розроблений у Х'юстонському університеті (США) і адаптований для використання Міністерством оборони Великобританії. За допомогою цієї методики розробляються сценарії на основі застосування серії драйверів і припущень, які були визначені попередньо. Сценарії базуються як на найбільш імовірних шляхах розвитку досліджуваних систем, так і на більш екстремальних чи менш правдоподібних шляхах. Методика «конусу правдоподібності» може бути застосована для розробки сценаріїв на короткострокових, середньострокових і довгострокових часових горизонтах, але найбільш ефективною вона є для короткострокових передбачень з обмеженою кількістю драйверів [8, с. 27].

Побудова сценаріїв відновлення економічного потенціалу підприємств-виробників молока з використанням методики «конусу правдоподібності» на основі трьох драйверів і трьох оптимістичних припущень виглядає так (рис. 1).

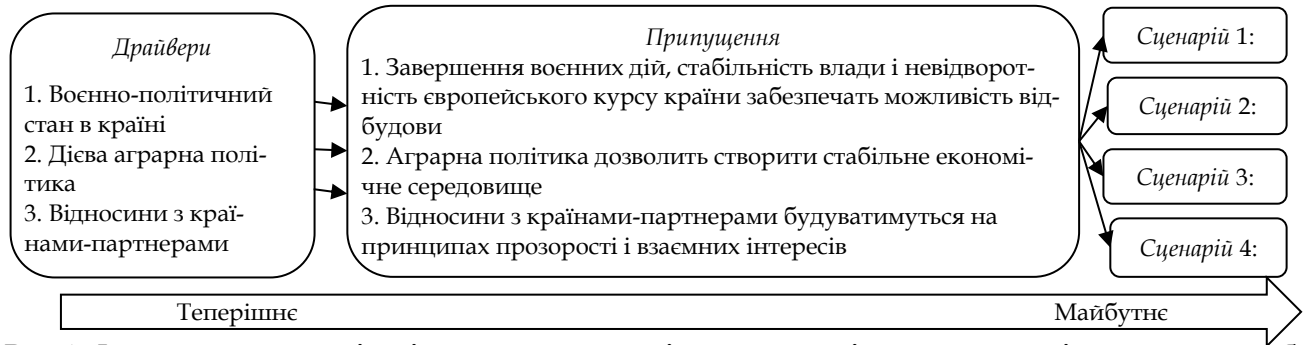


Рис. 1. Формування сценаріїв відновлення економічного потенціалу аграрних підприємств-виробників молока за методикою «конусу правдоподібності»

Для аналізу перспектив відновлення потенціалу підприємств-виробників молока насамперед необхідно звернутися до методу SWOT-аналізу, що є одним із найбільш використовуваних як у зарубіжних, так і вітчизняних форсайт-дослідженнях. Цей метод зазвичай застосовується для розуміння стартової ситуації об'єкта при проведенні досліджень та передбачає виділення чотирьох аспектів, а саме: можливостей, сильних і слабких сторін, загроз стосовно нього. Можливості та сильні сторони – це переваги об'єкта, які варто використати та з яких варто виходити в процесах прогнозування, планування та передбачення його розвитку. Можливості підказують на що насправді необхідно орієнтувати об'єкт. Слабкі сторони та загрози – це недоліки та проблеми, що потребують врахування та подолання. Саме вони визначають ризики у розвитку об'єкта дослідження. Матриця SWOT надає зацікавленим особам структуроване інформаційне поле, в межах якого вони можуть стратегічно орієнтуватися і приймати більш зважені управлінські рішення (табл. 1).

Виходячи з концепції SWOT-аналізу, у підприємства з'являються дві перспективи: співвіднести можливості та сильні сторони; трансформувати слабкі сторони та загрози в сильні сторони або можливості. Звичайно, переважна частина факторів впливу (табл. 1) знаходиться за межами підприємства і воно не здатне на них впливати.

Однак виважена державна політика, спрямована на максимальне можливе збереження економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств під час війни, могла б суттєво полегшити стан справ. Виникає потреба у формуванні нової повоєнної моделі розвитку аграрного сектору зі збалансуванням його економічних та екологічних компонентів, що відповідатиме цілям сталого розвитку. Першочерговим завданням державної аграрної політики у 2024 р. є відновлення аграрного виробництва на деокупованих територіях.

Для оцінки потенціалу важливим є визначення його типу. На нашу думку, у межах розширеного відтворення можна виокремити чотири типи економічного росту потенціалу підприємства: екстенсивний (традиційний), інтенсивний (інноваційний), гібридний (змішаний) [24, с. 28] та звужений (спадаючий). При екстенсивному типі економічного росту потенціалу збільшення масштабів виробництва досягається за рахунок додаткового залучення трудових, природних ресурсів і засобів виробництва при збереженні сформованої техніко-технологічної основи. При інтенсивному типі відтворення розвиток потенціалу відбувається шляхом якісного вдосконалення факторів виробництва: застосування прогресивних знарядь і предметів праці та видів енергетичних ресурсів, підвищення кваліфікації технологічного й

управлінського персоналу, а також постійного покращення використання усіх наявних складових потенціалу підприємства. Щодо змішаного типу розширеного відтворення потенціалу, то він характеризується збалансованістю або домінуванням

екстенсивних чи інтенсивних факторів його розвитку. Звужений (спадаючий) тип економічного росту потенціалу формується через значні негативні процеси виробничого характеру зі зміною галузевої приналежності підприємства.

