

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

РЕВЕНКО ДМИТРО ВІКТОРОВИЧ

УДК 338.43:005.21:658


ДИСЕРТАЦІЯ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Галузь знань 07 – «Управління і адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


Д. В. Ревенко
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Білоусько Таміла Юріївна, кандидат економічних наук,
доцент

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Ревенко Д.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору - Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – «Управління і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Державний біотехнологічний університет, Харків, 2026.

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо формування, функціонування та удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору в умовах воєнних викликів, цифрової трансформації економіки та євроінтеграційних процесів.

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору, уточнено сутність та структуру організаційно-економічного механізму їх функціонування й розвитку. Обґрунтовано роль аграрних підприємств у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні валової доданої вартості та соціально-економічному розвитку сільських територій. Розкрито зміст механізму як системи взаємопов'язаних організаційних і економічних інструментів, що забезпечують адаптацію підприємств до умов невизначеності, ризиків війни, глобальних трансформацій і цифровізації.

У другому розділі проведено комплексний аналіз економічної ефективності функціонування підприємств аграрного сектору України в умовах війни, визначено втрати ресурсного потенціалу, зниження виробничих показників та зростання ризиків. Обґрунтовано методичний підхід до оцінки ефективності функціонування аграрних підприємств із урахуванням впливу воєнних чинників, структурних диспропорцій та обмеженості ресурсів. Встановлено, що сучасний стан аграрного сектору характеризується поляризацією ефективності підприємств, зниженням продуктивності, порушенням логістичних ланцюгів та посиленням фінансових ризиків.

У третьому розділі розроблено науково-практичні рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств у післявоєнний період. Запропоновано напрями стратегічного розвитку на основі інновацій, цифровізації, біотехнологій, впровадження інструментів точного землеробства, розвитку державно-приватного партнерства та фінансово-інвестиційної підтримки. Обґрунтовано необхідність модернізації організаційної та фінансово-економічної підсистем механізму з урахуванням вимог сталого розвитку, Європейського зеленого курсу та цифрової економіки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у: – обґрунтуванні концептуальних засад формування організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку аграрних підприємств на основі цифрових інновацій в умовах воєнних ризиків; – удосконаленні методичних підходів до оцінки ефективності функціонування аграрних підприємств з урахуванням втрат, ризиків і безпекових факторів; – розвитку наукових положень щодо формування напрямів відновлення та стратегічного розвитку аграрних підприємств на інноваційній основі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів і рекомендацій для підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств, формування стратегій їх розвитку, удосконалення державної аграрної політики та забезпечення сталого розвитку сільських територій.

Ключові слова: агросектор, підприємства, організаційно-економічний механізм, структура, безпека, інновації, інвестиції, точне землеробство, відновлення, європейський зелений курс, онлайн фінансування, євроінтеграція, стратегічний розвиток, управління.

ABSTRACT

Revenko D.V. Organizational and economic mechanism for the strategic development of agricultural enterprises. – Qualification scientific work in manuscript form.

The dissertation is submitted for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 “Management”, field of knowledge 07 “Management and Administration”. State Biotechnological University, Kharkiv, 2026.

The dissertation provides a theoretical generalization and offers a new solution to the scientific problem of forming, functioning, and improving the organizational and economic mechanism for the strategic development of agricultural enterprises under conditions of war-related challenges, digital transformation, and European integration processes.

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of the strategic development of agricultural enterprises and clarifies the essence and structure of the organizational and economic mechanism of their functioning and development. The role of agricultural enterprises in ensuring food security, generating added value, and supporting the socio-economic development of rural areas is substantiated. The mechanism is defined as a system of interrelated organizational and economic tools that ensure adaptation to uncertainty, war risks, global transformations, and digitalization.

The second chapter presents a comprehensive analysis of the economic efficiency of agricultural enterprises in Ukraine under wartime conditions, identifying losses in resource potential, reduced production indicators, and increased risks. A methodological approach to assessing the efficiency of agricultural enterprises is proposed, taking into account war-related factors, structural imbalances, and resource constraints. It is established that the current state of the agricultural sector is characterized by polarization of enterprise performance, declining productivity, disruption of logistics chains, and increased financial risks.

The third chapter develops scientific and practical recommendations for improving the organizational and economic mechanism for the recovery and

strategic development of agricultural enterprises in the post-war period. Strategic development directions based on innovation, digitalization, biotechnology, precision agriculture, public-private partnership, and financial and investment support are proposed. The necessity of modernizing both organizational and financial-economic subsystems of the mechanism in accordance with sustainable development principles, the European Green Deal, and the digital economy is substantiated.

The scientific novelty of the obtained results lies in: – substantiating conceptual foundations for the formation of an organizational and economic mechanism for strategic development based on digital innovations under wartime risks;

– improving methodological approaches to evaluating the efficiency of agricultural enterprises considering losses, risks, and security factors;

– further developing theoretical provisions regarding strategic recovery and innovation-driven development of agricultural enterprises.

The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed approaches and recommendations to enhance the efficiency of agricultural enterprises, develop strategic management decisions, improve state agricultural policy, and ensure sustainable development of rural areas.

Keywords: agricultural sector, enterprises, organizational and economic mechanism, strategic development, innovation, digitalization, investments, recovery, economic efficiency, sustainable development.

Публікації, що відтворюють наукові результати дисертації:

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

1. Ревенко Д. В. Системна трансформація організаційно-економічного механізму аграрних підприємств України в умовах невизначеності та воєнних викликів. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 3. С. 353 – 356. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-70>

2. Ревенко Д.В. Організаційно-економічні механізми стратегічного розвитку аграрних підприємств України в умовах структурних

трансформацій та євроінтеграції. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 3. С. 135-138. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-30>

3. Ревенко, Д. (2026). Формування стратегічних напрямів розвитку аграрних підприємств України в умовах європейської інтеграції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 352(2), 133-138. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-15>

Праці апробаційного характеру

1. Ревенко Д.В., Шевченко О.Г. 2. Особливості управління в аграрному секторі на засадах соціально – економічного розвитку.: Матеріали підсумкової конференції професорсько-викладацького складу і здобувачів наукових ступенів. / Харків. нац. аграр. ун-т. ім. В.В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2021. С. 122-124

2. Білоусько Т. Ю., Ревенко Д. В. Інноваційні технології в стратегічному розвитку підприємств агробізнесу. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали VI Міжнар. науково-практ. конференції, 10 жовтня 2025 р. Харків: ДБТУ, 2025. С. 135-137

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВІЙНИ	18
1.1. Зміст та значимість стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору у національному та глобальному вимірах.....	18
1.2. Складники й структура організаційно-економічного механізму функціонування підприємств аграрного сектору та їх зміни через війну	36
1.3. Методичні засади оцінки ефективності функціонування підприємств аграрного сектору	53
Висновки до розділу 1	66
РОЗДІЛ 2. РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВТРАТИ Й РИЗИКИ ВІЙНИ ТА ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ, ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ	70
2.1. Ресурсний потенціал підприємств аграрного сектору та його втрати через війну	70
2.2. Економічна ефективність функціонування аграрних підприємств, їх руйнування, втрати, ризики.	86
2.3. Проблеми ефективності функціонування організаційно-економічного механізму діяльності аграрних підприємств	108
Висновки до розділу 2	119
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВІДНОВЛЕННЯ Й СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	124
3.1. Стратегічний розвиток підприємств аграрного сектору на інноваційних засадах.....	124

3.2. Удосконалення підсистеми організації в організаційно-економічному механізмі відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств	147
3.3. Удосконалення фінансово-інвестиційних складників організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку аграрних підприємств	164
Висновки до розділу 3	180
ВИСНОВКИ	185
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	191
ДОДАТКИ	212

ВСТУП

Актуальність теми. Проблеми формування та використання організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору економіки завжди були і залишаються предметом досліджень і вітчизняних, і зарубіжних науковців та практиків. Це пояснюється рядом важливих чинників. Так, аграрні підприємства виконують особливі функції у процесах відтворення життєдіяльності населення будь-якої країни; у забезпеченні великого сегменту виробництва доданої вартості, у формуванні продовольчої безпеки власної країни та у глобальному вимірі.

Тим більше це справедливо для України, яка має потужний агросектор з часткою 15% у структурі валового внутрішнього продукту (ВВП), значним експортним потенціалом, валютними й податковими надходженнями, іншими платежами до бюджету та є світовим виробником продовольства. Соціальні функції його підприємств стосуються основоположної ролі в системі відтворення сільських територій, сільського населення й сільського способу життя, зайнятості й добробуту, формування середнього класу на селі, утвердження соціальної справедливості та суспільної рівноваги. Будучи масштабними користувачами природних ресурсів, насамперед, землі, аграрні підприємства здійснюють велике навантаження на довкілля, що потребує виконання екологічних функцій.

Складна організація діяльності та здійснення бізнес-процесів аграрних підприємств як виробничо-економічних та соціально-екологічних утворень та необхідність здійснення стратегічного розвитку в інтересах теперішнього і майбутнього поколінь вимагають дієвих механізмів його забезпечення. Серед їх сукупності провідне значення має організаційно-економічний механізм як сукупність інструментів, методів та заходів функціонування й стратегічного розвитку аграрних підприємств.

Він уособлює форми й методи організації всіх видів їх діяльності, формування внутрішнього середовища господарювання, у т. ч. з використанням планування, прогнозування й моделювання стратегій і сценаріїв та варіантів

розвитку; використання конкурентних переваг, врахування невизначеності, ризиків, втрат і небезпек; економічне забезпечення точок росту через спеціалізацію, диверсифікацію, кластеризацію, діджеталізацію виробництва; джерела та порядок фінансування й інвестування стратегічного розвитку з урахуванням загроз війни, глобального потепління, динаміки аграрних ринків та інших чинників невизначеності.

Необхідно сказати, що проблеми стратегічного розвитку аграрних підприємств та організаційно-економічного механізму його забезпечення знаходилися й знаходяться у центрі уваги провідних науковців України й інших країн. Так, питання стратегічного розвитку аграрних підприємств, аграрного сектору економіки загалом всебічно розглянуто у працях В. Андрійчука, Ю. Лупенка, М. Маліка; їх організаційно-економічного забезпечення та державного регулювання – у працях О. Амосова, О. Красноручького, О.Шпикуляка; організаційно-економічного механізму у площинах соціальної відповідальності, трудоресурсного забезпечення, інновацій, екологізації, обліково-аналітичного забезпечення – у працях Ю.Данька, М.Ігнатенка, Т.Маренич, Л.Мармуль, С.Міненко, І.Романюк, М.Хвесика. Велике значення для вирішення обраної проблематики мали фундаментальні праці з обґрунтування конкурентних стратегій, оцінки чинників вибору та визначення принципів здійснення мали фундаментальні праці відомих зарубіжних вчених – І.Ансоффа, Л. Гуровіца, Ф.Котлера, М.Портера, інших відомих науковців.

Однак проблеми функціонування організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності та загроз війни, необхідності його удосконалення у відповідності до вимог та можливостей цифрової економіки, впровадження інновацій як основи стратегічного розвитку потребують поглиблених розробок та нового вирішення. Вирішення цих, а також інших важливих питань зумовило вибір теми, мету завдання, новизну, висновки та результати кваліфікаційної роботи.

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими планами, програмами, темами. Дисертаційна робота пов'язана з науковою тематикою «Науково-

методологічне забезпечення підприємницької, маркетингової, логістичної, діяльності підприємств агропродуктового комплексу та розвитку земельних відносин на інвестиційно-інноваційних заходах» (№ державної реєстрації 0116U000001)». У її межах автором обґрунтовано зміст та складники організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку аграрних підприємств та запропоновано основні напрями й засоби їх удосконалення згідно вимог і можливостей цифрової економіки; етапів й обсягів відновлення та власне стратегічного розвитку; відповідно до сфер прояву стратегічного розвитку (виробничо-економічна, соціальна, екологічна) та основних інноваційних стратегій (біотехнологій і точного землеробства; цифровізації виробничих і бізнес-процесів; ШІ й інформаційних технологій); цифрових фінансів; великих масивів даних і нейромереж програмування й аналізу; електронної й мобільної комерції; антикризового, адаптивного й системного управління; інтересів різних категорій товаровиробників; національного агросектору; глобальних спільнот; споживачів і ринків.

Мета дисертації. Мета дисертаційної роботи полягає у визначенні змісту, складників організаційно-економічного механізму функціонування й стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору та обґрунтування основних напрямів і засобів його удосконалення у відповідності до вимог та можливостей цифрової економіки й необхідності інноваційних стратегій в умовах війни й тимчасової окупації, ризиків невизначеності, дефіциту людських, трудових і фінансових ресурсів, ризиків виробництва й збуту, глобального потепління й екологічних криз, поляризації ефективності функціонування аграрних підприємств.

Для досягнення поставленої мети були обґрунтовані та вирішені наступні **завдання:**

- визначити зміст стратегічного розвитку аграрних підприємств та його інноваційність як основу в умовах цифрової економіки і ризиків невизначеності;
- обґрунтувати теоретико-методичні засади визначення змісту, складників і структури організаційно-економічного механізму функціонування та розвитку

аграрних підприємств в умовах втрат, руйнувань і небезпек війни, дуальності та поляризації вітчизняного аграрного сектору, загроз глобального потепління й динаміки національного й світових аграрних ринків з однієї сторони; вимог та можливостей цифрової економіки – з іншої.

- поглибити методичні засади оцінки ефективності аграрних підприємств та їх організаційно-економічного механізму;

- визначити ресурсний потенціал аграрних підприємств, ефективність його використання, втрати через війну;

- здійснити оцінку ефективності функціонування аграрних підприємств, її особливостей на рівні аграрного сектору, їх втрат через війну;

- виявити проблеми функціонування організаційно-економічного механізму аграрних підприємств;

- розробити основні напрями стратегічного розвитку аграрних підприємств на інноваційних засадах;

- обґрунтувати необхідність та засоби удосконалення організаційних складників організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку;

- запропонувати засоби удосконалення фінансово-економічних складників.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дисертаційного дослідження є процеси формування, функціонування та удосконалення організаційно-економічного механізму діяльності й стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору

Предмет дослідження. Предметом дисертаційного дослідження є теоретичні, методичні аспекти й практичні розробки формування, функціонування й удосконалення організаційно-економічного механізму діяльності, відновлення й стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору.

