

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-42>

УДК 631.147:005.8:005.57:004.738.5

ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЧНИМ ВИРОБНИЦТВОМ: ФАСИЛІТАЦІЙНІ ПРАКТИКИ, ЦИФРОВІ РІШЕННЯ, СЕРТИФІКАЦІЯ

PROJECT MANAGEMENT OF ORGANIC PRODUCTION: FACILITATION PRACTICES, DIGITAL SOLUTIONS, CERTIFICATION

Студінська Галина Яківна

доктор економічних наук, провідний науковий співробітник,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4713-4957>

Чемерис Максим Вікторович

магістрант,
Національний університет біоресурсів і природокористування
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9886-4080>

Studinska Galyna, Chemerys Maksym

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

У статті розглядається органічне виробництво як об'єкт проектного управління в умовах сучасної трансформації аграрного сектору України. Автори аналізують тенденції розвитку органічного виробництва, що склалися у світі, в ЄС та Україні, а також стратегічні підходи до реалізації органічних агропроектів, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції фасилітаційних практик, цифрових рішень та сертифікації у процес управління. Зокрема, обґрунтовується роль фасилітації як механізму узгодження інтересів учасників, формування спільного бачення та підвищення ефективності командної взаємодії. Цифрові інструменти розглядаються як засіб автоматизації комунікацій, моніторингу та адаптації проектних рішень до змін середовища. Сертифікація виступає ідентифікатором відповідності європейської якості. У результаті запропоновано концептуальну модель управління органічним виробництвом, яка поєднує стратегічне планування, фасилітацію, цифровізацію та сертифікацію органічної продукції як ключові чинники сталого розвитку аграрного підприємства.

Ключові слова: органічне виробництво (землі, продукція), фасилітаційні практики, цифрові рішення, сертифікація.

The article considers organic production as an object of project management in the context of the modern transformation of the agricultural sector of Ukraine; not just as an agricultural activity, but a structured, cyclical, risky and high-value project that is ideally suited for the application of project management methods. The authors analyze the trends in the development of organic production that have developed in the world, in the EU and Ukraine, as well as strategic approaches to the implementation of organic agricultural projects, focusing on the need to integrate facilitation practices, digital solutions and certification into the management process. In particular, the role of facilitation as a mechanism for coordinating the interests of participants, forming a common vision and increasing the efficiency of team interaction is substantiated. Digital tools are considered as a means of automating communications, monitoring and adapting project solutions to environmental changes. Certification acts as an identifier of compliance with European quality. As a result, a conceptual model of organic production management is proposed, which combines strategic planning, facilitation, digitalization and certification of organic products as key factors for the sustainable development of an agricultural enterprise. The model for integrating organic production into the project management system should be based on a combination of environmental principles with modern management methods, facilitation approaches (including strategic sessions, stakeholder mapping, group risk identification), digital technologies and certification, ensuring coherence, transparency and compliance with international standards. It considers

organic production as a cyclical project with defined stages, where facilitation promotes effective interaction between participants, digital solutions provide operational control and automation of processes, and certification confirms compliance with established standards, which together create the basis for sustainable development of the agricultural sector.

Keywords: organic production (land, products), facilitation practices, digital solutions, certification.

Постановка проблеми. У контексті стратегічного курсу України на євроінтеграцію, аграрний сектор постає як одна з ключових галузей, що потребує глибокої трансформації відповідно до стандартів Європейського Союзу. ЄС висуває чіткі вимоги до аграрного виробництва, зокрема щодо якості продукції, екологічної відповідальності, простежуваності ланцюгів постачання та дотримання принципів сталого розвитку. Відповідно, українські аграрні підприємства мають не лише адаптуватися до нових нормативних рамок, а й переосмислити свої управлінські моделі, щоб забезпечити конкурентоспроможність на європейському ринку.

Одним із найбільш перспективних напрямів у цьому процесі є розвиток органічного виробництва, яке відповідає екологічним, соціальним та економічним критеріям сталості. Органічне землеробство не лише знижує антропогенне навантаження на довкілля, а й формує нову культуру споживання, орієнтовану на здоров'я, етичність і прозорість. Проте ефективна реалізація органічних проєктів потребує сучасних управлінських підходів, здатних забезпечити гнучкість, участь усіх зацікавлених сторін та швидке реагування на виклики середовища.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує проєктне управління як інструмент стратегічного планування, ресурсного балансу та контролю за реалізацією ініціатив. Застосування таких методик, як фасилітація для узгодження інтересів, формування спільного бачення та активізації командної взаємодії та цифровізація для автоматизації процесів, моніторингу та аналітики дозволяє створити ефективну модель управління органічним виробництвом, адаптовану до сучасних викликів. Сертифікація розглядається як ідентифікатор відповідності органічної продукції всім вимогам.

В умовах післявоєнної відбудови, потреби у стійких аграрних практиках та інтеграції до європейського простору, дослідження механізмів поєднання органічного виробництва з проєктним управлінням набуває особливої актуальності. Такий підхід не лише сприяє модернізації аграрного сектору, а й формує передумови для сталого економічного зрос-

тання, соціальної згуртованості та екологічної безпеки України. Саме тому питання розвитку органічного аграрного виробництва є досить актуальним, а тому привертає велику увагу українських дослідників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У процесі інтеграції України до ЄС особливої уваги набуває адаптація аграрного сектору до вимог європейських стандартів, відповідно до яких органічне виробництво розглядається як один із найбільш перспективних напрямків трансформації аграрної політики. У цьому контексті проєктне управління постає як ефективна управлінська модель, в якій особливу роль відіграють фасилітаційні практики, цифровізація та сертифікація. З огляду на це, доцільним є аналіз наукових джерел, які висвітлюють стандарти ЄС, особливості органічного виробництва та сучасні управлінські підходи, що дозволить обґрунтувати актуальність і новизну обраної теми. Зокрема М. А. Копиця здійснив комплексний аналіз еволюції аграрного законодавства ЄС, з особливим акцентом на Спільну аграрну політику (САП), яка до 2027 року орієнтована на екологічну стійкість, регіональну адаптивність та підтримку органічного виробництва [6]. І. В. Городняк, С. В. Петровський проаналізували в 2023 році ринок органічної продукції в Україні та дійшли до висновку, що Україна має значний потенціал для розвитку органічного виробництва, зокрема завдяки природним ресурсам і географічним перевагам [3, с. 35].