Таблиця 1

**Результати SWOT-аналізу реставрації економічного потенціалу підприємств-виробників молока в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення**

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<p>Великий потенціал використовуваних природних ресурсів насамперед землі. Привабливі агрономічні умови. Людський потенціал (високоосвічені кваліфіковані кадри, дешева робоча сила). Стабільна фінансова система попри військові дії. Стійкість та адаптивність в умовах війни суб'єктів господарювання, самоорганізація населення та бізнесу</p>	<p>Руйнування, зношеність виробничої інфраструктури, відсутність модернізації молочних ферм. Збереження значної матеріало- та енергоємності продукції. Висока вартість енергоносіїв, палива та інших матеріально-технічних ресурсів промислового походження. Низькі закупівельні ціни на здане молоко. Скорочення попиту населення на тваринницьку продукцію через міграцію. Порушення ланцюгів постачання та збуту продукції, втрата покупців, постачальників. Практична неможливість релокації сільськогосподарських підприємств. Велика вартість кредитних коштів, обмежений доступ до кредитних та бюджетних ресурсів. Корупція, ускладнення процесу залучення інвестицій. Відсутність прозорості та незалежності судової системи. Слабка інтеграція до економіки ЄС</p>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<p>Релокація підприємств на безпечну територію. Формування державного замовлення на продукцію. Встановлення мінімальної закупівельної ціни молока у розмірі не нижче 50% вартості молока на полицях магазинів. Допомога на виплату орендної плати за землю власникам земельних ділянок, де немає посіву чи збирання врожаю. Диверсифікація видів діяльності. Пошук нових логістичних можливостей. Надійна IT-інфраструктура. Модернізація зруйнованої та застарілої виробничої інфраструктури. Безвідсоткове кредитування для аграрного бізнесу. Скасування мит та квот на експортну продукцію, санкції для РФ. Реформа регуляторної та податкової системи. Реформа судової системи зі створенням умов для залучення іноземних інвестицій. Набуття статусу Україною кандидата в члени ЄС.</p>	<p>Продовження війни на невизначений період, через яку зростають збитки і потенційна вартість відновлення. Скорочення виробництва, вимушене звільнення працівників, унеможливлення організації повноцінного виробничого процесу. Надлишкові активи, які є дієздатними. Дефіцит окремих видів товарів та послуг. Зупинка роботи через окупацію територій. Зниження закупівельної ціни на здане молоко. Звуження ринку збуту продукції внаслідок відтоку населення за межі країни. Неповорнення значної частини громадян, які виїхали за кордон в пошуках тимчасового притулку від збройної агресії. Втрата / окупація нових територій. Відсутність реформ та стимулів від держави для розвитку бізнесу. Зростання інфляції, подорожчання матеріально-технічних ресурсів промислового походження, збільшення операційних витрат, тиск на валютний курс. Підписання мирного договору на невігідних для України умовах зі збереженням загрози військової ескалації</p>

*Джерело: розроблено авторами*

Відповідно до типів потенціалу розвитку та відновлення виробничо-технологічних, агроекологічних та інноваційно-інвестиційних можливостей підприємств-виробників молока на деокупованих територіях може відбуватися за чотирма ймовірними сценаріями:

1) песимістичний: згортання виробничої діяльності в молочному скотарстві; не досягнення довоєнного рівня виробництва молока, зменшення поголів'я корів; відставання рівня розвитку молочної галузі від стандартів ЄС через обмеженість трудових і фінансових ресурсів, погіршення якості утримання тварин та робочих місць;

2) реалістичний: досягнення довоєнного рівня виробництва молока та поголів'я тварин шляхом конвергенції зусиль та відповідних заходів держави, регіонів і суб'єктів господарювання з розвитку та відновлення потенціалу молочного скотарства з отриманням фінансових коштів від країн-партнерів (донорів); забезпечення національної продовольчої безпеки;

3) оптимістичний: стрімке зростання обсягу виробленої продукції високої якості за стандартами ЄС, відновлення поголів'я тварин за умови швидкої інтеграції в ЄС шляхом залучення новітніх технологій з Європи як для якісної відбудови зруйнованої виробничої інфраструктури, так і

для модернізації тваринницької галузі та аграрної сфери загалом на засадах сталого розвитку та з урахуванням Європейського зеленого курсу за рахунок належного фінансування з державного бюджету та повноцінної донорської підтримки; забезпечення національної та глобальної продовольчої безпеки;

4) кризовий: суттєве згортання виробничої діяльності в молочному скотарстві; репрофілювання наявних активів; реорганізація; банкрутство; ліквідація тваринницької (молочної) галузі або навіть підприємства; загроза національній продовольчій безпеці. Перераховані базові сценарії формування та реалізації потенціалу підприємств-виробників молока покликані у кінцевому підсумку позитивно вплинути на зростання їх ефективності діяльності за рахунок реалізації накопичених виробничо-технологічних, агроекологічних та інноваційно-інвестиційних можливостей, покращення фінансового стану.