Теоретичні засади виконання дисертаційної роботи. Теоретико-методологічну основу написання дисертації склали теоретичні й методологічні положення економічної теорії, аграрної економіки, економіки аграрних підприємств, цифрової економіки; закони й нормативні акти, постанови Уряду, й рекомендації України та ЄС щодо удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку (з орієнтацією на виробничо-технічні й

технологічні цифрові інновації, Європейський зелений курс, соціальну відповідальність) вітчизняних аграрних підприємств, впровадження інновацій та пошуку інвестицій, використання інших ресурсів, у т.ч. на засадах державної підтримки, підтримки дружніх країн; основні положення Національної аграрної політики й Спільної аграрної політики (САП) ЄС. Також це фундаментальні закони й методи наукового пізнання: діалектична єдність і боротьба протилежностей; індукція і дедукція; абстрактно-логічний та історичний методи; узагальнення та порівняння; системно-структурний аналіз і синтез – для ідентифікації організаційно-економічного механізму як системно-структурного утворення, етапів, трендів і динаміки його використання, визначення напрямів та пріоритетів стратегічного розвитку аграрних підприємств, його планування й прогнозування. Економічні методи представлені як статистико-економічні – для оцінки чинників та ефективності функціонування аграрних підприємств, їх виробництва й реалізації продукції; фінансово-економічні – для визначення фінансових результатів, фінансової стійкості та інвестиційного забезпечення аграрних підприємств; економіко-математичні, програмування – для здійснення планів і прогнозів відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств; удосконалення структури організаційно-економічного механізму.

Інформаційну основу дослідження склали статистичні й аналітичні матеріали Служби статистики України та її регіональних підрозділів; річні звіти, окремі плани, інноваційно-інвестиційні проєкти й програми аграрних підприємств; матеріали періодичних видань, науково-дослідних установ та інших джерел у відкритому доступі мережі Інтернет .

Наукова новизна. У дисертаційній роботі отримано нові, частково нові, поглиблені та набули подальшого розвитку наукові результати щодо формування, функціонування й удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку аграрних підприємств на інноваційних засадах. Серед них особливе значення мають:

вперше:

- обґрунтовано парадигму відновлення й стратегічного розвитку аграрних

підприємств на основі цифрових інновацій як основного засобу подолання дефіциту інвестиційних і людських ресурсів, проблем логістики й реалізації готової продукції, втрат і загроз війни; збереження й посилення продуктивності й виробничо-економічної ефективності за умов дотримання соціальної відповідальності, екологізації відповідно до вимог ЄЗК й сталого розвитку та збереження ролі України як світового виробника й поставника продовольства.

- здійснена ідентифікація організаційно-економічного механізму серед інших механізмів відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств на основі цифрових інновацій, біотехнологій й ІТ та в умовах ризиків і загроз невизначеності як такого, що об'єднує найбільш результативні для цього організаційну й фінансово-економічну підсистеми, здатні взаємоузгоджено використовувати переваги й конкурентний потенціал цифрової економіки, швидко адаптуватись до втрат війни, ризиків і загроз невизначеності та одночасно проявляти на виробничо-економічному, соціальному й екологічному рівнях.

удосконалено:

- розробку методичних засад оцінки ефективності організаційно-економічного механізму функціонування й стратегічного розвитку аграрних підприємств шляхом включення в структуру оцінки показників нових підсистем моніторингу й інвентаризації руйнувань, втрат і збитків від війни; безпеки й ризиків; можливостей і пріоритетів відновлення і тільки на цій основі – забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств .

- оцінку ресурсного потенціалу функціонування й стратегічного розвитку аграрних підприємств з врахуванням конкурентних переваг у вигляді великих земельних ресурсів, родючих чорноземів (25% світових запасів), сприятливих агрокліматичних умов; розвинутої вітчизняної цифрової та ІТ-екосистеми, цифрового урядування; проблем через колосальні руйнування, втрати і збитки війни, недостатню продуктивність й ефективність використання на рівні переважаючої більшості малих і середніх підприємств, традиційність і недостатні інноваційні компетенції їх працівників та власників; загострення екологічних проблем і проблем відтворення природних ресурсів через війну.

- визначення втрат, ефективності, проблем функціонування аграрних підприємств через натуральні й вартісні показники прямих і непрямих втрат та збитків відтворення через війну; урожайності, обсягів виробництва, рентабельності й дохідності, частки у забезпечення ВВП аграрного сектору з акцентом на різку дуальність і поляризацію підприємницької структури галузі; ресурсні й аналітико-інформаційні проблеми малих підприємств, спрямування інвестицій у розвиток великих агрокорпорацій; багаторічні деформації галузевої структури, накопичення соціальних проблем сільських територій, у т.ч. демографічну кризу та бідність сільського населення; посилення екологічних проблем через війну та глобальне потепління.

- виявлення системних проблем організаційно-економічного механізму аграрних проблем ознаками їх поляризації щодо традиційності й інноваційності, дискримінації щодо доступу до програм і грантів бюджетної підтримки на рівні великих агрокорпорацій з однієї сторони і малих та середніх підприємств – з іншої; недостатньої загальної орієнтації складників на вирішення соціальних та екологічних завдань в умовах прагнення до євроінтеграції та її здійснення в окремих напрямках; забезпечення безпеки від ударів війни, енергетичних проблем; необхідності синхронної модернізації організаційних складників від окремих робочих місць до агросектору загалом; необхідності посилення розвитку елементів і напрямів державно-приватного партнерства, державного фінансування, податкової підтримки малих і середніх підприємств; боротьби з корупцією, бюрократією, тіньовою економікою.

набуло подальшого розвитку:

- обґрунтування напрямів стратегічного розвитку аграрних підприємств, у т.ч. з виділенням етапу відновлення, структурованого за галузями їх спеціалізації, регіонами розміщення та розмірами на основі інновацій у виробничо-економічній площині (біотехнології, точне землеробство, цифровізація бізнес-процесів, інформаційні технології й ШІ у сільському господарстві, переробці, збуті і логістиці, обліково-аналітичній роботі, безпеці); соціальній сфері (алгоритми й структурізація соціальної відповідальності, демографічної політики й підтримки

трудових ресурсів, сільських громад і територій); екологічній площині на засадах цифровізації розширеного відтворення природних ресурсів, меліорації; біотехнологічного відновлення біорізноманіття; підвищення якості продовольчої продукції, розширення органічного виробництва на принципах сталого розвитку й Європейського зеленого курсу).

- визначення засобів удосконалення організаційної підсистеми організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку аграрних підприємств через її модернізацію на всіх рівнях ієрархії – від оновлення класифікатора аграрних професій й створення інноваційних засад організації базового виробництва до організації взаємодії з державним механізмом реалізації розвитку аграрного сектору з використанням інструментів цифрового адміністрування й урядування для ліквідації проявів корупції, бюрократії й тіньової економіки; здійснення обов'язкового моніторингу діяльності, планування й прогнозування з використанням великих масивів даних, нейромереж, хмарного програмування; підвищення рівня інноваційності освіти й підприємницької активності власників, керівників і фахівців малих і середніх аграрних підприємств; створення нових форм інноваційних розробок та їх впроваджень й цифрових платформ залучення інвестицій.

- розробка засобів удосконалення фінансово-економічної підсистеми організаційно-економічного механізму на основі використання цифрових фінансових інструментів, у т.ч. криптовалют; залучення бюджетних, міжнародних й донорських коштів для малого й середнього агробізнесу; розвитку товарного кредитування, пільгового кредитування й оподаткування .

Особистий внесок здобувача. Всі висновки, результати й основні положення дисертаційної роботи отримані автором особисто. У спільних публікаціях використано особисті розробки й напрацювання автора. Робота має належний рівень академічної доброчесності.

Практичне впровадження розробок і рекомендацій. Практичні рекомендації та розробки впроваджено у діяльність аграрних підприємств. Зокрема, це рекомендації щодо удосконалення організації доступності малого

аграрного підприємства до державних джерел фінансування діяльності через навчання цифровим компетенціям їх власників (Селянському (фермерському) господарстві «Олександрівське» Кегичівського району Харківської області (довідка № 248/6 від 05.02.2026 р); рекомендації підвищення ефективності виробництва на основі точного землеробства в аграрному підприємстві ПрАТ «Чугуївський Агротехсервіс» Чугуївського району Харківської області (довідка № 50/В від 12 березня 2026 р); рекомендації з посилення екологізації діяльності спільно з територіальною громадою розміщення відповідно принципів сталого розвитку й Європейського зеленого курсу на шляху європейської інтеграції Зміївської міської ради Чугуївського району Харківської області (довідка № 01-12/221, від 10.03.2026р). Висновки про зміст та роль організаційно-економічного механізму у забезпеченні відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств впроваджені у виробництво ТОВ «АПК України», ТОВ «АГРОДАР», ФГ «Лаврик Юрій Вікторович», ФГ «ЄВА-АГРО», СФГ «РЕВІК», ТОВ «ДВР – Агро» та в наукову діяльність та навчальний процес

Структура й обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 212 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 16 рисунків за нумерованими підписами у тексті; список використаних джерел налічує 182 найменування та розміщений на 21 сторінці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Зміст та значимість стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору у національному і глобальному вимірах

Підприємства аграрного сектору економіки або аграрні підприємства мають провідне значення не тільки у забезпеченні зайнятості й матеріального добробуту населення, але є життєво необхідними для забезпечення його життя та відтворення. Оскільки населення Землі невпинно зростає, а життєвий простір та ресурси невпинно зменшуються, країни із значним аграрним потенціалом та аграрним сектором стають усе більш значимими як виробники продуктів харчування для населення всього світу; гаранти продовольчої безпеки; поставники продовольства у незабезпечені країни з метою попередження голоду і підтримки належного рівня життя під егідою ООН [25; 171; 175; 146].

З іншої сторони, під впливом прискорення інновацій, розвитку високих технологічних укладів, цифровізації всіх сфер життєдіяльності, формування точного землеробства конкуренція на аграрних ринках між провідними країнами – виробниками продуктів харчування й сільськогосподарської сировини, агрохолдингами й агрокорпораціями, середніми й малими аграрними підприємствами, фермерськими господарствами постійно зростає. Це вимагає науково обґрунтованого та практично доцільного вибору орієнтирів, пріоритетів і варіантів стратегічного розвитку та механізмів його забезпечення на перспективу [159; 174; 177; 25].

Враховуючи посилення внутрішньо- та міжгалузевої конкуренції у національному та світовому вимірах, все більшого значення в обґрунтуванні

теоретичних, методичних засад і практичних напрямів діяльності підприємств аграрного сектору займає розробка змісту стратегічного розвитку й відповідних йому стратегій, враховуючи наявний ресурсний потенціал, організаційно-економічний механізм забезпечення, інші конкурентні переваги або загрози зовнішнього й внутрішнього середовища (табл. 1.1) [6; 83; 95; 25].

Таблиця 1.1 - Визначення категорії “стратегія” стосовно діяльності та розвитку підприємств аграрного сектору

Автор	Визначення
Ігор Ансофф	Спільна нитка серед організацій, діяльності та товарних ринків, яка визначає сутність бізнесу, який організація мала або планувала мати в майбутньому.
Саблук П. Т.	Стратегія розвитку аграрних підприємств – це науково обґрунтована система довгострокових цілей і пріоритетів, спрямованих на підвищення ефективності аграрного виробництва, забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку сільських територій.
Фред Р. Девід	Стратегії є засобом досягнення довгострокових цілей.
Генрі Джонсон, Кевін Скоулз та Джоанна Уїттингтон	Стратегія – це напрямок і масштаби діяльності організації в довгостроковій перспективі, що забезпечують переваги в мінливій обстановці шляхом конфігурації ресурсів та компетенцій з метою реалізації очікувань зацікавлених сторін.
Малік М. Й.	Стратегія аграрного підприємства – це комплекс управлінських рішень щодо використання ресурсного потенціалу (земельного, трудового, фінансового) з метою забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування суб’єкта господарювання.
Шпикуляк О. Г.	Стратегія в аграрному секторі визначає довгострокові напрями розвитку підприємств, орієнтовані на інноваційність, інтеграцію у ринкове середовище та формування доданої вартості в агропродовольчих ланцюгах.
Лупенко Ю. О.	Стратегія розвитку аграрного сектору – це системний підхід до формування економічних, організаційних і соціальних умов функціонування аграрних підприємств, що забезпечує їх стабільність і адаптивність до змін зовнішнього середовища.
Дудар Т. Г.	Стратегія розвитку аграрного підприємства передбачає визначення цілей інноваційного розвитку, механізмів їх досягнення та інструментів підвищення ефективності використання ресурсів у сільському господарстві.

*Розроблено автором з використанням джерел [58; 62; 119; 123; 160].

Стратегічний розвиток у широкому розумінні категорії ідентифікується як процес якісних та кількісних змін, спрямованих на досягнення й забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємств, корпоративних структур, галузей і видів діяльності, інших соціально- і виробничо-економічних систем аграрного сектору [58; 62; 118; 160]. Він

ґрунтується на принципах виняткової значимості, безпеки, незворотності, закономірності, цілеспрямованості, раціональності, енерго- та ресурсоощадності, інноваційності, соціально- та еколого-орієнтованості, гармонійності.

Також термін “стратегічний” може вживатися у менш широкому розумінні категорії і означати розвиток відповідно до тієї або іншої стратегії або їх сукупності. Тобто у попередньому, широкому розумінні стратегічний розвиток є узагальненням кількох стратегій, у більш вузькому – відповідати одній стратегії і забезпечувати її досягнення. В свою чергу, стратегія – це представлення майбутнього, напрямів або напряму розвитку, сукупність його тактичних і стратегічних цілей у найбільш загальному вимірі [62; 119; 160].

Велика кількість економістів-аграрників просувають ідеї й концепції, що стратегія – підприємств агросектору означає недеталізований, найбільш загальний план діяльності протягом тривалого проміжку часу, яка направлена на досягнення важливої й складної мети виробництва продуктів харчування з високими прибутками, на основі конкурентоспроможного виробництва та з виконанням соціальних й екологічних пріоритетів [25; 58; 119]. Також це засіб, за допомогою якого місія аграрних підприємств втілюється в життя. В такій дефініції стратегія інтегрується з механізмами свого досягнення найбільш тісно.

Стратегії, залежно від специфіки діяльності аграрних підприємств тієї чи іншої галузі, територій розміщення й безпеки, попиту й пропозиції на ринку; розмірів і масштабів діяльності, стадії життєвого циклу й ринкового місця; ресурсного й інноваційного забезпечення; структури та динаміки внутрішнього й зовнішнього середовища господарювання; конкурентних переваг та ризиків, інших чинників впливу, значно відрізняються, як і пріоритети, напрями стратегічного розвитку та його засоби. Однак вони мають спільні структурні елементи, а саме інструменти, засоби, ресурси, механізми. Це дозволяє певним чином їх уніфікувати й класифікувати для найбільш зручного, правильного та результативного досягнення й

використання тих або інших механізмів забезпечення [32; 50; 93; 25].

І хоча в сучасних умовах господарювання та життєдіяльності загалом в останні роки все більше науковців та практиків схиляються до визначального впливу чинників невизначеності на ті або інші бізнесові процеси, а економіка підприємств агросектору віднесена до поведінкових наук і все більшого значення набувають поведінкова економіка й поведінкові фінанси, стратегічний розвиток та доцільність його теоретичних обґрунтувань і практичних проявів не викликає сумнівів [6; 83; 95].