Для теоретичного обґрунтування теми органічного виробництва в умовах євроінтеграції у форматі моделі проєктного управління з використанням фасилітації та цифровізації надзвичайно корисною є дослідження ринку органічної продукції в Україні Ю. В. Негоди та М. М. Гудзя, де науковці комплексно аналізують нормативно-правову базу, що регулює органічне виробництво в країнах ЄС [7].

Сучасний стан та перспективи розвитку органічного виробництва в Україні привертає увагу багатьох українських науковців, зокрема О. В. Аверчев та М. П. Нікітенко акцентують на необхідності впровадження біоінтенсивних технологій, які сприяють відновленню деградованих ґрунтів та збереженню екологічної рівноваги; підкреслюють роль сертифікації та

перехідного періоду як ключових етапів для інтеграції традиційних господарств у органічну модель [1, с. 18]. Сучасний стан та перспективи розвитку органічного виробництва в Україні досліджували К. О. Прокопенко та Л. О. Удова, які розглянули нововведення в законодавстві ЄС [9, с. 172].

Колектив Подільського державного університету проаналізували перспективи впровадження «зеленої» економіки в аграрний сектор України на найближчі 10 років та визначили ключові напрями її розвитку [2].

Науковці Буковинського та Сумського національного аграрного університетів також звернулися до теми розвитку зелених технологій в аграрному бізнесі України. До основних проблем впровадження зелених технологій автори відносять: «недостатність державної підтримки, високі витрати на впровадження технологій, слабку інтеграцію з міжнародними ініціативами та обмежений доступ до інноваційних рішень для малих і середніх господарств» [10, с. 17].

У контексті трансформації аграрного сектору особливої уваги заслуговують дослідження, що аналізують вплив цифрових рішень на формування сучасних бізнес-моделей сільськогосподарських підприємств. Зокрема, А. Єсип, С. Бондаренко дослідили, як цифрові платформи та екосистеми змінюють структуру та логіку функціонування аграрних підприємств, сприяючи переходу до інноваційних, гнучких і прозорих бізнес-моделей [5, с. 83]. О. Погірщук досліджує, як сучасні технологічні рішення трансформують аграрний сектор України в умовах глобальних викликів [8, с. 454].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Невирішеною частиною загальної проблеми розвитку органічного виробництва залишається відсутність науково обґрунтованих моделей його інтеграції в систему проєктного управління, зокрема через впровадження фасилітаційних практик як інструменту узгодження інтересів учасників аграрного процесу, цифровізації як засобу автоматизації управлінських рішень, сертифікації як ідентифікації відповідності законодавчим вимогам, що ускладнює формування ефективної, гнучкої та стійкої управлінської архітектури для органічних агропроєктів в умовах євроінтеграції та післявоєнної відбудови.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є обґрунтування доцільності та розробка

концептуальних засад інтеграції органічного виробництва в систему проєктного управління аграрним підприємством із застосуванням фасилітаційних практик, цифрових інструментів та сертифікації як чинників підвищення ефективності, сталості та адаптивності аграрного розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнної відбудови.

Виклад основного матеріалу дослідження. У 2023 році 98,9 млн га у світі перебували під органічним сільським господарством. Це становило 2,1% від загальної площі с/г угідь. Площа органічних с/г угідь збільшилася на 2,6% або на 2,5 млн га у 2023 році. Регіоном з найбільшою площею органічних с/г угідь була Океанія з 53,2 млн га, що видно з рис. 1. За Океанією йшли Європа з 19,5 млн га, Латинська Америка (10,3 млн га), Азія (9,1 млн га), Африка (3,4 млн га) та Північна Америка (3,3 млн га). На Океанію припадало понад половина (54%) світових органічних с/г угідь. Європа, регіон, який протягом багатьох років демонстрував дуже постійне зростання площі органічних угідь, мала майже 20% світових органічних с/г угідь, за нею йшла Латинська Америка з більш ніж 10%. Австралія була країною з найбільшою площею органічних с/г угідь; за оцінками, 99 відсотків с/г угідь – це екстенсивні пасовища.

Індія посіла друге місце, а Аргентина – третє. Десять країн з найбільшими органічними с/г угіддями мали загалом 80,7 млн га (82% світових органічних с/г угідь). Окрім органічних с/г угідь, існують інші органічні угіддя, такі як зони збору дикорослих рослин, що становили приблизно 32,0 млн га [14, с. 34].

На рис. 2 представлено порівняльні дані щодо питомої ваги органічних с/г земель у структурі загальної площі в окремих країнах та у світі загалом, що дозволяє оцінити масштаби та тенденції розвитку органічного землеробства:

Діаграма, що на рис. 2, ілюструє розподіл питомої ваги органічних земель у загальній площі різних країн та світу, де глобальна частка становить лише 2,1%. Водночас деякі країни, як Ліхтенштейн (44,6%), Австрія (27,3%), Уругвай (25,4%) та Естонія (22,9%), демонструють значно вищі показники, тоді як Україна має показник менше 1,1%, що свідчить про рівень зацікавленості та розвитку органічного аграрного виробництва.