Помірна ефективність сценаріїв стратегії розвитку та відновлення потенціалу застосовується для відносно вцілілих від суцільного руйнування матеріально-технічної бази, замінування, забруднення сільськогосподарських земель і благополучних в економічному плані аграрних підприємств, припускає збереження основних

видів виробництва в рослинництві та тваринництві. Основний акцент за цих обставин робиться на проєктах, заходах і діях, пов'язаних з адаптацією системи управління до змінних умов господарювання та раціональним освоєнням внутрішніх і зовнішніх фінансових коштів. Низька ефективність сценаріїв пов'язана з необхідністю прийняття непопулярних управлінських рішень щодо напрямів економічної діяльності аграрних підприємств, що дозволить прогнозувати подальшу траєкторію їх можливостей залежно від зміни детермінант.

Загалом для підприємств зі зростаючими можливостями стратегічною метою є трансформація наявного потенціалу в зростання економічної ефективності господарювання. Досягнення поставленого завдання можливе на основі використання реалістичного або оптимістичного сценарію відновлення потенціалу. Стратегічною метою підприємств з малоперспективним потенціалом має стати оптимізація структури витрат для зростання операційного левеґіду та зменшення внутрішніх ризиків діяльності. Доцільним у такому випадку є застосування песимістичного сценарію формування та реалізації потенціалу. Стратегічною метою розвитку потенціалу підприємств зі спадаючим ефектом має стати докорінне оздоровлення підприємства, санація. У випадку відсутності перспектив налагодження функціонування молочного

скотарства слід перейти до перепрофілювання активів, освоєння нових видів діяльності тощо. Відповідність сценаріїв відновлення та розвитку економічного потенціалу і типів потенціалу підприємств представлено в табл. 2.

На відновлення та розвиток потенціалу підприємства спрямовані стратегії розвитку, які пов'язані з діяльністю підприємства на ринку. Вибір стратегії здійснюється за певними критеріями, у визначенні яких вирішальна роль належить вищому управлінському персоналу підприємства. Найбільш поширені стратегії, що застосовують суб'єкти господарювання, називаються загальними (базовими). Різноманітні стратегії, які використовують підприємства, є лише модифікаціями декількох базових стратегій. Кожна з них ефективна при певних умовах і стані середовища. При виборі стратегії необхідно мати на увазі, що нові стратегії повинні відповідати накопиченому потенціалу підприємства.

У літературних джерелах наводяться різні класифікації загальних стратегій. Проте все їх різноманіття можна звести до основних типів. Загалом залежно від напрямку розвитку, основних орієнтирів діяльності підприємства в наукових публікаціях виділяють чотири базові стратегії: зростання (прискороеного зростання), обмеженого зростання (помірного росту, стабілізації), скорочення (згортання) та комбіновану [25, с. 77; 26; 27].

Таблиця 2

Характеристика типів і сценаріїв відновлення та розвитку економічного потенціалу підприємств-виробників молока

Тип потенціалу	Основа зростання / згортання потенціалу	Сценарії відновлення та розвитку потенціалу	Цілі відновлення та розвитку потенціалу	Основа реалізації потенціалу
Екстенсивний (традиційний)	Додаткове залучення трудових, природних ресурсів, засобів виробництва, помірне використання нових технологій	Реалістичний	Досягнення довоєнного рівня та збільшення загальних показників молочного скотарства, суттєве покращення фінансового стану підприємства	Середній рівень залучення інвестицій. Використання поряд з власними джерелами фінансування залучених коштів (кредитів, позик, грантів)
Інтенсивний (інноваційний)	Якісне вдосконалення усіх факторів виробництва, управління, маркетингу	Оптимістичний	Глибока перебудова виробничого процесу в молочному скотарстві на засадах сталого розвитку, зміцнення конкурентних позицій підприємства	Високий рівень залучення інвестицій. Використання переважно зовнішніх джерел фінансування
Гібридний (змішаний)	Помірне використання трудових, природних ресурсів, засобів виробництва, нових технологій	Песимістичний	Поліпшення загальних показників молочного скотарства, покращення фінансового стану підприємства	Низький рівень залучення інвестицій. Використання у невеликих обсягах переважно власних джерел фінансування
Звужений (спадаючий)	Зменшення використання трудових, природних ресурсів, засобів виробництва, нових технологій	Кризовий	Недопущення ліквідації молочного скотарства та банкрутства підприємства	Незадовільний рівень залучення інвестицій. Відсутність власних джерел фінансування

Стратегія зростання базується на збільшенні масштабів діяльності підприємства. Вона виражає наміри підприємства збільшити обсяги виробництва, продажу, прибутку і характеризується цілями, які набагато перевищують рівень минулих досягнень. Стратегія обмеженого зростання (стабілізації) як стратегічна альтернатива передбачає цілі, які визначені на рівні минулих досягнень, скоригованих з урахуванням інфляції. Стратегія згортання застосовується за умови глибокої кризи стану підприємства, характеризується встановленням цілей, які нижчі від рівня,