Адже він означає чітке розуміння, у даному випадку, власниками та керівництвом аграрних підприємств, яким чином, для чого і куди вони рухаються; як забезпечити своє конкурентоспроможне функціонування протягом тривалого періоду, закріпитися в тому або іншому сегменті аграрного ринку й виконувати свою місію в даний час і на стратегічну перспективу; можливість своєчасно виявляти ризики та загрози й відповідно реагувати на них [29; 100; 171; 25].

Про стратегічний розвиток та його стратегії йдеться у фундаментальних наукових працях всесвітньовідомого дослідника у сфері стратегічного менеджменту, економічної конкуренції й конкурентних переваг М. Портера. Відповідно до його концепції, існують п'ять конкурентних сил, що формують кожен галузь. Саме їх аналіз та його результати лежать в основі визначення корпоративних стратегій розвитку. Це конкуренція в галузі; потенціал нових учасників галузі; влада постачальників; влада споживачів; загроза появи товарів-замінників [123].

Розуміння названих 5 сил і того, як вони застосовуються у секторі або галузі, дозволяє компаніям скоригувати свої бізнес-стратегії, краще використовувати ресурси, зацікавлювати інвесторів та отримувати більш високі доходи для них. М. Портером визначено три типи загальних стратегій для підприємств: лідерство за витратами, диференціація, фокусування [123]. Лідерство за витратами означає спроможність підприємств виробляти товар чи надавати послуги з меншими витратами у порівнянні з конкурентами.

Досягається за рахунок забезпеченості достатніми й більш продуктивними ресурсами; використання самих сучасних і найбільш ефективних інновацій; економії; кращої організації бізнес-процесів та операційної діяльності тощо.

Стратегія диференціації направлена на всіляке удосконалення продуктів і послуг, розширення їх номенклатури, експансію і захоплення нових ринків. Стратегія фокусування – означає зосередження наявних ресурсів і можливостей на тих або інших продуктах і послугах, сегментах або нішах і напрямках ринку, де підприємство, в даному разі аграрне, може бути та найбільш конкурентоспроможним [58; 62; 119; 25].

Ці стратегії є класичними, успішно використовуються й можуть бути використані в аграрному секторі та інших секторах економіки. Також класичні стратегії обґрунтовані у фундаментальних дослідженнях батька стратегічного менеджменту І. Ансоффа [183]. У матриці розширення ринку та продуктів І. Ансоффом представлено 4 типи стратегій для економічного зростання підприємств, які можуть бути використані у т. ч. й підприємствами аграрного сектору. Це проникнення на ринок; розвиток продуктів і/або послуг; диверсифікація; розвиток ринку. До класичних стратегій як елементів стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору слід віднести й вертикальну та горизонтальну інтеграцію; кооперування, кластеризацію тощо.

Перша означає злиття або співпрацю підприємств, які є різними за спеціалізацією і можуть належати до різних галузей, але об'єднані у процесі відтворення аграрних продуктів і послуг: аграрні підприємства – логістично-збутові й реалізаційні структури; харчові та інші підприємства. Горизонтальна інтеграція являє собою злиття або співпрацю однорідних підприємств агросектору. Її механізми лежать в основі створення аграрних мереж, стратегічних альянсів, агрокомплексів та агрокомбінатів. Поєднання стратегій вертикальної та горизонтальної інтеграції відбувається при організації аграрних кластерів, а також на рівні зон і регіонів аграрної спеціалізації на продукції того або іншого виду [29; 100; 171; 25].

Критеріями залучення названих стратегій, як і попередніх інших, в

обґрунтування та здійснення стратегічного розвитку підприємств агросектору, є екологічна, соціальна, економічна (управлінська) (ESG) складові їх ефективності, тобто доцільність, виходячи з наявного ресурсного потенціалу та інших конкурентних переваг; оцінки ринку й конкурентів; ризиків впровадження. Крім вказаних стратегій, відносно новими для вітчизняних аграрних підприємств є стратегії маркетингу або маркетингові. Найбільш поширеними їх інструментами, в свою чергу, є брендинг і ребрендинг харчових і сільськогосподарських продуктів та агровиробничих й інших послуг; диференційоване ціноутворення і продажі відносно міст і сільських поселень, регіонів і часу (термінів) виробництва й споживання; врахування способів споживання (переробка; у свіжому виді; напівфабрикати) [6; 83; 95; 25].

Окрему роль відіграють стратегії впровадження інновацій та залучення інвестицій. Вони стосуються покращення властивостей та підвищення якості продовольчої продукції, удосконалення виробничих та інших процесів аграрних підприємств, їх внутрішньої організації, системи управління. Інвестиції також передбачають використання інноваційних фінансових механізмів, інструментів і засобів, зокрема, франдрайзенгу та інших. Освітня підготовка й перепідготовка, використання трудових ресурсів також належить не тільки до тактичних, але й стратегічних пріоритетів, оскільки агробізнес є досить клієнтоорієнтованим. Він передбачає наявність постійних прямих контактів у системі: виробник – споживач або виробник – продавець – споживач. Тому від ефективності роботи окремих працівників значною мірою залежить ефективність і стратегічні перспективи аграрного господарювання загалом [32; 50; 93; 25].

Наступним дієвим складником теорії та практики функціонування й стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору є реклама, особливо через переміщення великих обсягів продажів та збуту в сферу електронної та мобільної комерції. При її здійсненні треба, крім змін у сферах прояву, враховувати раціональні й ірраціональні складові та мотиви людської поведінки. Йдеться про врахування впливу звичаїв і традицій на ті або інші

харчові вподобання споживачів; їх різні цільові групи й аудиторії; бажання харчуватися за правилами здорового способу життя, правильного харчування (ПХ), моди, престижності, соціального позиціонування, цінової доступності, інших чинників поведінкової економіки й поведінкових фінансів [11; 24; 117; 25].

Нарешті, обов'язковим складником і тактичного, і стратегічного розвитку аграрних підприємств в умовах війни було, є і має бути забезпечення безпеки працівників, недопущення всіляких загроз та небезпек їх здоров'ю та життю, зараження чи пошкодження майна, сировини, палива, садивних матеріалів, готової продукції, особливо в умовах воєнного стану; в зонах можливих бойових зіткнень. Також необхідно враховувати можливості небезпечних погодно-кліматичних та інших природних явищ. У контексті безпеки важливе значення має стандартизація та сертифікація виробництва продукції і надання послуг; забезпечення відповідності вимогам безпеки навичок і компетенцій працівників, споруд, машин і обладнання, сільськогосподарських угідь [6; 83; 95; 106].

Організація будь-якої діяльності, виробництва, особливо аграрного як такого, що масштабно використовує природні ресурси та забезпечує життєдіяльність людей у сучасному глобалізованому світі передбачає його соціальну орієнтацію та екологічну спрямованість. Так, соціальна відповідальність (СВ) або корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) означає абсолютно добровільну добродійну діяльність аграрних підприємств і розглядається як природна потреба підприємців висловити з її допомогою своєрідну вдячність суспільству за свої економічні вигоди й комерційний успіх. Вона дуже вітається суспільством, працює на імідж бізнесу й довіру до нього, сприяє продажам, хоча і не носить обов'язкового законодавчого характеру, не регламентована строгими нормами, обмеженнями й правилами [31; 140; 180; 25].

Враховуючи сплату податків та інших соціальних відрахувань, її розміри не є великими відносно доходів підприємств і, згідно рекомендацій, не мають

перевищувати 2 – 3% від обсягу чистого прибутку. Формами або проявами соціальної відповідальності аграрних підприємств можуть бути: участь у соціальних проєктах та подіях територіальних громад; добровільному відновленні пам'яток історії та природи; меценатська підтримка окремих людей, навчально-освітніх, наукових, медичних, культурних й інших установ соціального спрямування; участь у різноманітних програмах і планах розвитку на засадах державно-приватного партнерства. Можна говорити і про створення різноманітних пунктів та їх форм (кіосків, магазинів, складів, недільних ринків, розпродажів, вивозу урожаю безпосередньо з поля) для реалізації сільськогосподарської і продовольчої продукції за доступними цінами для економічно вразливих верств населення. Також це волонтерська діяльність, добровільна допомога ЗСУ. Виробництво й реалізація якісної, екологічно чистої й безпечної продовольчої продукції є найвищим проявом соціальної відповідальності, але вже дотичної до екологічних пріоритетів [31; 140; 180; 106].

Через масштабне неспровоковане воєнне вторгнення багато людей зазнали поранень, інших непоправимих втрат здоров'ю, мають обмежені можливості для праці. Тому заходи соціальної відповідальності необхідно сполучати з інклюзивністю. У найбільш широкому розумінні це означає забезпечення рівної доступності до матеріальних і нематеріальних благ усіх членів суспільства, особливо його вразливих верств. Внаслідок війни кількість поранених та інвалідів в Україні досягла 400 тис. осіб [15; 52; 131; 161].

Вони потребують всілякої реабілітації та відновлення здоров'я. Мільйони людей втратили свої домівки і майно; роботу й бізнес; рідних; мають морально-психологічні травми через перебування в окупації або її загрози; постійних загроз життю, блекауту, відсутність тепла і води. Мільйони людей є внутрішньо переміщеними особами та мають неповні сім'ї через масову й теж багатомільйонну еміграцію, масову мобілізацію чоловічого населення [107; 106; 167].

Держава, органи місцевого самоврядування, територіальні громади попри практично зруйновану окупантами економіку, постійно обстрілювану енергетику, житло, підприємства, цивільну інфраструктуру й інші смертельні загрози для мирних та військових осіб здійснюють всі можливі заходи для соціальної підтримки населення, використовуючи бюджетні фінанси й донорську допомогу дружніх країн [27; 42; 92; 106].

Проте через довготривалу війну потреба в грошах, інших ресурсах захисту постійно зростає. Аграрні підприємства мають значну фахову й цілеспрямовану можливість здійснювати це як соціально відповідальні та інклюзивні. Крім того, у такий спосіб вони подають приклад іншим господарським утворенням; зміцнюють свою ділову репутацію та позитивний імідж, надійність. Це сприяє зміцненню ринкових позицій, у т. ч. міжнародних, що сприяє збільшенню продажів і доходів, ефективності й конкурентоспроможності.

Необхідно зазначити, що стратегічний розвиток вітчизняних аграрних підприємств повинен здійснюватися в контексті сталого розвитку агросектору загалом. За умов сталого розвитку економічне зростання, матеріальні потреби населення задовольняються у межах відновлення екосистем і природи загалом та з урахуванням інтересів теперішнього і майбутнього поколінь. Його Концепція була прийнята ООН понад 30 років тому у 1992 р. в Ріо де Жанейро. До неї на державному рівні приєдналася Україна та більшість країн світу. Цей договір, отже, має всі ознаки документу міжнародної й державної ваги [14; 157; 176; 106].

Тому саме фінансово-економічна стійкість підприємств аграрного сектору, їх соціальна, інклюзивна, екологічна й природоохоронна спрямованість, наразі, є і залишається основою їх ефективного функціонування й стратегічного розвитку на перспективу. Враховуючи наявність і класичних, і новітніх стратегій як напрямів стратегічного розвитку; стратегічних пріоритетів як орієнтирів або векторів великого значення набуває його організаційне забезпечення (рис. 1.1) [58; 62; 119; 25].

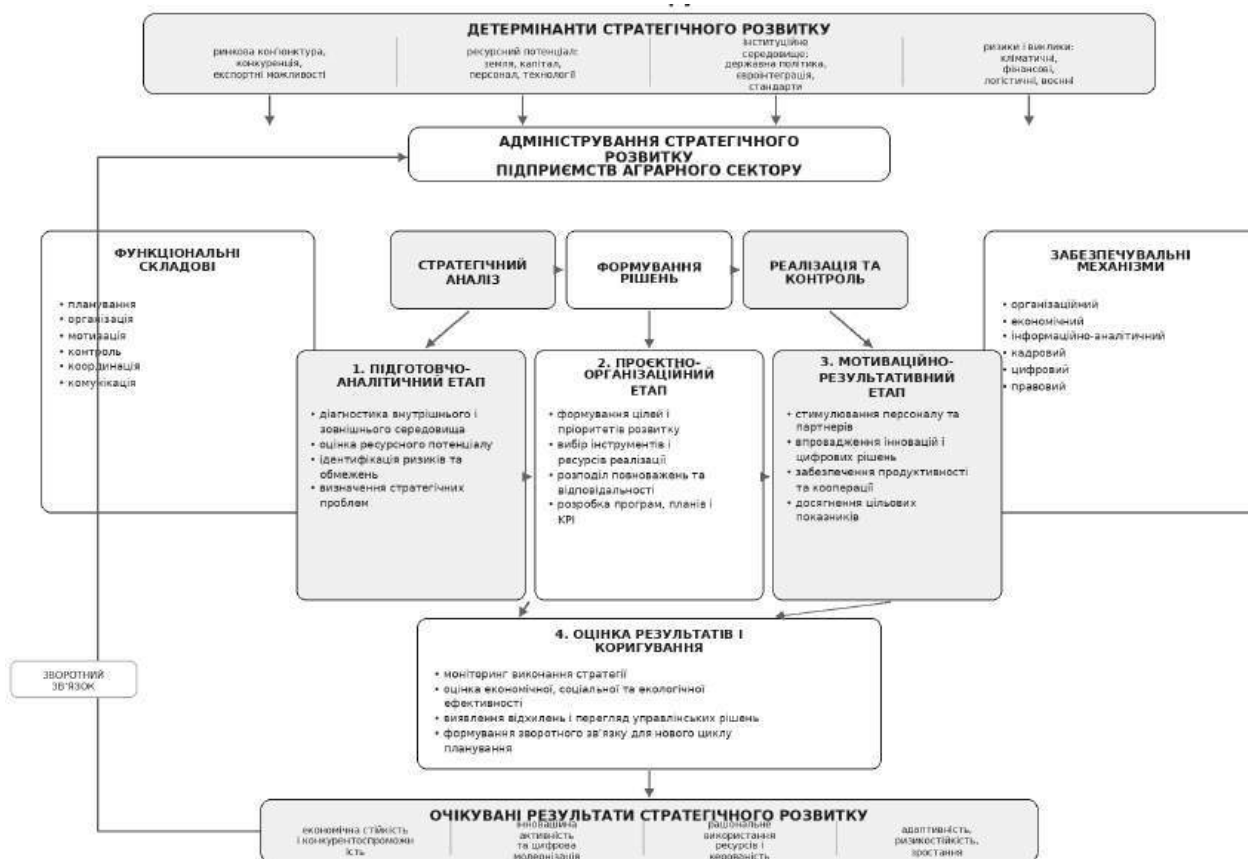


Рис. 1.1. Концептуальна модель адміністрування стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору

Як показують наукові дослідження й практичний досвід, для підприємств аграрного сектору економіки складниками й етапами його організаційного, інформаційно-аналітичного механізмів як показано на рис. 1.1, мають бути: прогнозування на основі всебічного моніторингу, оцінки та діагностики й аналізу ефективності діяльності того або іншого підприємства й структури та динаміки аграрних ринків; планування – розробка продуктів і послуг, виробництва, реалізації; організація і стратегії – оптимізація внутрішньої організаційної структури, ресурсів, інновацій, безпеки, вибір стратегій; мотивація і стимулювання – власників, управлінців, працівників, партнерів, споживачів; контроль – відповідності, якості продуктів, послуг, управління, нормативів і обмежень, сертифікація і стандартизація та прийняття коригуючих управлінських рішень за його результатами [34; 68; 153; 25].