Глобальний ринок органічних продуктів став більш вразливим до макроекономічних факторів. Після різкого зростання продажів у 2020 році, зростання ринку було обмежене

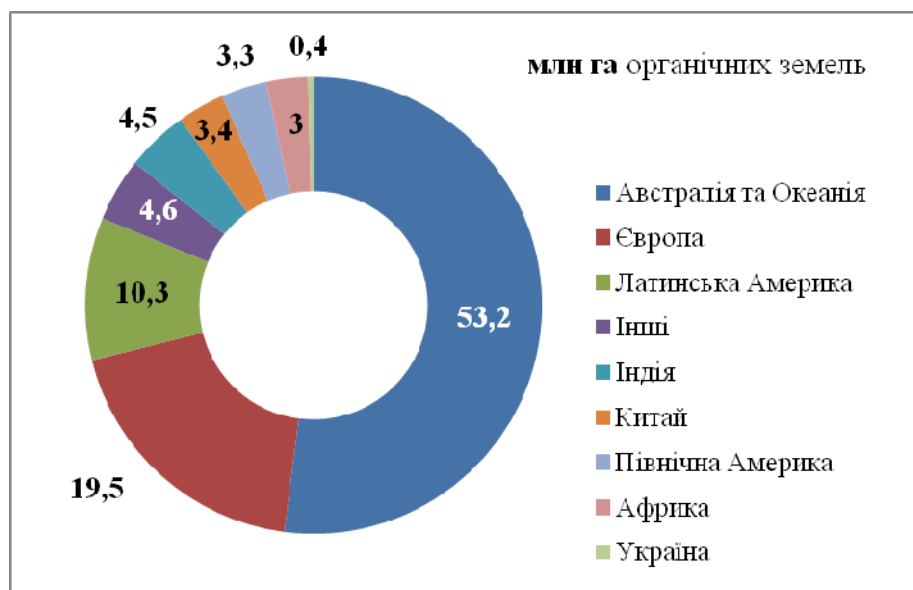


Рис. 1. Світова структура органічних земель в 2023 році

Джерело: складено за [14, с. 31]

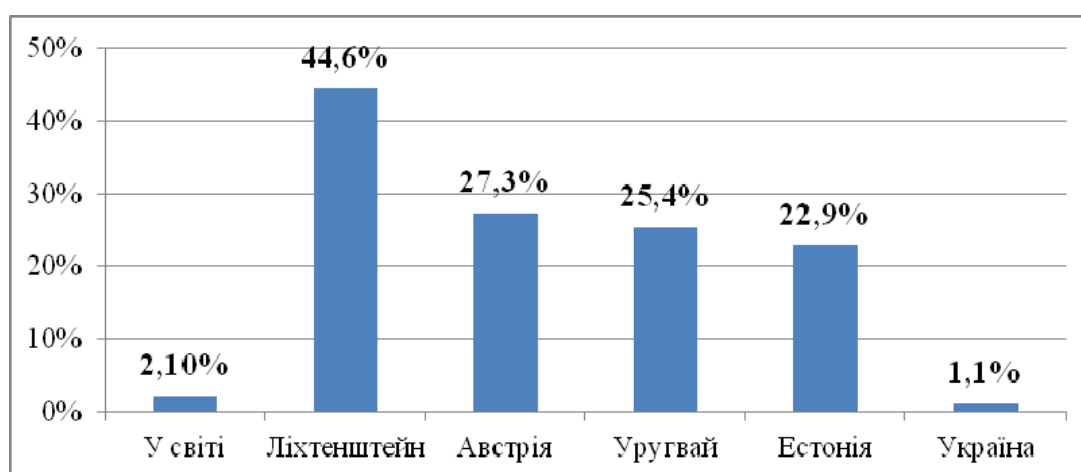


Рис. 2. Частка органічних земель загальних площах, %

Джерело: побудовано за [14]

геополітичним конфліктом та слабкою економічною ситуацією.

Наслідки війни в Україні створили економічну невизначеність у Європі, що вплинуло на поведінку споживачів. Інфляція цін на продукти харчування мала значний вплив на споживчі витрати на продукти харчування у всіх регіонах [14, с. 102]. Згідно з об'єднаними даними США та ЄС, обсяг експорту з європейських країн до США становив щонайменше 0,68 млн т, причому 0,24 млн т надійшло з України [там же, с. 253].

На тлі нерівномірного розподілу органічних земель у світі, важливо також розглянути, як формується глобальний попит на органічну

продукцію. Одним із ключових показників є обсяги імпорту з країн Європейського Союзу, які виступають потужним експортером сертифікованої органічної продукції. Діаграма, що на рис. 3, демонструє десятку провідних країн-імпортерів органічної продукції з ЄС, що дозволяє оцінити географію споживання та комерційні пріоритети світового ринку.

За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України експорт органічної продукції займає значну частку на українському ринку органічної продукції. Згідно з «Дослідженням ринку органічної продукції України», у 2021 році загальний обсяг експорту органічної продукції з України стано-

вив близько 261 тис. тонн, що відповідає 222 млн доларів США, 82% з яких було експортовано до ЄС. У 2021 році експорт органічної продукції з України до Європи досяг 189 тис тонн, і Україна посіла 5-е місце за обсягом імпорту органічної сільськогосподарської та харчової продукції до ЄС [14, с. 265].

До 10 найбільших експортованих з України органічних продуктів у 2021 році належать кукурудза, соя, пшениця, соняшникова макуха, ріпак, соняшникова олія, заморожена чорниця, насіння соняшнику, просо, заморожена бузина [13, с. 265]. Молочна продукція, овочі, фрукти складають переважну більшість

в імпорті цих країн. Серед інших органічних продуктів – яйця, м'ясна продукція, соки, напої, хлібобулочні вироби, тощо.