досягнутого в минулому, що призведе до скорочення обсягів продажу і прибутку, переорієнтації (диверсифікації) або виключення окремих напрямків діяльності. Комбінована стратегія виступає доцільним поєднанням усіх інших зазначених базових стратегій. Цієї стратегії дотримуються, як правило, великі підприємства, що функціонують в декількох галузях. Тому в контексті дослідження не будемо передбачати для підприємств-виробників молока, які знаходяться на деокупованих територіях, комбіновану стратегію. Варіанти поєднання сценаріїв відновлення економічного

потенціалу і стратегій розвитку підприємств-виробників молока представлено в табл. 3.

Таблиця 3

**Варіанти поєднання сценаріїв відновлення економічного потенціалу і стратегій розвитку підприємств-виробників молока**

Сценарії відновлення потенціалу підприємств	Стратегії розвитку підприємств		
	зростання	стабілізації	згорання
Оптимістичний	•		
Реалістичний	•	•	
Песимістичний		•	•
Критичний			•

Побудова сценаріїв відновлення та розвитку економічного потенціалу підприємств-виробників молока на деокупованих територіях може стати вагомим підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо вибору найбільш ефективної загальної стратегії підприємства, напрямів розвитку молочного скотарства на рівні регіону, держави. Впровадження отриманих результатів дасть змогу обрати найбільш прийнятний варіант сценарію розвитку виробничо-технологічних, агроекологічних та інноваційно-інвестиційних можливостей підприємств-виробників молока.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сценарний підхід є важливим інструментом для керівних органів, який допомагає приймати рішення щодо соціально-економічного розвитку суспільства як на національному чи регіональному рівнях, так і на рівні окремих галузей

виробництва чи підприємств. Головним аспектом сценарного підходу є обґрунтування варіантів рішень, які базуються на комплексному мисленні, емпіричних припущеннях та експертних висновках. Сценарне планування дозволяє, зокрема на рівні підприємства визначити ключові внутрішні та зовнішні чинники, які сприятимуть розвитку бізнесу та розробити стратегії щодо кожного варіанту розвитку подій у майбутньому. Освоєння технологій сценарного планування дозволяє істотно скоротити час реагування суб'єкта господарювання на адаптацію щодо використання нових можливостей, мінімізацію загроз, дозволяє йому діяти набагато швидше і впевненіше в критичних ситуаціях.

Застосування методології сценарного планування та SWOT-аналізу дозволило побудувати групу з чотирьох сценаріїв відновлення економічного потенціалу підприємств-виробників молока, які знаходяться на деокупованих територіях. Ці сценарії можуть використовуватися суб'єктами, що приймають рішення на рівні держави, регіонів, господарств для розроблення раціональної політики та конструктивних планів соціально-економічного розвитку на різних рівнях управління. Розкрито відповідність сценаріїв відновлення та розвитку економічного потенціалу і типів потенціалу аграрних підприємств. Представлено варіанти поєднання сценаріїв відновлення економічного потенціалу і стратегій розвитку підприємств-виробників молока.

**Література.**

1. **Безугла Ю.Є.** Сценарії розвитку економічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8 (170). С. 402-408.
2. **Георгієв В.А.** Економічний сценарій як інструмент управління підприємством. *Академічний огляд: Менеджмент і маркетинг*. 2011. № 1 (34). С. 89-95. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2011/1/14.pdf>.
3. **Дідух С.М.** Сценарії формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємств з виробництва продуктів харчування та напоїв. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 23. С. 39-44.
4. **Згуровський М.З.** Сценарний аналіз як системна методологія передбачення. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2002. № 1. С. 7-38.
5. **Кологривов Я.І.** Побудова сценаріїв розвитку світової економіки до 2030 р. у контексті великих економічних циклів Кондратьєва. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2012. № 2. С. 125-137.
6. **Кривцова М.С.** Використання форсайт-технології у стратегічному прогнозуванні розвитку людського потенціалу регіону. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 2 (73). С. 47-60.
7. **Шандова Н.В.** Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 1 (79). С. 165-169.
8. **Згуровський М.З.** Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти. Міжнародна рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 136 с. URL: <https://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Foresight-2015.pdf>.
9. **Rhydderch A.** Models for Foresight Use in International Development. *IDS Bulletin*. 2016. Vol. 47. No. 4. P. 25-36. URL: [https://www.researchgate.net/publication/308486087\\_Models\\_for\\_Foresight\\_Use\\_in\\_International\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/308486087_Models_for_Foresight_Use_in_International_Development).
10. **Ben R.M.** Technology Foresight in a Rapidly Globalizing Economy. Invited Presentation at the International Conference on 'Technology Foresight for Central and Eastern Europe and the Newly Independent States', Vienna, Austria, 2001. URL: [https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2001\\_vienna\\_MartinBen.pdf](https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2001_vienna_MartinBen.pdf).
11. **Morales Jesus E.A.** The Most Commonly Applied Methodologies in Technology Foresight. The proceeding of the UNIDO Technology Foresight Conference for Central and Eastern Europe and the Newly Independent States. Vienna, 2001. P. 170-178. URL: [http://www.unido.org/fileadmin/import/12608\\_AideMemoire.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/12608_AideMemoire.pdf).
12. **Падіння ВВП України за підсумками року попередньо склало 30,4%.** *Мінекономіки*. URL: [https://lb.ua/economics/2023/01/05/541517\\_padinnya\\_vvp\\_ukraini\\_pidsumkami.html](https://lb.ua/economics/2023/01/05/541517_padinnya_vvp_ukraini_pidsumkami.html).
13. **Луценко Ю.** Сільськогосподарські підприємства утримують лідируючі позиції в економіці. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/3671-silskohospodarski-pidpryyemstva-utrymuut-lidyruyuchi-rozvytsi-yi-v-ekonomitsi-yuriy-lupenko.html>.
14. **Козак О.** Українські молочні ферми показали світу надзвичайну стійкість під час війни. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/3636-olha-kozak-ukrayinski-molochni-fermy-pokazaly-svitu-nadzvychnu-styikist-pid-chas-viyny.html>.
15. Тенденція скорочення поголів'я ВРХ в грудні 2023 року продовжилась.