Слід зазначити, що у вітчизняних аграрних підприємствах теорія та

практика стратегічного розвитку та управління ним не отримали належного поширення. Саме відсутність чітких стратегічних орієнтирів, бачення місії та цільової спрямованості стратегічного розвитку на перспективу обмежує їхню зацікавленість і здатність виявляти сприятливий вплив, ризики й загрози зовнішнього середовища та вміти ефективно реагувати на будь-які зміни в ньому. Це робить їх більш вразливими щодо різних небезпек та менш конкурентоспроможними [34; 68; 153; 25].

Однак, не зважаючи на важливість теоретичних розробок і методичних рекомендацій, стратегічний розвиток не можна обмежити стандартними планами та процедурами, навіть на рівні малих, середніх та великих підприємств агросектору; різної галузевої належності та місць розміщення. Його обґрунтування та власне здійснення орієнтується на індивідуальний підхід при впровадженні у відповідності до конкретних умов функціонування того або іншого підприємства аграрного сектору [62, с. 174]. Не дивлячись на важливість розробок концепцій, напрямів та механізмів стратегічного розвитку, окремих стратегій тільки невелика частка вітчизняних аграрних підприємств, переважно великих корпоративних господарських утворень, здійснюють стратегічне управління й дотримуються принципів стратегічного розвитку. На це є вагомі причини для середніх і малих аграрних підприємств, а саме:

1. Ресурсні можливості та внутрішня структура господарювання для внесення необхідних змін відповідно до необхідних напрямів стратегічного розвитку, його окремих стратегій можуть бути обмеженими.
2. Недостатній рівень освіти й компетенцій власників, менеджерів, працівників щодо засобів досягнення цілей стратегічного розвитку. Це посилює вплив невизначеності та спричиняє низьку ефективність функціонування аграрних підприємств.
3. Відсутність системного моніторингу та контролю результатів діяльності й етапів стратегічного розвитку ускладнює вчасне виявлення проблем та задіяння вчасного корегування.
4. Постійні зміни й динаміка ринків, інститутів оподаткування,

маркетингу спричиняє недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення та розподілу необхідних ресурсів – природних, матеріально-технічних, фінансово-інвестиційних, інноваційних, інформаційних, трудових, - ускладнює реалізацію стратегічного розвитку [32; 50; 93].

5. Недосконалість або відсутність системи колективного прийняття рішень, коли колектив аграрного підприємства приймає рішення про стратегічний розвиток, призводить до відсутності корпоративної відповідальності та готовності власників, менеджерів, виконавців долати опір змінам.

Безумовно, стратегічний розвиток підприємств передбачає стратегічне управління та використання складників організаційно-економічного механізму. Воно визначається як систематичний і цілеспрямований вплив на формулювання, реалізацію та контроль стратегій і планів, спрямованих на досягнення їх довгострокових цілей й конкурентних переваг [58; 118; 139; 160]. Його зміст охоплює визначення місії, визначення стратегічних цілей і пріоритетів; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання; розробку стратегій, програм і планів дій; їх реалізацію, контроль та моніторинг.

Їх деталізація дає змогу здійснити:

а) визначення місії та стратегічних цілей: аграрне підприємство може мати місію як "Виробництво якісної продовольчої продукції за доступними цінами", отримання доходів та поставити стратегічну ціль збільшення ринкової частки на 20% протягом наступних п'яти років функціонування;

б) вивчення тенденцій аграрних ринків, конкурентів, нових технологій, змін у законодавстві, що можуть впливати на аграрний бізнес, тобто аналіз зовнішнього середовища господарювання;

в) оцінку ефективності, конкурентоспроможності, можливостей та загроз аграрних підприємств, включаючи якість готової продукції, ресурсів, фаховості працівників, інфраструктури;

г) розробку стратегій, планів і прогнозів, що передбачає у т.ч.

диференціацію й диверсифікацію або розширення номенклатури продукції; вдосконалення маркетингових технологій, логістики і збуту; підвищення рівня інноваційності навчання працівників; впровадження інновацій операційної та основної діяльності; безпеки; експансії аграрних ринків [32; 50; 93; 25].

д) постійний системний аналіз організаційно- та фінансово-економічних показників і критеріїв стратегічного розвитку; оновлення, за необхідності, напрямів і змісту стратегічного розвитку з урахуванням змін внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання, які відбуваються на всіх етапах аграрного відтворення й територіях розміщення аграрних підприємств [58; 62; 119; 25].

В умовах війни, боротьби за мир, свободу, самостійність України й необхідність післявоєнного відновлення національного господарства актуальність стратегічного розвитку аграрних підприємств має перебувати у пріоритеті не тільки аграрного сектору, сільськогосподарських галузей, але й територіальних громад, особливо на селі, органів місцевого самоврядування, урядових і неурядових організацій [27; 42; 92; 106].

Інтегруючи у забезпечення процесів агробізнесу підприємства інших сфер та видів діяльності, а саме сільськогосподарського машинобудування, виробництва мінеральних добрив, будівництва, меліорації, транспорту, логістики, переробної промисловості, торгівлі, фінансового й банківського сектору, житлово-комунального господарства, освіти і науки, сільського зеленого туризму, аграрні підприємства мають розглядатися як комплексоутворюючі ядра відновлення та розвитку постраждалих регіонів країни. На нашу думку, першочергове значення мають:

1. Економічне відновлення. Підприємства аграрного сектору є комплексоутворюючими осередками для компактного розміщення, інтеграції підприємств інших галузей, залучення інвесторів, впровадження інновацій, стимулювання місцевих ринків; відновлення інфраструктури сільських територій; природоохоронної та заповідної справи; народних промислів й

ужитково-прикладного мистецтва; сільських громад і територій, пам'яток природи, історії та культури [27; 42; 92; 106].

2. Сприяння збільшенню зайнятості і добробуту населення. Відновлення аграрних підприємств сприятиме створенню нових робочих місць й грошових надходжень.

3. Покращення міжнародного іміджу та залучення інвестицій. Аграрні підприємства розглядаються як суб'єкти покращення міжнародного іміджу країни; залучення інвесторів та збільшення загальної інвестиційної привабливості територій розміщення; забезпечення валютних надходжень.

4. Соціальна відповідальність та використання частини прибутків для виконання: соціально значимих проєктів і програм; діяльності соціокультурного, інклюзивного, інфраструктурного, екологічного й природоохоронного спрямування у процесі вирішення завдань стратегічного розвитку.

5. Допомога у досягненні суспільної стабільності. Стратегічний розвиток підприємств аграрного сектору через надання робочих місць, здійснення грошових виплат, соціальної відповідальності, аграрного підприємництва, у т.ч. соціального сприяє утвердженню соціальної справедливості, добросусідських відносин, творчій співпраці людей. Це не вимагає великого фінансування, але дозволяє отримувати певні доходи за рахунок власної праці й особистих якостей. Його успіх або ні вчить брати відповідальність за своє життя, життя своїх громад, а не шукати винних у бідності, невдачах; не створювати конфлікти на цьому ґрунті [31; 140; 180; 25].

Підприємства аграрного сектору, як заявив заступник міністра економіки, довкілля та сільського господарства Д. Башлик на скринінговій зустрічі з представниками Європейської комісії за переговорним розділом 11 “Сільське господарство та розвиток сільських територій”, через війну росії проти України, зазнали втрат обсягом понад 74 млрд дол (вересень 2025 р.), тобто найбільших втрат [106; 107; 167]. Окупаційні війська буквально рівняють із землею колись квітучі міста і села, руйнують майнові та житлово-

комунальні комплекси, знищують все живе на Запоріжжі, Харківщині, Херсонщині, Сумщині. Продовжуються масові вбивства військових і цивільних; внутрішні переміщення та еміграція великих мас людей; поглиблюється дефіцит кваліфікованих і досвідчених працівників.

Так, загалом втрачено або забруднено 20% сільськогосподарських земель. Кожен п'ятий фермер або 20% від загальної кількості захищає країну в лавах ЗСУ. Крім цього, Україна зазнає викликів, які притаманні й іншим країнам ЄС, а саме старіння населення, особливо сільського; глобальне потепління; посухи, які через вплив війни на радіаційний фон, пожеги, знищення озонового шару, масовані ракетні атаки мають у понад 3 разів більше прискорення, ніж у сусідніх країнах без війни.

Через підрив окупантами Каховської ГЕС, руйнування шляхів сполучення, суцільні мінування земель сільськогосподарського призначення на площах, співзмірних територіям окремих країн, значно змінилася екосистема сільських територій, мережа аграрних й інших підприємств аграрного сектору. Через миттєву окупацію півдня і південного сходу не змогли релокуватися переробні й транспортно-логістичні підприємства, але багато з них змушені були зробити це після звільнення. Постійні загрози життю, ризики бути пораненим, повітряні тривоги й прямі обстріли руйнівним чином діють на психіку та моральний стан людей. Морально-психологічне пригнічення ніяк не сприяє продуктивній праці, з іншої сторони – вимагає відновлення та потребує нових сил [107; 106; 167; 25].

Враховуючи колосальні масштаби завданих втрат і збитків, та обмежені можливості для їх подолання, для відновлення та розвитку потрібне впровадження інновацій, при чому здатних кардинально змінити ситуацію з безпекою, продуктивністю, ефективністю, конкурентоспроможністю. Для цього необхідне інвестиційне забезпечення. Провідне значення у його структурі має належати бюджетному цільовому фінансуванню у формі програм, грантів і субсидій; пільгового кредитування й оподаткування; преференцій державно-приватного партнерства. Велике значення має й

міжнародна грантова та донорська допомога. Їх отримання для відновлення діяльності й послідууючого стратегічного розвитку повинно орієнтуватися на пріоритети (рис. 1.2) [107; 106; 167].



Рис. 1.2. Пріоритети стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору в умовах війни

Пріоритети стратегічного розвитку підприємств агросектору, представлені на рис. 1.2, уточнюються за змістом. Так, перший пріоритет “Забезпечення безпеки та протидія ризикам і загрозам” означає на основі оцінки й діагностики наявних і передбачення потенційних загроз (прямих обстрілів, дронних атак, бомбардувань, ракетних ударів; диверсій й терактів; спровокованих суспільних конфліктів) розробка та впровадження ефективних заходів безпеки для виробників; майна, ресурсів й угідь; готової продукції [6; 83; 95].

Пріоритет “Маркетинг та позиціонування” передбачає перепрофілювання, зміщення технологій виробництва, логістики, маркетингу

у сферу автоматизації, роботизації, біотехнологій; ШІ, цифрових та онлайн інструментів для забезпечення безпеки, підвищення ефективності й дохідності; результативності управління [49; 159; 174].

Пріоритет ”Формування лояльності та комунікацій” передбачає дієву й швидку системну взаємодію з поставниками, підрядниками, споживачами; спілкування; впровадження системного управління, контролінгу, антикризового управління для форс мажорних обставин. Пріоритет “Диверсифікація, спеціалізація, адаптація виробництв, продуктів і послуг” спрямований на їх розширення або зміни відповідно існуючих ресурсів і можливостей; нових впливів зовнішнього і внутрішнього середовища [34; 68; 153].

Пріоритет “Розвиток співпраці і партнерств” має на меті поглиблення партнерства з управлінськими органами, місцевими громадами, аналогічними галузевими або/та регіональними підприємствами, підприємствами й організаціями інших галузей для взаємної підтримки через процеси інтеграції, кооперації та кластеризації.

Пріоритет ”Посилення фінансової стійкості” означає удосконалення процедур, збільшення правдивості обліково-фінансової звітності і статистики; оптимізацію витрат й розподілу прибутків; формування страхового й резервного капіталів для усунення фінансових загроз. Пріоритет “Корпоративна соціальна відповідальність” передбачає участь або підтримку неприбуткових соціальних та екологічних проєктів; місцевих громад, окремих осіб на основі меценатства, волонтерства, інклюзії, сталого розвитку [14; 157; 176].

На нашу думку, наявні механізми та інструменти дозволять забезпечити відновлення, пріоритети й напрями стратегічного розвитку аграрних підприємств, тим самим здійснюючи розширене відтворення, зайнятість і добробут працівників, збереження сільських територій і традиційного укладу у поєднанні з інноваціями, продовольчу безпеку населення та зберігаючи позиції України як світового виробника продовольства [32; 50; 93; 106].

Згідно змісту державної аграрної політики України, стратегічний розвиток агросектору країни та його підприємств зокрема має базуватися на переході від експорту сировини до створення доданої вартості (тобто поглибленні переробки сільськогосподарської продукції), експорту продовольчих товарів й інтеграції у європейський ринок [29; 100; 171; 25].

На 2026 – 2030 рр. основними напрямками стратегічного розвитку аграрних підприємств у колаборації з наявними можливостями й конкурентними перевагами організаційно-економічного механізму нами обґрунтовуються:

1. На рівні організаційного забезпечення у сфері виробництва: Глибока переробка сировини. Стратегічним пріоритетом є встановлення потужностей для аграрної переробки в середині країни. Цей процес стимулює в т. ч. Державна програма “Зроблено в Україні” через гранти на обладнання, пільгове кредитування по системі 5 – 7 – 9% [48; 145; 155; 25].

2. На рівні економічного забезпечення у сфері фінансів: Збільшення фінансового забезпечення та інвестування. Названі джерела, ресурси власних коштів товаровиробників обґрунтовується значно збільшити за рахунок бюджетних ресурсів і міжнародної допомоги, у т.ч. донорської, від дружніх країн. Так, на 2026 р. у державному бюджеті для підтримки агросектору закладено 13,1 млрд грн. Фінансування згідно програми Ukraine Facility, інших джерел допомоги від країн Європейського Союзу дозволить залучити 90 млрд євро протягом 2026 - 2027 рр [6; 83; 95].