Розвивається і український ринок органічної продукції, TOP-10 якої в 2023 році представлено на рис. 4.

Попри активний розвиток світового ринку органічної продукції, частка органічних земель в Україні залишається порівняно низькою. Разом з тим, Україна має значний потенціал для розширення екологічно чистого землеробства, особливо з огляду на сприятливі природні умови та зростаючий попит на сертифіковану продукцію.

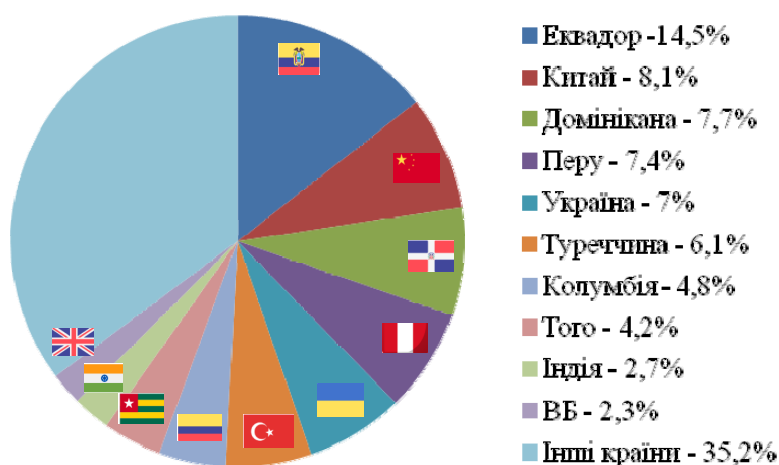


Рис. 3. TOP-10 країн-імпортерів органічної продукції в ЄС в 2023 р., %

Джерело: складено авторами за [13]

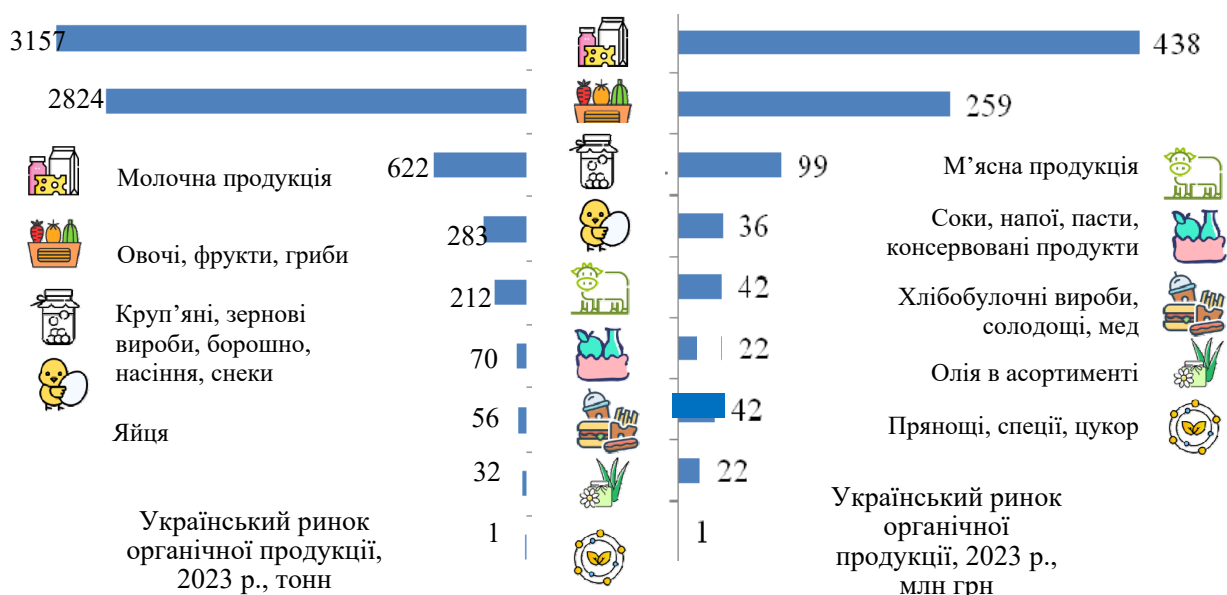


Рис. 4. TOP-10 органічної продукції на українському ринку в 2023 р.

Джерело: складено за [13]

Нерівномірність розробки органічних земель в Україні видно з мапи, що на рис. 5:

Не дивлячись на повномасштабну війну із РФ, спостерігається позитивна тенденція у розвитку органічних земель, в тому числі сертифікованих, про що свідчать дані, що представлені на рис. 6.

Характеристика експорту органічної продукції України в 2023 р. представлено на рис. 7, з якого видно, що 213 компаній-імпортерів з 29 країн імпортували українську органічну продукцію.

Війна в Україні та її вплив на ринок органічної продукції після двох успішних років зростання ринку органічної продукції в Європі змінила тенденції у 2022 р. з початком війни в Україні. Вартість життя різко зросла в багатьох країнах, а інфляція досягла безпрецедентного рівня в 10 відсотків і більше у другій половині року [14, с. 263].