URL: <http://milku.info/uk/post/tendencia-skorocenna-pogoliva-vrh-v-grudni-2023-roku-prodovzilas1>.

16. Молочно-товарні ферми вийшли на довоєнні рівні виробництва молока в 2023 році. АВМ. 2024. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/molocno-tovarni-fermi-vijsli-na-dovoenni-rivni-virobnictva-moloka-v-2023-roci#:~:text=В%20господарствах%20населення%20за%202012,порівняно%20до%20листопаду%202022%20року>.

17. Вимоги до безпечності та якості молока і молочних продуктів: затверджено наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України № 118 від 12.03.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0593-19#Text>.

18. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>.

19. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2024. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/245689.html#:~:text=Так%2C%20за%20даними%20Мінекономіки%20в,кв](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html#:~:text=Так%2C%20за%20даними%20Мінекономіки%20в,кв).

20. Ринок землі потребує вирішення ряду питань: основні міни сповільненої дії. URL: <https://agropolit.com/news/27505-rinok-zemli-potrebuye-virishennya-ryadu-pitan-osnovni-mini-spovilnenoyi-diyi>.

21. Morphological analysis (problem-solving). From Wikipedia, the free encyclopedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Morphological\\_analysis\\_\(problem-solving\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Morphological_analysis_(problem-solving)).

22. Backcasting. From Wikipedia, the free encyclopedia. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Backcasting>.

23. Cause & Effect Diagram. URL: <https://www.skymark.com/resources/tools/cause.asp>.

24. Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2017. 196 с. URL: <https://er3.nuwm.edu.ua/6913/1/Управління%20потенціалом%20підприємства.pdf>.

25. Малиношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 41. С. 74-78. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41\\_2022ua/15.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/15.pdf).

26. Види стратегій розвитку для малих підприємств. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriemstv>.

27. Корпоративна стратегія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна\\_стратегія](https://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_стратегія).

28. Вернера І.Є. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Київ: Державна служба статистики України, 2023. 383 с. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/11/year\\_22\\_u.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf).

### References.

1. Bezuhla, Yu.Ye. (2015). «Scenarios for the development of the economic activity of enterprises». *Aktual'ni problemy ekonomiky*. № 8 (170). pp. 402-408. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2015\\_8\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_8_50).

2. Heorhiiev, V.A. (2011). «Economic scenario as an enterprise management tool». *Akademichnyj ohliad: Menedzhment i marketynh*. № 1 (34). pp. 89-95. Available at: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2011/1/14.pdf>.

3. Didukh, S.M. (2015). «Scenarios of formation and realization of investment potential of food and beverage production enterprises». *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 23. pp. 39-44. Available at: [http://www.invest-enter.com.ua/pdf/23\\_2015/9.pdf](http://www.invest-enter.com.ua/pdf/23_2015/9.pdf).

4. Zghurovs'kyj, M.Z. (2002). «Scenario analysis as a systematic forecasting methodology». *Systemni doslidzhennia ta informatsijni tekhnolohii*. № 1. pp. 7-38. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/50211/01-Zgurovsky.pdf?sequence=1>.

5. Kolohryvov, Ya.I. (2012). «Construction of scenarios for the development of the world economy until 2030 in the context of Kondratiev's major economic cycles». *Systemni doslidzhennia ta informatsijni tekhnolohii*. № 2. pp. 125-137. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/50170/11-Kologrivov.pdf?sequence=1>.

6. Kryvtsova, M.S. (2020). «The use of foresight technology in the logistic forecasting of the development of the human potential of the region». *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzen'*. № 2 (73). pp. 47-60. Available at: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/73/pdf/47-60.pdf>.

7. Shandova, N.V. (2017). «Scenario approach to determining directions of enterprise development». *Visnyk Zhytomyr's'koho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. № 1 (79). pp. 165-169. Available at: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/96700/92371.pdf>.