3. На рівні подальшого розвитку інноваційного блоку: Інновації, цифровізація, інформаційні технології (ІТ) та, особливо, інноваційні технології (AgTech). Вже використовувані точне землеробство, спутникові, беспілотні (БПЛА), GNS, інші геоінформаційні системи (ГІС); біотехнології, у т.ч. генномодифіковані організми (ГМО); автоматизований облік й хмарні технології для планування й прогнозування; електронна й мобільна комерція; поведінкові технології реклами й маркетингу мають бути доповнені повсюдним використанням ІІІ, насамперед, для прогнозування урожайності в

складних умовах невизначеності. Також йдеться про застосування електронних датчиків IoT, автономних БПЛА для моніторингу й здійснення точного зрошення. Воно має бути обов'язковим заходом і навіть стандартом для ефективності й конкурентоспроможності аграрних підприємств [159; 174; 177; 25].

4. На рівні соціальної відповідальності й екологізації. Подальше забезпечення національної продовольчої безпеки, соціального розвитку сільських територій, навчання й соціальної підтримки працівників, вразливих груп сільських жителів. Продовження участі у програмах ООН щодо поставок продовольства бідним країнам глобального Півдня. Підтримка стандартів “Європейського зеленого курсу” (ЄЗК), Green Deal). Це включає розвиток органічного виробництва; широкого впровадження систем точного землеробства; зменшення використання мінеральних добрив, гербіцидів і пестицидів, антибіотиків [25; 171; 175].

5. Відновлення та стійкість. Світовою продовольчою організацією (ФАО) розроблено рекомендації й план підтримки України. Згідно нього та виходячи з реальної ситуації, першочерговою є підтримка фермерських господарств та інших аграрних підприємств, особливо малих і середніх, у прифронтових та прикордонних з росією зонах. Також це продовження системної роботи по розмінуванню територій, відновлення житла, майна, інфраструктури [91; 101; 143; 106].

1.2. Складники й структура організаційно-економічного механізму функціонування підприємств аграрного сектору та їх зміни через війну

Будь-які підприємства, галузі, інші господарські структури спираються на певні механізми функціонування та розвитку, у т. ч. стратегічного. Вони охоплюють методи, важелі та інші інструменти забезпечення господарської

або соціально-економічної діяльності і спираються на певні принципи. З огляду на важливість цього системно-структурного утворення й, одночасно, процесу або явища діяльності, їх ідентифікації, питанням використання та удосконалення присвятили свої праці велика кількість науковців [4; 47; 66; 87; 102].

Також відома велика кількість науково-практичних конференцій, наукових симпозіумів, круглих столів, присвячених висвітленню найрізноманітніших проблем функціонування механізмів та виробленню єдиних методологічних підходів до їх ідентифікації [47; 66; 78; 87]. Однак навіть на даний час єдина точка зору на їх визначення все ще не вироблена. Здавалося б, можна стверджувати про ієрархію механізмів господарювання у вигляді підприємницького механізму або власне механізму господарювання як всеохоплюючого. Він передбачає вільний вибір діяльності та самостійне планування; залучення трудових, матеріальних, природних та інших ресурсів; вільне використання та розподіл доходів і прибутків; здійснення зв'язків з контрагентами, у т.ч. зовнішньоекономічними.

Його складовою може бути ринковий механізм як уособлення товарного виробництва, суспільного поділу праці й економічної відокремленості; конкуренції; цін і товарно-грошових відносин. Іншими складовими є організаційно-управлінський механізм з сукупністю форм організації діяльності і здійснення процесів; фінансовий як сукупність методів і важелів фінансування й фінансової стійкості. Інші дослідники використовують дефініцію “соціально-економічний механізм” як структуру, яка відповідає за всю соціально-економічну діяльність підприємств, а не лише господарську. Отже, розуміння механізмів може мати не лише об’єктивний, але й суб’єктивний характер і залежати від рівня освіти та розуміння власників і менеджерів; ринкового становища суб’єктів господарювання, стадії або етапу (циклу) ринкового розвитку [51; 65; 178].

Згідно інших наукових уявлень, основними механізмами діяльності або системами методів, важелів та інструментів, що забезпечують функціонування

та розвиток підприємств у всіх їх проявах, є господарський як система форм і методів регулювання діяльності, що базується на використанні економічних законів та правових норм. Його основними функціями є координація ресурсів, стимулювання ефективності, досягнення конкурентоспроможності, контроль за результатами. Також це економічний механізм як сукупність організаційно-економічних форм, спрямованих на досягнення місії підприємств. До його структури входять планування й прогнозування розвитку, мотивація й стимулювання персоналу, внутрішньо-господарський ринок та оцінка діяльності структурних підрозділів.

Фінансовий механізм утворюють фінансові методи (інвестування, кредитування, страхування, оподаткування), фінансові важелі (прибутки, відсоткові ставки, дивіденди, ціни); нормативно-правове забезпечення (закони й нормативні акти); методологічне забезпечення (інструкції й методичні рекомендації); інформаційне забезпечення (фінансовий облік та аналіз). Механізм управління означає реалізацію основних функцій менеджменту, а саме планування, організацію, лідерство та контроль. Не заперечуючи в цілому проти з жодних наведених класифікацій, треба вказати на певне дублювання складників різних механізмів. Йдеться про дублювання складника “планування” в економічному та управлінському механізмах; “контролю” в господарському та управлінському механізмах; “правового” й “нормативного” забезпечення у фінансовому механізмі. Натомість є відсутніми елементи організаційного механізму, як і він сам; безпеки та інновацій; соціальної та екологічної діяльності [34; 68; 153].

Виявлена проблематика дефініцій та підпорядкованості механізмів спонукає до більш детального аналізу результатів їх фундаментальних досліджень для аграрних підприємств згідно їх специфіки та пріоритетів стратегічного розвитку. В сучасній науковій літературі з економіки, періодичних та Інтернет-виданнях значна кількість праць присвячена визначенню сутності, структури та складників організаційно-економічного механізму функціонування й стратегічного розвитку підприємств аграрного

сектору економіки [4; 7; 30; 66; 87; 102; 154]. У найбільш загальному розумінні він є сукупністю елементів організаційного й економічного характеру, які взаємодіють між собою для ефективної діяльності аграрних підприємств. Переважна більшість науковців у його структурі виділяє, відповідно, два змістовні блоки складових елементів – організаційний та економічний [4; 7; 30; 66; 87; 102; 154].

О. Федірець розглядає організаційно-економічний механізм як ключову основу функціонування господарського механізму, який виступає більш комплексною системно-структурною категорією. На його думку, цей механізм відображає поєднання економічних та організаційно-управлінських методів і інструментів, що забезпечують регулювання організаційно-технічних, виробничо-технологічних і фінансово-економічних відносин та процесів з метою результативного впливу на діяльність підприємства. Дослідник також підкреслює, що складові організаційно-економічного механізму разом із соціальним механізмом, який охоплює сукупність способів, прийомів і методів удосконалення професійних, побутових, особистісних та інших взаємовідносин персоналу, утворюють рушійну силу, що визначає характер господарювання та забезпечує розвиток аграрних підприємств [7; 66; 154; 25].

Подібного підходу дотримуються В. Кушнірук, О. Єрмаков та О. Шибаніна, які розглядають організаційно-економічний механізм як цілісну сукупність економічних і організаційних форм та методів здійснення господарської діяльності. У свою чергу Д. Шиян інтерпретує цей механізм як спосіб побудови системи управління, що ґрунтується на взаємопов'язаному використанні важелів господарювання, організаційних форм, принципів, інструментів і методів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Аналогічні підходи до визначення організаційно-економічного механізму функціонування і розвитку аграрних підприємств раніше були широко представлені у фундаментальних індивідуальних та колективних наукових працях дослідників Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» НААН України, а також у роботах інших вітчизняних учених.

Переважна частина цих визначень представлена у табл. 1.2 [6; 83; 95; 25].

Таблиця 1.2 - Визначення сутності організаційно-економічного механізму функціонування та розвитку підприємств аграрного сектору економіки

Автор(и)	Сутність визначення організаційно-економічного механізму
В. Кушнірук, О. Єрмаков, О. Шибаніна	Організаційно-економічний механізм розглядається як цілісна сукупність економічних і організаційних форм та методів здійснення господарської діяльності, що забезпечують ефективне функціонування та розвиток підприємства.
Д. Шиян	Організаційно-економічний механізм інтерпретується як спосіб побудови системи управління, що ґрунтується на взаємопов'язаному використанні важелів господарювання, організаційних форм, принципів, інструментів і методів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.
Науковці ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України	Організаційно-економічний механізм визначається як комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних і управлінських елементів, що регулюють виробничі, фінансові та соціально-економічні процеси аграрних підприємств з урахуванням галузевої специфіки.
О. Бородіна	Організаційно-економічний механізм трактується як система регуляторів та інструментів впливу на аграрне виробництво, що забезпечує узгодження економічних інтересів суб'єктів господарювання та досягнення збалансованого розвитку аграрного сектору.
М. Малік, В. Месель-Веселяк	Механізм функціонування аграрних підприємств розглядається як поєднання організаційних форм господарювання та економічних важелів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та ефективності аграрного виробництва.
П. Саблук	Організаційно-економічний механізм визначається як система економічних відносин, методів і форм управління, що забезпечують стабільність функціонування аграрних підприємств та їх адаптацію до змін ринкового середовища.
Вітчизняні науковці аграрно-економічного напрямку	Організаційно-економічний механізм трактується як сукупність інструментів, методів і форм впливу на діяльність підприємств, спрямована на підвищення результативності господарювання та забезпечення сталого розвитку.
Л. Гурвіц	Організаційно-економічний механізм визначається як сукупність можливих рішень економічних агентів, кожне з яких асоціюється з певним результатом, та виступає системою мотивів і стимулів, що за своєю сутністю наближається до категорії економічного інституту.

Д. Норт	Організаційно-економічний механізм розглядається крізь призму інституційного середовища як сукупність формальних і неформальних правил, що визначають поведінку економічних суб'єктів та ефективність їх взаємодії.
---------	---

Цілком обґрунтованою видається позиція Л. Гурвіца, відповідно до якої організаційно-економічний механізм визначає сукупність можливих рішень економічних агентів, кожне з яких асоціюється з певним результатом. У такому трактуванні він виступає як система мотивів і стимулів, що за своєю сутністю наближається до категорії «економічний інститут». Водночас інститут не тотожний механізму, оскільки ці поняття мають різну теоретичну природу. Проте подібний підхід створює підґрунтя для поєднання інституціональної теорії з теорією економічних механізмів [6; 83; 95].

У межах дослідження свідомо не акцентується увага на детальному аналізі структури та складових ринкового механізму господарювання, господарського механізму аграрних підприємств, мотиваційного, соціально-економічного чи фінансово-економічного механізмів. У практиці вони можуть перебувати у відносинах підпорядкованості, функціонувати як паралельні системи або використовувати спільні методи та інструменти впливу. Натомість більш доцільним є зосередження уваги на чинниках, що визначають формування організаційно-економічного механізму, оцінюванні їх впливу, а також на ролі цього механізму у забезпеченні стратегічного розвитку аграрних підприємств [7; 66; 154; 25].

Організаційно-економічний механізм функціонування, тактичного й стратегічного розвитку підприємств аграрного сектора економіки України у найбільш загальному вигляді можна визначити як систему взаємозалежних та взаємозалежних організаційних, економічних та інших важелів, методів, інструментів та інших складників, які забезпечують довгострокове планування і прогнозування, інституційні й інноваційні зміни й трансформації, ефективне використання умов і ресурсів (природних, матеріально-технічних, фінансово-інвестиційних, трудових), гармонізацію внутрішнього середовища

господарювання та адаптацію до зовнішнього середовища для досягнення цілей стійкого розвитку, ефективності й конкурентоспроможності, включаючи управління перспективними стратегіями розвитку. У найбільш загальному вигляді його структуру та складники представлено на рис. 1.3 [32; 50; 93; 25].

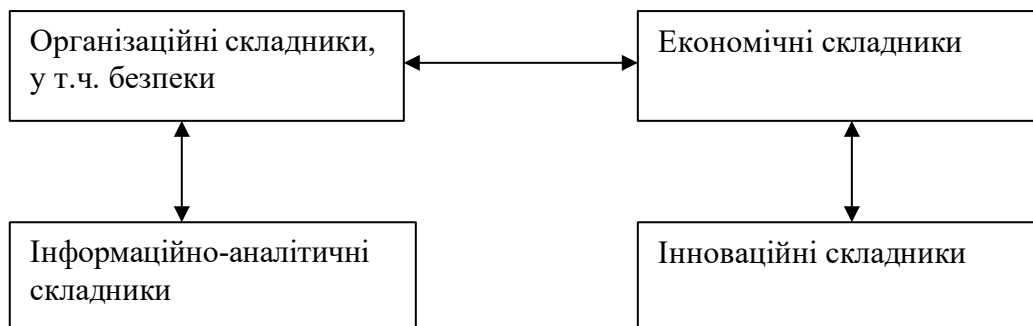


Рис. 1.3. Складники та структура організаційно-економічного механізму господарювання підприємств аграрного сектору економіки України

Треба додати, що в умовах війни це визначення потребує суттєвого уточнення. Через постійні обстріли ракетами, керованими авіабомбами, безпілотниками й іншими засобами ураження, замінування, у складі організаційно-економічного механізму функціонування підприємств аграрного сектору необхідно виділяти безпековий блок. Він має охоплювати засоби захисту працівників, ресурсів і готової продукції; адаптовані терміни польових та інших видів робіт; розмінування сільськогосподарських земель і територій; інструктаж працівників з безпеки, психологічну допомогу або тренінги (рис. 1.4) [34; 68; 153; 106].

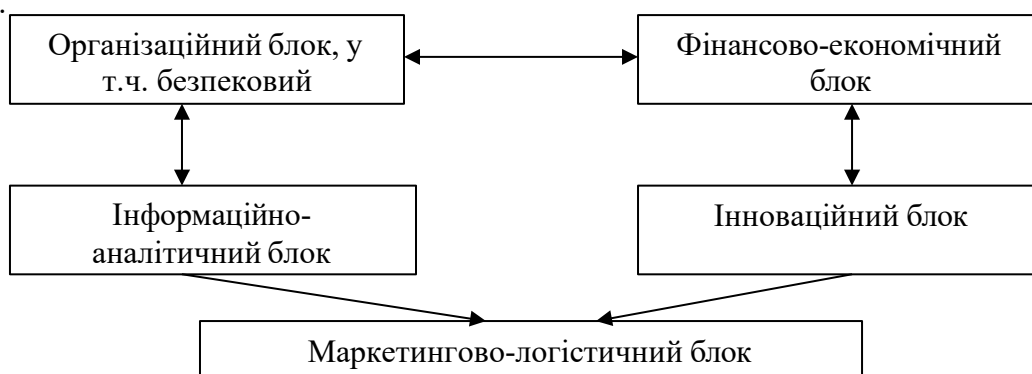


Рис. 1.4. Зміни складників та структурні зрушення організаційно-економічного механізму господарювання підприємств аграрного сектору економіки України внаслідок війни.