Україна має значний потенціал для розвитку органічного виробництва, який може бути реалізований за умови гармонізації національного законодавства з нормами ЄС,

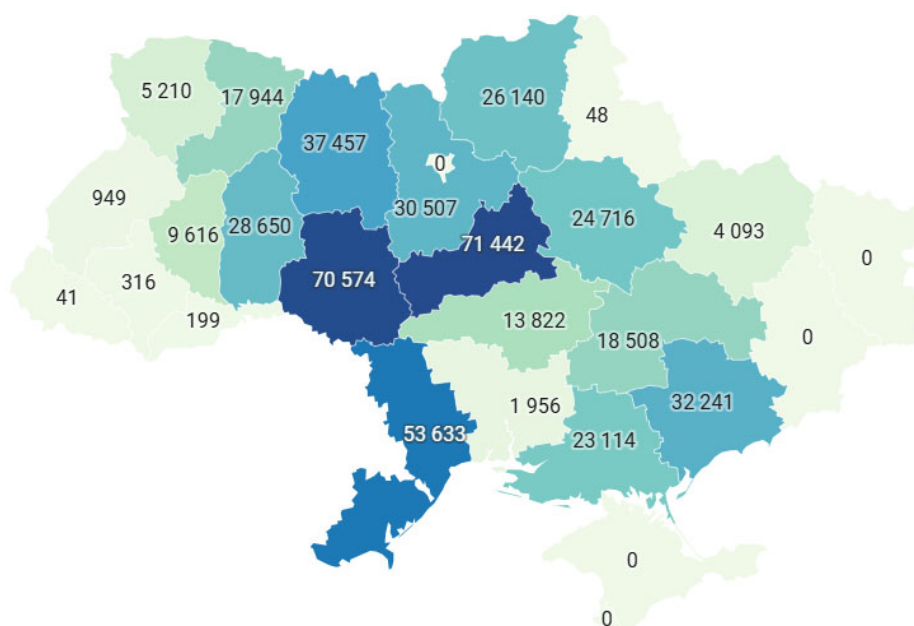


Рис. 5. Мапа органічних земель в Україні в 2023 році, га

Джерело: складено за [13]

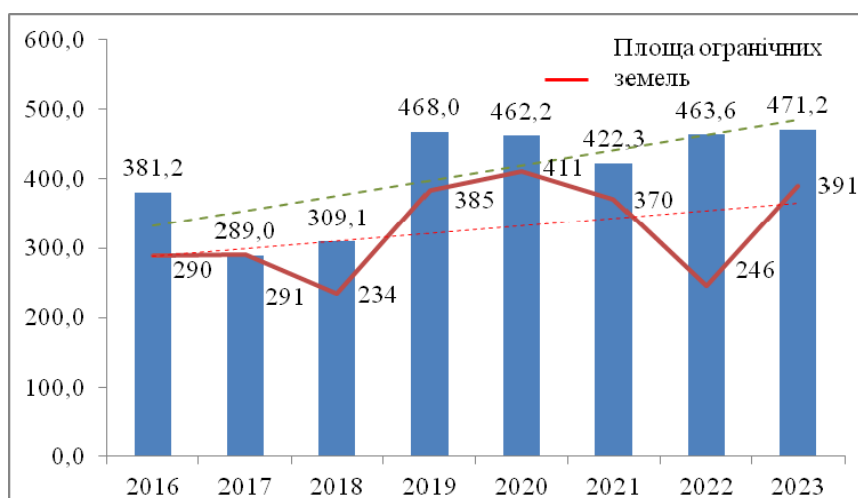


Рис. 6. Динаміка розвитку органічних та сертифікованих земель в Україні, тис. га

Джерело: складено за [13]



Рис. 7. TOP-3 експорту органічної продукції України в 2023 р.

Джерело: складено за [13]

впровадження системного проектного управління, застосування фасилітаційних практик для узгодження дій між учасниками аграрного сектору, цифровізації процесів контролю та обліку, а також забезпечення прозорості сертифікації відповідно до міжнародних стандартів.

Коректне розуміння системи європейського законодавства щодо органічного виробництва та продукції в цілому сприяє їх відповідності вимогам та можливості експорту в Європейський Союз. В 2007 році Європейською Комісією був прийнятий Регламент (ЄС) № 834/2007 як основний правовий акт для органічного виробництва, який визначав загальні принципи, цілі, вимоги до маркування, контролю та сертифікації. Цей документ діяв до 2022 року та був скасований з метою спрощення, гармонізації та адаптації до сучасних викликів у сфері органічного виробництва. ЄС вирішив оновити законодавство, зробивши його більш гнучким, прозорим і придатним для розширення ринку Регламентом (ЄС) 2018/848, який набрав чинності з 1 січня 2022 року [4]. Регламент (ЄС) № 889/2008 від 5.09.2008 року, що встановлював правила імплементації Регламенту (ЄС) № 834/2007 щодо органічного виробництва, маркування та контролю, деталізував, як саме застосовуються норми базового регламенту та регулював технічні аспекти: виробництво, переробку, маркування, контроль, сертифікацію, також втратив актуальність після прийняття нового базового регламенту. Замість одного імплементаційного акта, ЄС прийняв десятки делегованих та імплементаційних

регламентів, кожен з яких охоплює окрему сферу, що видно з табл. 1.

Цей перелік охоплює ключові акти, чинні станом на 2025 рік. ЄС продовжує оновлювати та доповнювати законодавство, тому кількість регламентів може зростати. Таким чином, базовим регламентом, що встановлює загальні принципи органічного виробництва, маркування, сертифікації, контролю, імпорту та групової сертифікації, є (ЄС) 2018/848. Він є основою всієї системи органічного законодавства ЄС. Всі підзаконні акти ЄС розділяються на дві групи:

Делеговані регламенти:

- Визначають технічні вимоги до органічного виробництва: рослинництво, тваринництво, аквакультура, виноробство, корми, насіння тощо.
- Регламентують групову сертифікацію, торгівлю з третіми країнами, перехідні періоди, використання інгредієнтів, управління ризиками.

Імплементаційні регламенти:

- Встановлюють єдині умови застосування: процедури контролю, сертифікації, реєстрації операторів, маркування продукції.
- Регламентують електронні бази даних, взаємодію між державами-членами, перевірки імпорту.