8. Zghurovs'kyj, M.Z. (2015). Forsajt ekonomiky Ukrainy: seredn'ostrokovyj (2015–2020 roky) i dovhostrokovyj (2020– 2030 roky) chasovi horyzonty. Mizhnarodna rada z nauky (ICSU); Komitet iz systemnoho analizu pry Prezdyii NAN Ukrainy; Natsional'nyj tekhnichnyj universytet Ukrainy «Kyiv's'kyj politekhnichnyj instytut»; Instytut prykladnoho systemnoho analizu NAN Ukrainy i MON Ukrainy; Svitovyy tsentr danykh z heoinformatyky ta staloho rozvytku. [Foresight of the economy of Ukraine: medium-term (2015-2020) and long-term (2020-2030) time horizons. International Council for Science (ICSU); System Analysis Committee at the Presidium of the National Academy of Sciences of Ukraine; National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"; Institute of Applied System Analysis of the National Academy of Sciences of Ukraine and the Ministry of Education and Science of Ukraine; World Data Center for Geoinformatics and Sustainable Development]. NTUU «KPI». Kyiv. Ukraine. Available at: <https://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Foresight-2015.pdf>.

9. Rhydderch, A. (2016). «Models for Foresight Use in International Development». *IDS Bulletin*. Vol. 47. No. 4. pp. 25-36. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/308486087\\_Models\\_for\\_Foresight\\_Use\\_in\\_International\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/308486087_Models_for_Foresight_Use_in_International_Development).

10. Ben, R.M. (2001). Technology Foresight in a Rapidly Globalizing Economy. Invited Presentation at the International Conference on 'Technology Foresight for Central and Eastern Europe and the Newly Independent States'. Vienna. Austria. Available at: [https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2001\\_vienna\\_MartinBen.pdf](https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2001_vienna_MartinBen.pdf).

11. Morales Jesus, E.A. (2001). The Most Commonly Applied Methodologies in Technology Foresight. The proceeding of the UNIDO Technology Foresight Conference for Central and Eastern Europe and the Newly Independent States. Vienna. pp. 170-178. Available at: [http://www.unido.org/fileadmin/import/12608\\_AideMemoire.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/12608_AideMemoire.pdf).

12. Padinnia VVP Ukrainy za pidsumkamy roku poperedn'io sklalo 30,4%. Minekonomiky. [The fall in Ukraine's GDP at the end of the year previously amounted to 30.4%. Ministry of Economy]. Available at: [https://lb.ua/economics/2023/01/05/541517\\_padinnya\\_vvp\\_ukraini\\_pidsumkami.html](https://lb.ua/economics/2023/01/05/541517_padinnya_vvp_ukraini_pidsumkami.html).

13. Lupenko, Yu. Sil's'kohospodars'ki pidpriemstva utrymuyut' lidyruyuchi pozytsii v ekonomitsi. [Agricultural enterprises hold leading positions in the economy]. Available at: <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/3671-silskohospodarski-pidpriemstva-utrymuyut-lidyruyuchi-pozytsiyi-v-ekonomitsi-yuriy-lupenko.html>.

14. Kozak, O. Ukrain's'ki molochni fermi pokazaly svitu nadzvyčajnu stijkist' pid chas vjiny. [Ukrainian dairy farms

showed the world extraordinary resilience during the war]. Available at: <http://www.iae.org.ua/presscentre/arch-news/3636-olha-kozak-ukrayinski-molochni-fermy-pokazaly-svitu-nadzvychnaynu-styikist-pid-chas-viyny.html>.

15. Tendentsiia skorochennia poholiv'ia VRKh v hrudni 2023 roku prodovzhylas'. [In December 2023, the trend of cattle herd reduction continued]. Available at: <http://milkua.info/uk/post/tendencia-skorocenna-pogoliva-vrh-v-grudni-2023-roku-prodovzilas>.

16. Molochno-tovarni fermi vyshly na dovoieni rivni vyrobnytstva moloka v 2023 rotsi. AVM. 2024. [Dairy farms reached pre-war levels of milk production in 2023. AVM]. Available at: <https://avm-ua.org/uk/post/molochno-tovarni-fermi-vijsli-na-dovoieni-rivni-virobnictva-moloka-v-2023-roci#:~:text=V%20hospodarstvakh%20nase-lennia%20za%202012,porivniano%20do%20lystopadu%202022%20roku>.

17. Vymohy do bezpechnosti ta iakosti moloka i molochnykh produktiv: zatverdzheno nakazom Ministerstva ahraryi polityky ta prodovol'stva Ukrainy. (2019). [Requirements for the safety and quality of milk and dairy products: approved by order of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine]. № 118 dated March 12, 2019. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0593-19#Text>.

18. Ahraryi sektor Ukrainy u 2023 rotsi: skladovi stiykosti, problemy ta perspektyvni zavdannia. [The agricultural sector of Ukraine in 2023: components of sustainability, problems and prospective tasks]. Available at: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryi-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>.