Через порушення маркетингово-логістичних ланцюгів реалізації та збуту готової продукції, різке згорання внутрішнього споживчого продовольчого ринку, недостатні квоти поставок продовольства на ринки країн Європейського Союзу всебічного посилення вимагає блок реалізації та збуту готової продукції в організаційно-економічному механізмі господарювання. Цей висновок актуалізують і труднощі із забезпечення паливно-мастильними матеріалами, енергоресурсами, запчастинами для техніки, складського господарства, програмним забезпеченням [29; 100; 171].

Значних негативних змін зазнали людський капітал, трудові ресурси, особливо сільських територій через депортацію, вбивства та інші прояви геноциду щодо мирного населення. Це спричинило затяжну демографічну кризу, дефіцит трудових ресурсів і робочої сили, особливо кваліфікованої. Ситуацію погіршує масовий виїзд співвітчизників за кордон від війни, внутрішнє переміщення великої кількості населення та знелюднення міст і сіл, мобілізація найбільш працездатних чоловіків. Це потрібно враховувати й у процесі забезпечення теперішнього функціонування підприємств аграрного сектору, й у процесі визначення перспектив їх стратегічного розвитку [27; 42; 92; 106].

Через війну суттєвих і тимчасових, і постійних змін зазнали інститути діяльності підприємств аграрного сектору. Насамперед, йдеться про зміни в оподаткуванні; визначенні прибутків і збитків; можливості виплат у бюджет за працівників, без яких виробництво та інша господарська діяльність не може відбуватися. Пільг та інших преференцій набули підприємства, майно яких було знищене окупантами; які були визволені з окупації; релоковані підприємства. Підприємств, які здійснювали або здійснюють допомогу Збройним Силам України, підрозділам територіальної оборони, іншим формуванням захисту країни, волонтерську діяльність; працевлаштовують ветеранів та інвалідів війни можуть бути надані певні заходи підтримки у межах державно-приватного партнерства [107; 106; 167; 25].

Можна говорити й про змістовні зрушення у структурі мотиваційного механізму господарювання. Як правило, люди націлені на вирішення тактичних

завдань господарювання тут і сьогодні. Війна виявилася затяжною і кровопролитною. По рівню жорстокості таких не знала історія. Тому основне завдання – це вижити в цих нелюдських умовах. Тому органи місцевого самоврядування, державні органи повинні всіляко підтримувати підприємства аграрного сектору з метою їх відтворення.

Надзвичайно вузьким місцем у діяльності підприємств аграрного сектору економіки, особливо малих і середніх товаровиробників, господарств населення є фінансово-інвестиційний блок організаційно-економічного механізму їх функціонування та розвитку. Вони можуть розраховувати тільки на власні кошти у формі прибутків або фондів. Однак через погіршення умов господарювання, згорання ринків, втрата маркетингових каналів збуту, погіршення логістики призводять до різкого зменшення прибутків і навіть припинення діяльності підприємств [107; 106; 167; 25].

Бюджетна фінансова підтримка через значний дефіцит бюджету, військові та соціальні видатки не може відбуватися повною мірою, тобто відповідно потреб та їх внеску в економіку, забезпечення валового внутрішнього й національного продукту (ВВП і ВНП), для підприємств аграрного сектору. Тому необхідно звернути належну увагу в теорії і практиці господарювання на грантову підтримку і своєї країни, і дружніх країн; товарне кредитування великими підприємствами малих і середніх; донорство. Вони можуть відноситися як до всього комплексу діяльності, так і до окремих її сторін. Йдеться про впровадження інновацій, енергетичні програми, ресурсозбереження, виробництво органічної продукції; залучення працівників, у т.ч. людей, які постраждали від війни, демобілізованих, ін [48; 145; 155; 106].

Таким чином, структурними складниками організаційно-економічного механізму функціонування та розвитку підприємств аграрного сектору є наступні:

1. Організаційний блок. Це структура управління, розподіл повноважень, координація взаємодії структурних підрозділів, управління персоналом та ризиками, організація та впровадження інновацій, забезпечення безпеки, енерго- і ресурсозбереження.
2. Економічний блок. Фінансові інструменти, ціноутворення,

бюджетування, мотиви і стимули. 3. Інноваційний блок. Розробка та впровадження інновацій – нових технологій, продуктів, методів управління, форм організації, цифровізації. 4. Маркетингово-логістичний блок. Моніторинг і аналіз ринків, технології маркетингу, електронна і мобільна комерція. 5. Інформаційно-аналітичний блок. Облік, аналіз і контроль діяльності, їх автоматизація та програмне забезпечення, оптимізація витрат і собівартості, стратегічне моделювання, прогнозування, планування; диференціація і спеціалізація виробництва; кооперація та інтеграція; злиття і поглинання [11; 24; 117; 25].

Таким чином, на відміну від двох традиційних блоків – складників – організаційного та економічного, нами деталізовано ще три – інноваційний, маркетингово-логістичний та інформаційно-аналітичний. У їх складі також акцентовано необхідність наявності безпекових підрозділів, енерго- і ресурсозбереження, логістики і маркетингу, цифровізації на всіх етапах агропромислового відтворення, аналітики, прогнозування й моделювання стратегій післявоєнного відновлення та розвитку. Власне, організаційно-економічному механізму функціонування та розвитку підприємств аграрного сектору економіки України притаманні функціональні аспекти розвитку. Йдеться про:

1. Стратегічне планування й прогнозування через визначення їх місії, мети, цілей, довгострокових пріоритетів стратегічного розвитку. Переважно, це стратегії впровадження інновацій; удосконалення розміщення і структури та спеціалізації виробництва; технології логістики й маркетингу; брендинг і ребрендинг готової продукції. Меншою мірою мається на увазі відновлення людського капіталу й трудових ресурсів і робочої сили; вирішення екологічних проблем виробництва й підвищення продуктивності природних ресурсів; покращення організації сільських територій як місць розміщення аграрних підприємств [51; 65; 182; 106].

2. Ресурсне забезпечення. Передбачає формування та ефективне використання й відтворення ресурсного потенціалу прибуткової діяльності й конкурентоспроможності – землі, майна й робочої сили, капіталу.

3. Управління інноваційним розвитком підприємств агросектору як тренд

функціонування в умовах цифрової економіки або економіки знань. Означає стимулювання інноваційної діяльності, пошук її нових форм та інвестиційних джерел, створення відповідної інфраструктури.

5. Забезпечення адаптації до змін зовнішнього середовища господарювання – врахування воєнних загроз, небезпек і ризиків життєдіяльності; гнучкість до змін існуючих або появи нових інститутів; вчасне реагування на коливання ринків, валютних курсів, митного законодавства, діяльність конкурентів тощо; відповідність державній аграрній політиці [34; 68; 153; 106].

У процесі використання організаційно-економічного механізму господарювання використовуються як методи організації та стратегічного менеджменту, так і облікові, аналітичні, економіко-статистичні, фінансові, математичного моделювання та програмування. У розумінні перерахованих структурних та системних утворень, складників і підрозділів організаційно-економічний механізм є складним, відкритим системно-структурним утворенням, що генерує та об'єднує організаційні форми, рішення та економічні інструменти для гармонійного, стійкого, конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств, у т. ч. у стратегічній перспективі [7; 66; 154; 25].

Доцільно наголосити, що організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємств аграрного сектора потребує уточнення принаймні за трьома критеріями: галузевою належністю підприємств; розміщенням; величиною та масштабами діяльності. Через вплив війни до них слід додати: рівень безпеки, близькість до лінії фронту та кордонів країни-агресора; майновий стан і наявність робочої сили; наявність стійких маркетингових каналів збуту товарної продукції; фінансова стійкість; повнота стадій аграрного відтворення. Це пояснюється тим, що саме через названі чинники формується і проявляється специфіка конкурентних переваг; викликів і загроз; стратегій розвитку. Необхідно зазначити також, що аграрний сектор розуміється як одна з визначальних складових національної економіки України у складі підприємств сільського господарства, лісового господарства, рибництва й аквакультури. Вони забезпечують населення продовольством, а промисловість – сировиною,

формують продовольчу та економічну безпеку країни; впливають на функціонування підприємств пов'язаних галузей та організацію і розвиток сільських територій; здійснюють зовнішньоекономічну діяльність та забезпечують валютні надходження. Саме тут не тільки впроваджуються інновації вищих технологічних укладів, але й зберігаються традиції українського народу, проявляється патріотизм і любов до рідної землі, генофонд нації [32; 50; 93; 106].

Через надзвичайно сприятливі агрокліматичні умови і ресурси (помірний клімат, чітко виражені сезони року, досить великі температури й тривалість світлового дня, достатня кількість опадів, за винятком південних та південно-східних адміністративних областей, родючі ґрунти й велика землезабезпеченість населення) у структурі аграрного сектору домінує сільське господарство. Підприємства лісового господарства представлені недостатньо через великий рівень сільськогосподарського освоєння території, значні вирубки лісів і повільні насадження нових лісових масивів. Все більшого значення набуває промислове рибництво й аквакультура. Так, в останні 2 роки спостерігається справжній бум з вирощування креветок, риби престижних видів (червоної, осетрових та ін.) [6; 83; 95; 106].

Однак, незважаючи на певні структурні диспропорції, аграрний сектор повною мірою виконує своє функціональне призначення – продовольче забезпечення населення; постачання сировини для харчової й легкої промисловості, навіть енергетики; формування позитивного торгового сальдо й постійних значних валютних надходжень. Крім цього, тут створюється значна кількість робочих місць для населення, тим самим забезпечується його відтворення, а також організація і розвиток сільських територій. Успішне сільське й лісове господарство, рибництво й аквакультури стимулюють розвиток дотичних галузей та їх підприємств – сільського зеленого туризму, ужитково-прикладного мистецтва, народних промислів та ін [27; 42; 92; 25].

Згідно інших визначень, у структурі аграрного сектору виділяються підприємства сільського господарства; харчової й переробної промисловості; інфраструктури (логістика, елеватори, зберігання, ринки збуту); виробництва

мінеральних добрив, сільгосптехніки; аграрного страхування. У цій ідентифікації йдеться, швидше, про агропромисловий комплекс. На нашу думку, наведені два підходи до розуміння складу та структури аграрного сектору економіки мають право на існування. Перший дозволяє зосередитися на вирішенні проблем його базової, відтворювальної сировинної частини. Другий підхід забезпечує дослідження взаємозв'язків комплексоутворення та взаємовпливів суміжних галузей. Однак і в першому, і в другому випадку не заперечується провідна роль у структурі аграрного сектору його базової ланки – сільськогосподарських або аграрних підприємств. Це дозволяє зосередитись на встановленні організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку саме аграрних підприємств як провідних [29; 100; 171; 25].

Для забезпечення його ефективного використання і для теорії економічної науки, і для практики особливе значення має розробка правил або принципів функціонування організаційно-економічного механізму. Методологічною основою їх ефективного використання є групування на рівні організаційного та економічного блоків. Як показує представлене групування принципів на рис. 1.5, серед принципів виділяються як загальні для всіх його блоків, так і спеціальні. До перших належать принципи системності, цільової спрямованості, безперервності й надійності, адаптивності, інноваційного розвитку, ресурсного забезпечення, економічності, ефективності, врахування інтересів, екологічності, синергізму. До другої групи принципів можна віднести вмотивованості, соціальної відповідальності, фінансової стійкості, доходності. Їх використання допомагає систематизувати використання організаційно-економічного механізму, отже, підвищити його надійність та результативність [31; 140; 180].

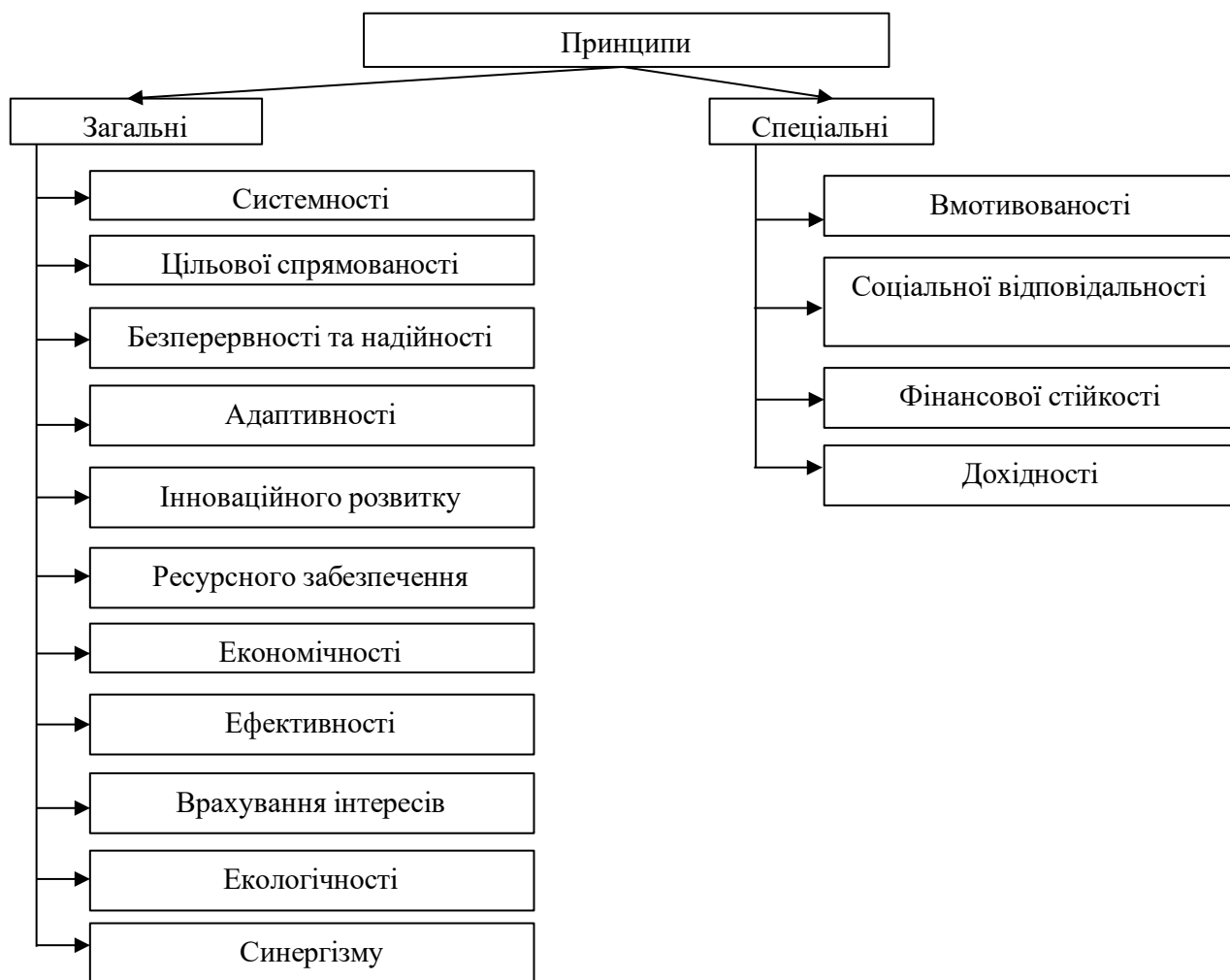


Рис. 1.5. Принципи формування та використання організаційно-економічного механізму функціонування підприємств аграрного сектору