Система органічного законодавства ЄС має багаторівневу структуру, де Регламент 2018/848 задає рамки, а 22 додаткових актів деталізують кожен аспект: від насіння до імпорту, від маркування до контролю, що забезпечує уніфікованість, прозорість і довіру

Таблиця 1

Делеговані (ДР) та імплементаційні (ДР) регламенти до Регламенту (ЄС) 2018/848

№	Назва документа	Сфера регулювання	Посилання
1	ДР (ЄС) 2020/427	Перехідні положення для операторів	EUR-Lex
2	ДР (ЄС) 2021/1691	Органічне виноробство	EUR-Lex
3	ДР (ЄС) 2021/1189	Використання неорганічних інгредієнтів	EUR-Lex
4	ДР (ЄС) 2021/1698	Визнання органів контролю в 3-х країнах	Zakon.cc
5	ДР (ЄС) 2021/2305	Реєстрація операторів у базі TRACES	EUR-Lex
6	ДР (ЄС) 2021/2306	Сертифікація імпорту органічної продукції	EUR-Lex
7	ДР (ЄС) 2021/2307	Визнання органів контролю для імпорту	EUR-Lex
8	ІР (ЄС) 2021/2119	Процедури контролю та сертифікації	EUR-Lex
9	ІР (ЄС) 2021/2325	Торгівля з третіми країнами	EUR-Lex
10	ІР (ЄС) 2021/279	Вимоги до групової сертифікації	EUR-Lex
11	ДР (ЄС) 2022/474	Визначення категорій продукції	EUR-Lex
12	ДР (ЄС) 2022/216	Вимоги до аквакультури	EUR-Lex
13	ДР (ЄС) 2022/474	Визначення категорій продукції	EUR-Lex
14	ІР (ЄС) 2022/145	Вимоги до переробки	EUR-Lex
15	ІР (ЄС) 2022/147	Вимоги до маркування	EUR-Lex
16	ІР (ЄС) 2022/1453	Вимоги до насіння	EUR-Lex
17	ДР (ЄС) 2023/905	Вимоги до кормів	EUR-Lex
18	ДР (ЄС) 2023/121	Вимоги до добрив	EUR-Lex
19	ДР (ЄС) 2023/2419	Органічні корми для домашніх тварин	ORGANI.KAM
20	ІР (ЄС) 2023/1234	Електронна сертифікація	EUR-Lex
21	ІР (ЄС) 2023/456	Вимоги до контролю в державах-членах	EUR-Lex
22	ДР (ЄС) 2024/112	Вимоги до упаковки	EUR-Lex
23	ІР (ЄС) 2024/215	Вимоги до реєстрації операторів	EUR-Lex

Джерело: складено авторами на підставі аналітичного обзору законодавства ЄС

до органічної продукції, яку споживач бачить на полицях з логотипом «євролисток». Регламент (ЄС) 2023/2419 є останнім спеціалізованим нормативним актом, який встановлює вимоги до маркування органічних кормів для домашніх тварин та доповнює положення базового Регламенту (ЄС) 2018/848, поширюючи сферу органічного контролю на продукти, що не призначені для харчування людини, але мають екологічну сертифікацію.

Вимоги європейського законодавства формують чіткі рамки, у межах яких органічне виробництво набуває рис структурованого проєкту, що дозволяє розглядати його як об'єкт проєктного управління з визначеними фазами, ресурсами та контрольними точками. Існують і інші вагомі підстави розглядати органічне виробництво як об'єкт проєктного управління, оскільки воно має чіткі часові рамки, ресурси, контрольні точки, високий рівень ризиків, тобто всі ознаки класичного проєкту:

1. Органічне виробництво включає: підготовку ґрунту (без хімічних добрив); посів/висадку органічного насіння; вирощування з дотриманням стандартів; збір урожаю; переробку та пакування; сертифікацію та маркування; реалізацію продукції.

2. Сезонність має природний цикл, що дозволяє застосовувати ітеративні моделі управління, як-от Agile або фазове планування: весна – планування та запуск; літо – виконання та моніторинг; осінь – завершення та оцінка; зима – аналіз, підготовка до нового циклу;

3. Високий рівень ризиків. Органічне виробництво чутливе до погодних умов, відсутності хімічного захисту, вимог сертифікації (згідно з Регламентом ЄС 2018/848), що вимагає управління ризиками, що є ключовим елементом проєктного менеджменту.

4. Сертифікація може вважатися контрольною точкою. Сертифікація, як етап при-

ймання проєкту, де перевіряється відповідність стандартам. Без цього етапу продукт не може бути реалізований як органічний.

Переваги органічного виробництва як проєкту представлені у табл. 2:

Таблиця 2
Переваги органічного виробництва як проєкту

Перевага	Пояснення
Прозорість	Всі етапи фіксуються, контролюються, документуються
Екологічність	Відповідає принципам сталого розвитку
Маркетингова цінність	Органічна продукція має вищу ринкову вартість
Гнучкість у плануванні	Можна адаптувати під сезон, регіон, культуру
Можливість масштабування	Від невеликих ферм до кооперативів з груповою сертифікацією (Регламент 2021/279)

Джерело: запропоновано авторами

Органічне виробництво – це не просто аграрна діяльність, а структурований, циклічний, ризикований і високовартісний проєкт, який ідеально підходить для застосування методів проєктного управління. Сезонність, сертифікація, екологічні стандарти – усе це формує унікальну логіку управління, яку варто досліджувати глибше.