19. Na rozminovanykh zemliakh Ukrainy vzhe mozna vyrostyty 1 mln t zerna. Pres-sluzhba Aparatu Verkhovnoi Rady Ukrainy. (2024). [It is already possible to grow 1 million tons of grain on demined lands of Ukraine. Press service of the Apparatus of the the Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/245689.html#:~:text=Tak%2C%20za%20danymy%20Minekonomiky%20v,kv](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html#:~:text=Tak%2C%20za%20danymy%20Minekonomiky%20v,kv).

20. Rynok zemli potrebuie vyreshennia riadu pytan': osnovni miny spovil'nenoi dii. [The land market needs to solve a number of issues: the main slow-acting mines]. Available at: <https://agropolit.com/news/27505-rinok-zemli-potrebuye-virishennya-ryadu-pitan-osnovni-mini-spovilenoyi-diyi>.

21. Morphological analysis (problem-solving). From Wikipedia, the free encyclopedia. Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Morphological\\_analysis\\_\(problem-solving\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Morphological_analysis_(problem-solving)).

22. Backcasting. From Wikipedia, the free encyclopedia. Available at: <https://en.wikipedia.org/wiki/Backcasting>.

23. Cause & Effect Diagram. Available at: <https://www.skymark.com/resources/tools/cause.asp>.

24. Kuznietsova, T.V., Krasovs'ka, Yu.V., Podlevs'ka, O.M. (2017). *Upravlinnia potentsialom pidpryemstva*. [Enterprise potential management]. NUVHP. Rivne. Ukraine. Available at: <https://ep3.nuwm.edu.ua/6913/1/Upravlinnia%20potentsialom%20pidpryemstva.pdf>.

25. Malinoshevs'ka, K.I. (2022). «Development of an enterprise development strategy». *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*. Issue 41. pp. 74-78. Available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41\\_2022ua/15.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/15.pdf).

26. Vydy stratehij rozvytku dlia malykh pidpryemstv. [Types of development strategies for small enterprises]. Available at: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategy-rozvitku-dlya-malih-pidpryemstv>.

27. Korporatyvna stratehiia. [Corporate strategy]. Available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Korporatyvna\\_stratehiia](https://uk.wikipedia.org/wiki/Korporatyvna_stratehiia).

28. Verner, I.Ye. (2023). *Statystychnyj schorichnyk Ukrainy za 2022 rik*. [Statistical Yearbook of Ukraine for 2022. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv. Ukraine. Available at: [https://ukr-stat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/11/year\\_22\\_u.pdf](https://ukr-stat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf).

#### Abstract

**Krasnorutskyy O., Marenych T., Krichfalushii-Stepanova K., Bohdaniuk I. Identification of scenarios for the restoration of the economic potential of milk-producing enterprises in the conditions of martial law and post-war recovery.**

The article presents the research results on the justification of recovery scenarios and effective mobilization of the economic potential of milk-producing enterprises located in the de-occupied territories. An analysis of the activities of agricultural enterprises in wartime is presented. Statistical data have shown that the agricultural sector maintains a leading position in the economy despite commodity producers' direct and indirect losses due to military operations. Despite the continuation of the war, the demining of agricultural lands, infrastructure facilities of the agrarian sector, and territories of private farms, determination of the damage caused, and initiation of reclamation of lands affected by hostilities were recognized as the first tasks. It was noted that the scenario approach is an essential tool for governing bodies, which helps to make decisions regarding the socio-economic development of society at the national or regional levels and at the individual branches of production or enterprises. The central aspect of the scenario approach is the justification of decision options, which are based on complex thinking, empirical assumptions, and expert conclusions. The advantages of scenario planning include the ability, at the enterprise level, to identify key internal and external factors that will contribute to business development and to develop strategies for each variant of future developments; the response time for adapting to using new opportunities and minimizing threats is significantly reduced. It was concluded that the "cone of plausibility" technique is relatively simple to use in scenario planning. A SWOT matrix was formed, which provides interested persons with a structured information field regarding the possibilities of post-war restoration of the economic potential of milk-producing enterprises, within which they can strategically orient themselves and make more informed management decisions. Applying the methodology of scenario planning and SWOT analysis made it possible to build a group of four scenarios (pessimistic, realistic, optimistic, crisis) of restoring the economic potential of milk-producing enterprises located in the de-occupied territories. The proposed scenarios differ in potential development, the primary sources of investment resources, and the strategic goal of potential restoration, and they depend on the state of the existing material and technical base and agricultural land at the enterprise. An optimistic scenario, which foresees a rapid increase in the volume of high-quality products produced according to EU standards, restoration of the animal population under the condition of rapid integration into the European Union by involving the latest technologies both for the high-quality reconstruction of the destroyed production infrastructure and for the modernization of the livestock industry and the agricultural sector in general, based on the principles of sustainable development and taking into account the European Green Course, it can take place due to adequate financing from the state budget and full donor support. Constructed scenarios for restoring the economic potential of agricultural enterprises can be used by decision-makers at the level of the state, regions, and farms to develop rational policies and constructive plans for socio-economic development at different levels of management. It is claimed that it is possible to eliminate the mentioned risks and threats of conducting economic activities in the countryside thanks to the formation and consistent implementation of a new post-war model of the development of the agricultural sector with a balance of its economic and ecological components, which will allow to launch the mechanisms of preserving the economic potential and restoring the economy in the

conditions of martial law. The correspondence between the scenarios of restoration and development of economic potential and types of potential of agricultural enterprises is revealed. Variants of combinations of scenarios for the restoration of economic potential and strategies for the development of milk-producing enterprises are presented.