Необхідно зазначити, що складники та структура організаційно-економічного механізму господарювання й стратегічного розвитку, крім уже зазначених чинників галузевої спеціалізації, розміщення, розмірів і масштабів діяльності, залежить від наявних конкурентних переваг і проблем кожного підприємства, його місії, мети і завдань діяльності, сприятливих та несприятливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання, орієнтації на ті або інші напрями стратегічного розвитку. З іншої сторони, можна говорити про вплив рівня розвитку наукових теорій і методології його забезпечення, наукових уявлень та практичного досвіду керівників на місцях і практичних виконавців, наявності ресурсного потенціалу, особливо фінансово-інвестиційного для впровадження тих або

інших організаційно-економічних заходів та використання інструментів, сприяння тих або інших інститутів, слідування основним напрямам та стратегіям державної аграрної політики й пріоритетам європейської економічної інтеграції. Так, на 2025-2026 рр. і наступні роки для організаційно-економічного механізму діяльності й розвитку аграрних підприємств можна визначити такі пріоритетні складники й структуру:

1. Ресурсний потенціал як технологічні чинники ресурсозбереження і відтворення виробничих ресурсів. Однак цей складник вимагає бути диференційованим залежно від розмірів аграрних підприємств та наявності грошових коштів у них. Він цілком підходить до великих підприємств, розміщених у центрі країни. Для аграрних підприємств деокупованих або прифронтових територій необхідні державна підтримка й дотації, насамперед, для розмінування територій; відновлення зруйнованого та знищеного майна, тобто, йдеться про механічне відновлення, а вже потім – інноваційні технології. Спільним для всіх аграрних підприємств є необхідність розробки та реалізації нової стратегії відтворення трудових ресурсів; участь у формуванні нової демографічної політики, особливо на селі [48; 145; 155; 106].

2. Організаційні засоби та інструменти мають охоплювати відновлення кооперативного руху малих і середніх аграрних підприємств для формування великих товарних партій сертифікованої продовольчої продукції з метою забезпечення стійких логістичних потоків для виходу на внутрішній та зовнішні продовольчі ринки; розвиток кооперації загалом для забезпечення безпеки господарювання й стратегічного розвитку через будівництво та різні форми використання підземних і мобільних сховищ і холодильників готової продукції і сировини; розвиток нових організаційних форм для розробок засобів захисту техніки, працівників від збройних ударів; впровадження інноваційних бізнес-моделей виробництва й маркетингу у колаборації з аграрними університетами, коледжами, бізнес-школами, підготовка й перепідготовка інноваційних кадрів для аграрної діяльності й управління нею [32; 50; 93; 106].

3. Пріоритети формування та використання складників економічного блоку організаційно-економічного механізму господарювання й стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору передбачають орієнтацію на удосконалення цінової складової як цінової стратегії діяльності для перемоги у ціновій конкуренції; систем оподаткування і кредитування; страхування та механізмів розподілу прибутків з обов'язковим виділенням фондів розвитку та інновацій [7; 66; 154; 106].

4. Інформаційно-аналітична підсистема як частина організаційної або самостійна у складі організаційно-економічного механізму функціонування й стратегічного розвитку аграрних підприємств має бути націлена на удосконалення, у першу чергу, інформаційного забезпечення потреб господарювання, прогнозування, управління; власне планування, моделювання й прогнозування бізнес-процесів, мотивації й стимулювання персоналу, підвищення ефективності управління [7; 66; 154; 25].

Загалом, організаційно-економічний механізм має бути спрямований на забезпечення таких пріоритетів стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору: інноваційно-інвестиційного забезпечення, а саме створення умов для залучення й безпосереднє залучення інноваційних технологій діяльності; залучення капіталів у технологічне оновлення. Також це всебічне удосконалення інститутів стратегічного розвитку через гармонізацію підприємницьких стратегій і стратегій збереження та розвитку сільських територій; національної аграрної політики та спільної аграрної політики (САП) країн Європейського Союзу; впровадження заходів державно-приватного партнерства. Нарешті, в основі стратегічного розвитку мають бути покладені принципи й критерії сталого розвитку, а саме екологічна безпека, енерго- та ресурсозбереження, соціальна відповідальність [14; 157; 176; 25].

У підсумку названих особливостей і пріоритетів формування та використання організаційно-економічного механізму господарювання й стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору економіки, необхідно зазначити, що вони виходять з їх інтересів та направлені на їх забезпечення, а

саме збереження й підвищення конкурентних та ринкових позицій [7; 66; 154; 25].

З огляду на значний дефіцит фінансових та інвестиційних ресурсів аграрних підприємств, згортання їх господарської діяльності та зменшення фінансової стійкості через війну, у 2026 р. і послідуєчих роках фінансові важелі та специфіка управління фінансовою стійкістю мають бути адаптовані до умов нової цифрової реальності та економіки відновлення. Їх динамічність має забезпечити подальше впровадження штучного інтелекту та блокчейну [49; 159; 174; 106].

Серед них особливе значення матимуть: 1. Прогнозна аналітика на базі ШІ. Точність прогнозів стає основним важелем управління ліквідністю та економічним зростанням. Тому великі агрокорпорації й агрохолдинги вже використовують щоденне сценарне моделювання замість щомісячного. 2. Цифрові активи й токенизація. Використання токенизованих депозитів і стабількоїнів як нових інструментів фінансової стійкості й розрахунків [49; 159; 174].

3. Державні стимулюючі механізми. В Україні ключовим важелем є доступ до фінансування через Національну установу розвитку (НУР), яка підтримує пріоритетні галузі та види діяльності. 4. Податковий комплаєнс як автоматизація та цифровізація податкової звітності (насамперед, програмний реєстр розрахункових операцій (ПРРО) та сертифікація CRS – підтвердження вмісту перероблених речовин у складі готового продукту), що стають інструментами контролю витрат [11; 24; 117].

У 2026 р. специфіка управління фінансовою стійкістю аграрних підприємств має фокусуватися на стратегіях гнучкості й стійкості до фінансових шоків. Її стратегії можуть охоплювати наступні види: 1. Сценарне планування. Згідно нього, замість традиційних статистичних планів розробляються “адаптивні моделі”, що враховують волатильність валютних курсів, інфляцію, геополітичні, воєнні й інші ризики [34; 68; 153; 106].

2. Цифрова стійкість (Цифрові зобов’язання компанії Майкрософт для

Європи – Digital Resilience). Означає захист фінансової інфраструктури та фінансових відносин від кібербезпеки і загроз та є складовим елементом загальної фінансової стійкості. 3. ESG-інтеграція – означає 3 основні напрями оцінки сталого розвитку та відповідальності компаній – Environmental (екологічні), Social (соціальні), Governance (управлінські). Управління фінансами в сучасних умовах має включати оцінку соціальних та екологічних ризиків і загроз, що безпосередньо впливає на доступ до міжнародних капіталів та інвестицій. 4. Специфіка України. Основний акцент робиться на розширенні доступу до дистанційних фінансових послуг (державної системи віддаленої ідентифікації в Україні – BankID) й інших інструментів відбудови. У підсумку слід зазначити, що змістом фінансових важелів організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору економіки у 2026 р. і наступних роках має бути поєднання швидкості прийняття рішень з допомогою ШІ й жорсткого контролю ризиків через цифрові платформи [14; 157; 176; 25].

1.3. Методичні засади оцінки ефективності функціонування підприємств аграрного сектору.

У надзвичайно складних умовах господарювання, в яких функціонують підприємства аграрного сектору в Україні, забезпечення їх стратегічного розвитку має ґрунтуватися не лише на науково обґрунтованій теорії його безпосереднього здійснення, але на й методологічних та методичних засадах визначення та оцінки ефективності функціонування. Насамперед, йдеться про визначення кількісних показників для оперативного виявлення й вирішення першочергових проблем й уникнення ризиків і загроз, а також розробки дієвих стратегій на перспективу. Саме оцінка ефективності функціонування дає можливість визначити тенденції розвитку, прогнозувати зміни та адаптувати стратегії до поточних і можливих викликів, надати рекомендації для

системного використання традиційного, інноваційного, у т.ч. цифрового інструментарію, забезпечити соціальну й екологічну спрямованість та інклюзію [32; 50; 93; 25].

З огляду на високий рівень конкуренції на аграрних ринках, підприємницькі структури повинні спрямовувати свої зусилля не лише на отримання миттєвого економічного ефекту, але й на досягнення конкурентоспроможності та стійкості, мінімізації ризиків, пов'язаних з безпекою та ринковою кон'юнктурою. З цією метою необхідними є всебічні оцінка та аналіз зовнішнього середовища господарювання. Разом з оцінкою внутрішнього середовища вони є основою для правильного визначення стратегічної місії та мети діяльності, стратегічних пріоритетів і власне стратегій аграрних підприємств [34; 68; 153; 25].

У методиці досліджень ефективності їх діяльності важливе значення має виявлення та оцінка вибору спеціалізації, обсягів товарної продукції, механізмів господарювання, маркетингових каналів збуту, фінансової стійкості. Також це визначення створення доданої вартості продовольчої продукції, яка максимально відповідає ресурсним можливостям і потенціалу підприємств; оцінка надійності, своєчасності та достовірності інформації про аграрний ринок, споживачів та конкурентів [51; 65; 178; 25].

Об'єктом їх досліджень загалом є процеси аграрного виробництва та їх ефективність, а також маркетингове, інноваційно-інвестиційне, фінансово-економічне, організаційно-економічне, соціально-економічне, у т. ч. мотиваційне забезпечення та їх ефективність. Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних та практичних аспектів забезпечення цієї діяльності. Відповідно до цього, алгоритм оцінки ефективності діяльності підприємств аграрного сектору може включати наступні змістовні етапи:

1. Виявлення рівня та обсягів руйнувань, втрат та інших воєнних впливів на аграрні підприємства; оцінка завданих збитків і втрат.
2. визначення відповідних інформаційно-аналітичних джерел і методів для розробки планів стратегічного розвитку в умовах невизначеності, ризиків і

загроз. 3. Обґрунтування системи кількісних показників для оцінки ефективності функціонування в умовах війни. 4. Постійний моніторинг й аналіз інформації про вплив воєнного нападу на агросектор з метою постійного корегування його небезпек і наслідків при розробці планів стратегічного розвитку. 5. У контексті війни, що триває, вказану сукупність складових етапів оцінки ефективності необхідно доповнити показниками та індикаторами стійкості й адаптації аграрних підприємств до негативних умов та загроз війни [107; 106; 167; 25].

Це може бути, наприклад, показник рівня використання ресурсів, можливостей використання та адаптації тих з них, які можуть бути відновлені чи перероблені. Для уніфікації процедур адміністрування, управлінських рішень доцільно здійснити сільськогосподарське районування території країни та регіонів з урахуванням воєнного впливу. Цей метод можна використати й для систематизації та обґрунтування розміщення й релокації аграрних суб'єктів господарювання, враховуючи поточні ризики та загрози; встановлення спеціалізації у відповідності з ресурсними можливостями територій [6; 83; 95; 106].

Визначення гранично допустимих навантажень на довкілля відповідно до структури та величини природно-ресурсного потенціалу регіонів на основі розроблених норм і стандартів дасть можливість раціонально здійснювати аграрну діяльність та оцінити її зараз. З іншої сторони, аналіз та контроль руйнувань війни, навантажень підприємств інших галузей та видів діяльності є необхідним для охорони й відтворення ресурсів, мінімізації всіх негативних впливів, яких вони зазнають [107; 106; 167; 25].

Методичні засади оцінки стану та ефективності функціонування аграрних підприємств, їх орієнтації на стратегічний розвиток передбачають виявлення та всебічне врахування специфіки бізнес-процесів та особливостей діяльності, їх динамічних змін, структурних зрушень. Так, мова йде про галузеві особливості сільського господарства, зокрема, сезонну зумовленість; великі просторові масштаби розміщення; особливі цикли відтворення що не

співпадають з термінами календарного року; постійну наявність великих обсягів незавершеного виробництва; велику кількість підприємств, що позиціонуються як суб'єкти малого бізнесу, отже, є дуже вразливими до складних умов господарювання [91; 101; 143; 25].

Наступним методичним завданням є оцінка рівнів концентрації, спеціалізації, диверсифікації, кооперації, інтеграції та кластеризації аграрних підприємств з визначенням провідних, лідерів та аутсайдерів аграрного ринку; їх життєвих ринкових циклів – молоді зростаючі, середні стабільні, більш старі із згортанням діяльності або в інших комбінаціях. Це буде важливою умовою розробки стратегій для їх функціонування й розвитку на перспективу, у т. ч. реструктуризації, злиття та поглинання або розділення на окремі самостійні господарські одиниці [29; 100; 171; 25].

Як уже зазначалося, важливе значення має оцінка потенціалу, у тому числі конкурентоспроможного, стратегічного розвитку аграрних підприємств; аналіз впливу змін у рівні доходів, платоспроможного попиту населення для планування і прогнозування. Формування та реалізація планів стратегічного розвитку має здійснюватися на державному, регіональному та підприємницькому рівнях, тобто планування на рівні підприємств має бути розширене планами вищих рівнів [51; 65; 178; 25].

Для забезпечення ефективного функціонування аграрного сектору економіки доцільно визначати рівень кваліфікації кадрів, оцінювати стан розвитку системи аграрної освіти, професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників. Особливого значення набуває формування методичних засад оцінки розвитку підприємств аграрного сектору, у межах яких сукупність кількісних показників має повно й об'єктивно відображати різноманітні процеси, що відбуваються як у сільському господарстві загалом, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання зокрема (рис. 1.6). Така сукупність повинна включати показники динаміки структурних змін, результатів виробничо-господарської діяльності, організації та управління аграрним виробництвом, а також формування цілісних виробничо-збутових,

логістичних, переробних, інноваційних та коопераційних систем у межах аграрного сектору [32; 50; 93; 25].