З огляду на складність і циклічність органічного виробництва, ефективне управління потребує не лише технічних рішень, а й залучення учасників до спільного планування, де фасилітаційні практики є ключовим інструментом для узгодження інтересів і підвищення якості управлінських рішень. Фасилітаційні практики – це не тільки інструменти для ведення зустрічей, а ключовий ресурс управління взаємодією, особливо в аграрних проєктах, де рішення залежать від багатьох учасників: фермерів, агрономів, органів сертифікації, постачальників, державних органів. У контексті органічного виробництва, де кожен етап має нормативне, екологічне та економічне значення, фасилітація стає механізмом узгодження інтересів, зниження ризиків і підвищення ефективності. Потенціал фасилітаційних практик в аграрних проєктах варто розглядати у трьох аспектах:

1. Підвищення ефективності комунікації. Фасилітація створює простір для відкритого

обміну думками, де кожен учасник має голос, що важливо, адже інформація про сезонність, ризики, сертифікацію, логістику часто розпорошена між різними сторонами. Фасилітатор використовує методи активного слухання, візуалізації (зокрема, картування процесів), що дозволяє зменшити непорозуміння та пришвидшити прийняття рішень.

2. Посилення узгодженості рішень. Аграрні проєкти часто стикаються з конфліктом інтересів: екологічні вимоги – економічна доцільність, інновації – традиції. Фасилітаційні сесії (World Café, Open Space, SWOT-аналіз у групах) дозволяють виявити спільні цілі, сформувати консенсус та розробити узгоджені стратегії. Особливо актуально це при впровадженні органічних стандартів, які потребують спільного розуміння нормативних вимог (зокрема, згідно з Регламентом 2018/848 та 2021/2119).

3. Покращення командної взаємодії. У проєктах, де працюють агрономи, технологи, логісти, фасилітація допомагає розподілити ролі, визначити відповідальність та зміцнити довіру. Практики фасилітації сприяють створенню горизонтальних команд, де рішення приймаються не директивно, а колективно, що особливо важливо для групової сертифікації (Регламент 2021/279), де кілька виробників діють як єдиний сертифікований суб'єкт.

Приклади фасилітаційних інструментів, що можуть бути успішно застосовані в аграрних проєктах наведені у табл. 3:

Таблиця 3
Приклади фасилітаційних інструментів, корисних в аграрних проєктах

Метод	Призначення
Stakeholder Mapping	Визначення ключових учасників і їхніх інтересів
Fishbone Diagram	Аналіз причин проблем у виробничому циклі
Dot Voting	Пріоритизація ідей або рішень
Canvas-моделі	Візуалізація бізнес-моделі органічного виробництва
Фокус-групи	Збір зворотного зв'язку від фермерів або споживачів

Джерело: складено за [11; 12]

Успішна фасилітація створює основу для впорядкованої цифровізації процесів та прозорості сертифікації органічного виробництва. Фасилітаційні практики відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії

між учасниками аграрного проєкту, особливо в умовах органічного виробництва, де кожен етап – від планування до сертифікації – потребує узгоджених рішень. Саме фасилітація дозволяє сформувати спільне бачення, розподілити відповідальність і забезпечити прозорість процесів, що є передумовою для успішної цифровізації.

Цифрові інструменти – електронні реєстри, системи контролю, сертифікаційні платформи (зокрема, TRACES згідно з Регламентом 2021/2305) – потребують чітко структурованих даних, які можуть бути зібрані лише за умови ефективної комунікації між виробниками, органом сертифікації та регуляторами. У свою чергу, цифровізація спрощує процес сертифікації (Регламент 2023/1234), робить його більш доступним і контрольованим, а фасилітація забезпечує довіру до цього процесу, знижуючи ризики непорозуміння і конфліктів. Таким чином, фасилітація, цифровізація та сертифікація утворюють взаємно підсилювальну тріаду, яка забезпечує сталість, ефективність і відповідність органічного виробництва сучасним європейським стандартам.

Висновки. Фасилітаційні практики, цифрові рішення та сертифікація органічної продукції має стати вагомими складовими моделі інтеграції органічного виробництва в систему проєктного управління, яка передбачає поєднання екологічних принципів із сучасними управлінськими та технологічними інструментами, що забезпечують ефективність, прозорість і відповідність європейським стандар-

там. У центрі моделі – органічне виробництво як циклічний проєкт, що має чітко визначені фази: планування, запуск, виконання, моніторинг, сертифікація та завершення. На етапі планування застосовуються фасилітаційні практики (зокрема, стратегічні сесії, картування стейкхолдерів, групове визначення ризиків), які дозволяють узгодити цілі між фермерами, агрономами, органами сертифікації та регуляторами. Це створює основу для спільного бачення та розподілу відповідальності. У процесі реалізації проєкту ключову роль відіграють цифрові рішення: електронні реєстри, мобільні додатки для агромоніторингу, системи управління даними (наприклад, TRACES для імпорту/експорту), які забезпечують оперативний контроль, фіксацію дій та аналітику. Цифровізація дозволяє інтегрувати дані з різних джерел, автоматизувати звітність і підвищити точність управлінських рішень. На завершальному етапі – сертифікація, що виконується відповідно до вимог Регламенту (ЄС) 2018/848 та супровідних актів. Вона є не лише формальним підтвердженням відповідності, а й інструментом оцінки ефективності проєкту. Завдяки фасилітації та цифровим інструментам, процес сертифікації стає прозорим, контрольованим і менш ресурсозатратним. Таким чином, модель інтеграції органічного виробництва в проєктне управління – це синергія екологічного підходу, управлінської логіки, фасилітаційної взаємодії та цифрової трансформації, що відкриває нові можливості для сталого розвитку аграрного сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аверчев О. В., Нікітенко М. П. Органічне виробництво в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Таврійський науковий вісник*. 2024. Вип. 136, ч. 1. С. 14–21.
2. Бялковська О., Попрозман Н., Зеленський А., Федорчук Н., Гук Я. Перспективи впровадження «зеленої» економіки в аграрний сектор України на найближчі 10 років. *Наукові горизонти*. 2024. Т. 27, № 6.
3. Городняк І. В., Петровський С. В. Аналіз ринку органічної продукції в Україні. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 31–35.
4. Європейський парламент і Рада Європейського Союзу. Регламент (ЄС) 2018/848 від 30 травня 2018 року про органічне виробництво та маркування органічної продукції, а також про скасування Регламенту (ЄС) № 834/2007. *Офіційний вісник ЄС*, L 150, 14.06.2018. С. 1–92.
5. Єсип А., Бондаренко С. Роль цифрових платформ та екосистем у формуванні сучасної бізнес-моделі аграрного підприємства. *Економіка і регіон*. 2024. № 3 (94). С. 78–85.
6. Копиця М. А. Основні тенденції розвитку аграрного законодавства ЄС: загальний огляд. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2024. Вип. 43. С. 243–250.
7. Негода Ю. В., Гудзь М. М. Ринок органічної продукції в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-34>
8. Погрішук О. Інноваційні технології як фактор посилення економічного потенціалу аграрного бізнесу. *Modelling the development of the economic systems*, 2025. № 1. С. 451–455.