**Keywords:** scenarios, the economic potential of the enterprise, strategy, efficiency, management, dairy farming.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2024 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Красноручський О., Маренич Т., Кричфалушій-Степанова К., Богданюк І. Ідентифікація сценаріїв реставрації економічного потенціалу підприємств-виробників молока в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 3. С. 59-69.

Krasnorutskyy O., Marenych T., Krichfalushii-Stepanova K., Bohdaniuk I. Identification of scenarios for the restoration of the economic potential of milk-producing enterprises in the conditions of martial law and post-war recovery. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 3, pp. 59-69.



УДК 656.7:339.92(043); JEL classification: L93  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-13>

**ВИСОЦЬКА Марина Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу, Національний авіаційний університет, <https://orcid.org/0000-0003-4076-7823>**

## УМОВИ І ЧИННИКИ РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ ЯК СФЕРИ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

**Висоцька М. П. Умови і чинники розвитку авіаційного транспорту як сфери міжнародного підприємництва.**

Розглянуто системи загальних та специфічних чинників, що впливають на становлення і розвиток авіатранспортної галузі як сфери міжнародного підприємництва. Виявлено відмінності у підходах до визначення поняття «міжнародне підприємство», що дозволило виділити основні ознаки, розширити його зміст та визначити категорію «міжнародне підприємство в авіатранспортній галузі». Систематизовано види та форми міжнародного підприємництва в авіатранспортній галузі. Визначено основні відмінності ринку авіап перевезень від інших ринків транспортних послуг. Здійснена деталізація форм і видів міжнародного підприємництва в авіатранспортній галузі. У результаті дослідження еволюції розвитку міжнародних економічних відносин визначено проблемні аспекти, характерні для сучасного етапу розвитку. Проаналізовано вплив глобальних кризових явищ на розвиток міжнародного підприємництва, зокрема в авіатранспортній галузі.

**Ключові слова:** міжнародне підприємництво, міжнародні економічні відносини, авіатранспортна галузь, умови і чинники розвитку, інтеграційні процеси, глобалізація.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Незважаючи на наявність багатьох протиріч, притаманних сучасному етапу розвитку світової економіки, тривають процеси інтеграції окремих галузей та сфер у єдиний світогосподарський простір. Ці процеси характерні і для авіатранспортної галузі, де відбувається взаємопроникнення суб'єктів різних сфер та секторів, збільшуються як географічний діапазон, так і напрямки взаємодії. Інтеграційні процеси в авіатранспортній галузі є об'єктивним явищем, оскільки транспорт створює сприятливі умови для підвищення ефективності, зменшення витрат та розвитку нових можливостей для всіх економічних суб'єктів.

Для розуміння специфіки розвитку авіаційного транспорту як сфери міжнародного підприємництва потрібні додаткові дослідження особливостей діяльності авіапідприємств, що дозволить вистояти в умовах високих ризиків та невизначеності середовища, посилити власні позиції на світовому ринку, накопичити ресурси для технічного розвитку, отримати доходи на рівні, що забезпечать розширене відтворення у галузі для зростання конкурентного потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначенню концептуальних основ інтеграційних процесів сучасності та питанням розвитку міжнародного підприємництва присвячено праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як: Р. Гріффін, К. Жиленко, М. Інтрілігейтор, П. Кругман, В. Кокоріна, К. Макаруч, М. Пастей, М. Портер, М. Пантелеєв, І. Пузанов, С. Сіденко, Т. Шуба та ін.

Однак основна увага досліджень зосереджена на загальних питаннях інтеграційних процесів та розвитку міжнародного підприємництва. Більш детальний розгляд потребує виявлення особливостей розвитку авіаційного транспорту як сфери міжнародного підприємництва.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Враховуючи актуальність теми та зважаючи на результати дослідження окремих її аспектів, метою цієї статті є обґрунтування теоретичних положень та практичних векторів сучасного розвитку міжнародного підприємництва, визначення особливостей розвитку авіаційного транспорту як сфери міжнародного підприємництва та зовнішньоекономічної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із ключових проявів процесу глобалізації та його рушійною силою є стрімкий розвиток міжнародного підприємництва, що охопив майже всі сфери і сектори економіки, ставши своєрідною новою формою устрою світогосподарської системи. Становлення і розвиток авіатранспортної галузі як сфери міжнародного підприємництва відбувалися під впливом загальних чинників (спільні для всіх галузей та секторів світогосподарської системи) і специфічних чинників (притаманні авіаційній галузі). До системи загальних чинників, що визначають становлення і розвиток авіаційної галузі у контексті міжнародного підприємництва, на наш погляд, слід віднести такі:

1. Обмеженість чи відсутність ресурсів у межах національних господарств. Дія цього чинника