9. Прокопенко К. О., Удова Л. О. Сучасний стан та перспективи розвитку органічного виробництва в Україні: із думкою про майбутнє. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 1. С. 160–172.
10. Штерма Т. В., Сучу В. В., & Башлай С. В. Розвиток зелених технологій в аграрному бізнесі України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 13.
11. Gray D. Game storming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Change makers / Gray S. Brown J. Macanuo. Sebastopol: O'Reilly Media, 2010. 280 с.
12. Kaner S. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making / S. Kaner. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 336 p.
13. Organic standart. Швейцарсько-українська програма «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України. URL: <https://organicinfo.ua/> (дата звернення 25.08.2025).
14. Willer, H., Bernhard S. and Trávníček J. The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2023. Research Institute of Organic Agriculture FiBL, Frick, and IFOAM – Organics International, Bonn.

REFERENCES:

1. Averchev O.V., Nikitenko M.P. (2024). Orhanichne vyrobnytstvo v Ukrayini: suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku [Organic production in Ukraine: current state and development prospects]. *Tavriyskyy naukovyy visnyk*. Vyp. 136, ch. 1. P. 14–21.
2. Byalkovska O., Poprozman N., Zelenskyi A., Fedorchuk N., Huk YA. (2024). Perspektyvy vprovadzhennya «zelenoyi» ekonomiky v ahrarynyy sektor Ukrayiny na nayblyzhchi 10 rokiv [Prospects for the introduction of a “green” economy in the agricultural sector of Ukraine for the next 10 years]. *Naukovi horyzonty*. T. 27, № 6. P. 163–176.
3. Horodnyak I. V., Petrovskyy S. V. (2023). Analiz rynku orhanichnoyi produktsiyi v Ukrayini [Analysis of the organic products market in Ukraine]. *Ekonomichnyy prostir*. № 184. P. 31–35.
4. Yevropeyskyy parlament i Rada Yevropeyskoho Soyuzu. Rehlament (YES) 2018/848 vid 30 travnya 2018 roku pro orhanichne vyrobnytstvo ta markuvannya orhanichnoyi produktsiyi, a takozh pro skasuvannya Rehlementu (YES) № 834/2007 [Regulation (EU) 2018/848]. *Ofitsiynyy visnyk YES*, L 150, 14.06.2018, pp. 1–92
5. Yesyp A., Bondarenko S. (2024). Rol tsyfrovyykh platform ta ekosystem u formuvanni suchasnoyi biznes-modeli ahrarynoho pidpryyemstva [The role of digital platforms and ecosystems in the formation of a modern business model of an agricultural enterprise]. *Ekonomika i rehion*. № 3 (94). P. 78–85.
6. Kopytsya M. A. (2024). Osnovni tendentsiyi rozvytku ahrarynoho zakonodavstva YES: zahalnyy ohlyad. [Main trends in the development of EU agricultural legislation: a general overview]. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*. Vyp. 43. P. 243–250.
7. Nehoda YU. V., Hudz M. M. (2023). Rynok orhanichnoyi produktsiyi v Ukrayini [Organic products market in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 54.
8. Pohrishchuk O. (2025). Innovatsiyni tekhnolohiyi yak faktor posylennya ekonomichnoho potentsialu ahrarynoho biznesu [Innovative technologies as a factor in strengthening the economic potential of agricultural business]. *Modelling the development of the economic systems*, (1), pp. 451–455.
9. Prokopenko K. O., Uдова L. O. (2022). Suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku orhanichnoho vyrobnytstva v Ukrayini: iz dumkoyu pro maybutnye [Current state and prospects for the development of organic production in Ukraine: with a view to the future]. *Ekonomika i prohnozuvannya*. № 1. P. 160–172.
10. Shterma T. V., Suchu V. V., & Bashlay S. V. (2024). Rozvytok zelenykh tekhnolohiy v ahrarynomu biznesi Ukrayiny [Development of green technologies in the agricultural business of Ukraine]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsiy*. (13).
11. Gray D. Game storming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Change makers / D. Gray S. Brown J. Macanuo. Sebastopol: O'Reilly Media, 2010. 280 p.
12. Kaner S. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 336 c.
13. Organic standart. Shveytsarsko-ukrayinska prohrama «Rozvytok torhivli z vyshchoyu dodanoyu vartistyu v orhanichnomu ta molochnomu sektorakh Ukrayiny. URL: <https://organicinfo.ua/>
14. Willer, H., Bernhard S. and Trávníček J. The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2023. Research Institute of Organic Agriculture FiBL, Frick, and IFOAM – Organics International, Bonn.