Рис. 1.6. Сукупність і групування показників оцінки ефективності діяльності підприємств аграрного сектору за основними сферами функціонування

Ефективність управління в аграрному секторі визначається через результативність прийняття управлінських рішень на різних етапах виробництва, переробки, зберігання, транспортування та реалізації сільськогосподарської продукції. При цьому здійснюється оцінка можливостей суб'єктів господарювання щодо забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності, адаптації до змін ринкової кон'юнктури, кліматичних умов, інституційного середовища та глобальних економічних тенденцій. Водночас оцінюються стійкість і ефективність функціонування аграрних підприємств, рівень взаємодії їх окремих елементів, а також внесок кожного з них у забезпечення цілісного функціонування підприємства як складної відкритої соціально-економічної системи [14; 157; 176; 25].

До числа базових показників оцінки належать частка сільського господарства у валовому внутрішньому продукті та валовій доданій вартості країни, обсяги валової й товарної продукції, чисельність зайнятих у галузі та

динаміка їх змін. Ці показники характеризують місце аграрного сектору в національній економіці, його роль у формуванні продовольчої безпеки держави, забезпеченні зайнятості населення та створенні економічної доданої вартості. Важливими є також показники вартості основних засобів, рівня технічного оснащення, обсягів капітальних інвестицій у сільське господарство, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних технологій, цифрових рішень і ресурсозберігаючих підходів. Саме вони дають змогу оцінити рівень виробничого потенціалу аграрних підприємств, інвестиційної активності та можливості довгострокового розвитку аграрного сектору економіки [25; 171; 175; 106].

Через війну, руйнування й збитки названі раніше сукупності показників необхідно доповнити показниками, які дозволяють їх оцінити. Це кількість аграрних підприємств, які зберегли свою діяльність під час війни; відновили її; повернулися на звільнені території; згорнули діяльність. Також це показники змін у кількості зайнятих працівників; фінансової стійкості; обсягах інвестицій та інновацій; доходах від реалізації продукції; змін операційних витрат, собівартості, цін реалізації; валового і чистого прибутку; податків і зборів [107; 106; 167; 25].

Через велику кількість та різноманітність за змістом і сферами прояву показників та індикаторів вимірювання ефективності аграрних підприємств, їх постійні зміни з однієї сторони; складність та інноваційне удосконалення механізму забезпечення їх функціонування й сталого розвитку велике значення має цифровізація вказаних та інших показників, критеріїв, індикаторів; чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, які на них впливають; інших аспектів та проявів, які їх супроводжують. Також це автоматизація розрахунків та програмування стратегій і пріоритетів, завдань і функцій підприємств аграрного сектору; діджиталізація баз даних та цифрове моделювання перспектив стратегічного розвитку [14; 157; 176; 25].

Використання сучасних інформаційних і цифрових технологій у методиці оцінки ефективності функціонування аграрних підприємств з метою

забезпечення їх стратегічного розвитку, інших завдань сприяє збільшенню достовірності використовуваних показників, неупередженості результатів та висновків аналізу та оцінки; прискоренню розрахунків та зменшенню вартості досліджень. Вони направлені на їх стандартизацію і, одночасно, виявлення унікальних рис; забезпечення порівнюваності у часі та між іншими підприємствами у галузі й на міжгалузевому рівні. Наприклад, це метод багатовимірної статистичного аналізу (БСА) – для класифікації значних масивів статистичних даних; метод огортаючих даних (DEA) для оцінки ефективності в системі “ресурси (вхід) – ефективність (вихід) та ін [108; 25; 146].

У методиці досліджень функціонування й розвитку підприємств агросектору важливе значення має встановлення та оцінка показників відповідності виробництва; якості готової продукції; результативності управління. Це сприятиме розумінню їх конкурентоспроможності, наявності конкурентних переваг або ризиків. Крім традиційних натуральних, вартісних і відносних показників, доцільно використовувати категоризацію місць розміщення; стандартизацію продуктів і послуг [34; 68; 153].

Окремого наукового аналізу потребує система показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства. До ключових індикаторів у цьому контексті доцільно віднести шість базових коефіцієнтів, а саме: коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт довгострокових вкладень, коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу, а також коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів. Сукупне використання зазначених показників дає змогу комплексно оцінити рівень фінансової стабільності підприємства та ступінь його залежності від зовнішніх джерел фінансування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Показники фінансової стійкості підприємств

№ з/п	Показники оцінки	Порядок розрахунку
1	Коефіцієнт автономії (незалежності)	<u>Власний капітал</u> Майно підприємств
2	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	<u>Позикові кошти</u> Власні кошти

3	Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	<u>(Довгострокові зобов'язання)</u> (Власний капітал) + (Довгострокові зобов'язання)
4	Коефіцієнт маневреності власних коштів	<u>(Власні оборотні кошти)</u> (Власний капітал)
5	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	<u>Власний капітал</u> Активи
6	Коефіцієнт фінансової залежності	<u>Активи</u> Власний капітал
7	Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	<u>Позичковий капітал</u> Усього коштів підприємства

Показники табл. 1.3 щодо оцінки фінансової стійкості підприємств у т.ч. аграрних, слід доповнити показниками абсолютної й відносної ліквідності, платоспроможності. Їх розрахунки дозволяють зрозуміти наявний потенціал не тільки для використання фінансових інструментів та інших складників організаційно-економічного механізму господарювання, але й для залучення фінансових джерел щодо розробок та впровадження інновацій, заходів безпеки, капіталів, робочої сили й трудових ресурсів та інших стратегій відтворення аграрних підприємств на перспективу. Тобто йдеться про такий їх стан або фінансову стійкість, “коли обсяг майна або активів є достатнім для погашення зобов'язань; отриманий прибуток забезпечує самофінансування й незалежність від зовнішніх джерел формування активів” [51; 65; 152; 178]. Крім сукупностей кількісних та якісних показників, критеріїв та індикаторів, оцінкових суджень, у методиці їх забезпечення використовуються методи – статистико-економічні, економіко-математичні, цифрові. Їх доцільно доповнити методичними підходами, наприклад, щодо оцінки впливів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємств аграрного сектору (табл. 1.4)

Таблиця 1.4 - Методичні підходи щодо оцінки впливів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємств аграрного сектору

Напрямок впливу	Зміст впливу	Методичні підходи щодо оцінювання ефективності
Чинники прямого впливу		
Встановлення цілей та пріоритетів	Відновлення й стратегічний розвиток має враховувати вплив світових, європейських	Ідентифікація цілей, завдань і напрямів стратегічного розвитку, стратегій й організаційно-економічного механізму їх

стратегічного розвитку агропідприємств у національних, регіональних і галузевих програмах і вимірах.	і внутрішніх інтеграційних процесів для визначення ключових параметрів проблем, ефективності, конкурентоспроможності аграрних підприємств.	забезпечення для аграрних підприємств має розроблятися в загальних рисах. Оцінка ефективності напрямів стратегічного розвитку аграрних підприємств відбувається через доходи і прибутки, витрати і збитки, собівартість і ціни, податки й соціальні виплати, фінансово-економічну й екологічну стійкість; якість продукції й рішень.
Ціноутворення.	Ціноутворення на продовольство має забезпечувати доходи аграрних підприємств і працівників; доступність для споживачів; відповідність у системі “ціна – якість”.	Методи визначення рентабельності продажів, фондо- та ресурсовіддачі і ємкості; цінові конкурентні переваги як можливість цінових поступок, оптимізації витрат і собівартості.
Державна експертиза та встановлення державних стандартів. Нормативні вимоги до якості й сертифікації продукції.	Стандартизація та сертифікація є способом державного регулювання діяльності. Міжнародними й національними організаціями розроблені стандарти управління якістю, сертифікації, керівництва; категоризації; якості продукції.	Рівень відповідності національних стандартів на макро-, мезо- і мікро- рівнях якості міжнародним стандартам. В стратегічній перспективі міжнародні стандарти у сфері якості, сертифікації продукції, виробництва, управління є інструментом контролю, маркером діяльності й конкурентоспроможності аграрних підприємств.
Чинники непрямого (опосередкованого) впливу		
Пільгове оподаткування.	Аграрні підприємства, можуть обрати загальну систему оподаткування, третю групу спрощеної системи.	Ефективність оцінюється зростанням або зменшенням сум податкових надходжень та соціальних нарахувань.
Пільгове кредитування.	Врегулювання кредитних відносин, зменшення високої відсоткової ставки й недоступності кредитів, особливо для малих і середніх аграрних підприємств.	Показники обсягів і динаміки кредитування на пільгових умовах, ефективність використання кредитів як відношення приросту доходів суб'єктів господарювання до суми кредитів.
Митне й валютне регулювання.	Зниження митних ставок на експорт і імпорт засобів розвитку аграрного виробництва; звільнення від імпортних мит стратегічних товарів.	Частка товарів, які користуються пільговим митним режимом, у загальному обсязі експортно-імпортних операцій.
Чинники комплексного впливу		
Вільні економічні зони (ВЕЗ).	Встановлення пріоритетів галузевої, функціональної орієнтації ВЕЗ для агросектору. Особливі пільгові умови діяльності для іноземців (митні, валютно-фінансові, податкові, ін.);	Наявність та перелік пільг, який залежить від обсягів вкладених інвестицій, кількості робочих місць, рівня соціально-економічного розвитку регіону, в якому реалізуються інвестиційно-інноваційні проекти; перелік видів діяльності, які дають право на пільги. Створення та

	свобода діяльності з особливим режимом управління та регулювання.	функціонування ВЕЗ, як ефективного інструменту інвестування та інновацій; адаптації вітчизняних економічних та нормативно-правових актів до їх вимог.
Території пріоритетного розвитку (ТПР).	Спеціальний правовий режим ТПР з державним регулювання аграрного виробництва в регіонах відповідного статусу; спрямованість на залучення інвестицій, інновації, зайнятість.	Цілеспрямоване застосування в межах певного стратегічного напрямку. Оцінка показників ефективності, комплексних індикаторів активізації аграрних підприємств. Обсяги державної допомоги повинні бути узгоджені з міжнародними організаціями, нормами і стандартами.

У методиці досліджень та оцінки ефективності функціонування й забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств необхідно враховувати державні плани, програми й інші розробки, направлені на відновлення й стратегічний розвиток аграрного сектору та інших галузей, зосереджуючись на основних аспектах та враховуючи виклики, що виникли через військові дії. Зокрема, відносно аграрної діяльності важливо:

- розуміти пріоритетність її, аграрних підприємств, сільських територій для відновлення економіки країни загалом;
- вивчити й оцінити агроресурсні можливості територій і підприємств, які зазнали впливу війни, з метою максимального коригування планів щодо необхідності відновлення та подальшого розвитку надання адресної підтримки аграрним підприємствам;
- спростити створення систем сертифікації й стандартизації продукції і виробництва; показників сталого розвитку, соціальної відповідальності й інклюзії, інновацій, звертаючи особливу увагу на соціальні, екологічні та економічні виміри та індикатори сучасного етапу суспільного розвитку;
- виявити обмеження та проблеми аграрного виробництва, враховуючи зруйновану інфраструктуру, зруйновані села і міста, невизначеність та загрози ударів, а також питання глобального потепління й дефіциту кваліфікованих трудових ресурсів, особливо чоловіків;
- посилити заходи проти можливого незаконного використання на основі його регламентації й державного захисту унікальних природних та інших аграрних

ресурсів у період війни;

- коригувати інститути, інноваційно-інвестиційне середовище, демографічну ситуацію, соціально-трудові відносини, екологію, аграрну політику загалом з урахуванням потреб відновлення, підтримки, стратегічного розвитку аграрних підприємств;

- забезпечити державну підтримку відновлення й стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору в умовах воєнного нападу;

- розробити систему планів, прогнозів, моделей відповідно до наявних ресурсів, ризиків і загроз, необхідних пріоритетів відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств [68; 85; 94; 103].

Методика виконання вказаних завдань передбачає наявність відповідного організаційно-економічного механізму та адміністрування. Це охоплює організаційну підсистему аграрної галузі й підприємств, яка визначає структуру та взаємодію всіх рівнів їх організації як соціально-економічних систем; фінансову підсистему, що включає фінансове планування та управління грошовими й інвестиційними ресурсами; соціально-психологічну підсистему, орієнтовану на керування працівників та формування корпоративної співпраці; поведінкову економіку й поведінкові фінанси, орієнтовані на збільшення попиту та його передбачуваність; інформаційно-аналітичну підсистему, яка забезпечує моніторинг, облік, фінансову звітність та аналіз і використання необхідної інформації [70; 98; 155; 25].

На виконання завдань функціонування, відновлення та стратегічного розвитку необхідно спрямовувати оперативний і стратегічний контроль. Його результати дозволять корегувати стратегії, напрями, пріоритети, цілі та ресурси. У підсумку етапів оцінки ефективності функціонування аграрних підприємств необхідна розробка й впровадження елементів системного управління. Їх доцільно ідентифікувати відповідно до його функцій (моніторинг, оцінка й аналіз, планування, прогнозування, моделювання, облік, контроль, регулювання, мотивація) та інструментів (ціноутворення, оподаткування, бюджетування, комунікації і т. д.) [58; 62; 119; 106].

Триваюча війна робить названі аспекти ще більш важливими та чутливими до зовнішніх впливів. Здійснення моніторингу, обліку, аналізу, планування, прогнозування та контролю в умовах невизначеності може бути вирішальним чинником у відновленні та ефективному веденні сільського господарства. Організаційно-економічний механізм передбачає зміцнення регулювання, мотивації та стимулів для ведення агробізнесу в умовах ризиків і загроз. Також методика досліджень включає визначення принципів і правил діяльності й стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору [34; 68; 153; 106].

Крім уже визначених, до них слід додати наступні:

- узгодження поточної діяльності та планів стратегічного розвитку аграрних підприємств з підприємствами інших галузей та видів діяльності, напрямами розвитку сільських територій, територіальних громад, регіонів;
- підтримка розвитку малих і середніх підприємств як основи створення робочих місць та підвищення добробуту сільських жителів;
- підтримка впровадження соціально та екологічно орієнтованих продукції, інноваційних технологій і процесів;
- здійснення маркетингу, логістики, реклами, у т.ч. онлайн для підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств і місцевої економіки.

Управлінські рішення аграрних підприємств здійснюються у відповідності до урядових постанов, інших державних інститутів, ринкової кон'юнктури, потенціалу й результатів діяльності. Загалом, аграрні підприємства є джерелами життєдіяльності окремих підприємців, працівників і сільських громад, створення продовольчої безпеки, та подолання небезпек і труднощів війни на основі відновлення й соціально-, інклюзивно- та екологічного орієнтованого стратегічного розвитку [25; 171; 175; 106].

Необхідно зазначити, що на 2026 р. у методології та методиці досліджень класичні показники мають поєднуватися з новими для оцінки рівнів цифровізації, корпоратизації, соціальної відповідальності, їх критичності. Так, це коефіцієнт фінансової автономії або незалежності має становити 0,5 і вище як частка власних коштів у загальних активах. Коефіцієнт фінансової стабільності або фінансування

має дорівнювати 0,67 – 1,5. Його показник нижче 0,67 свідчить про ризики фінансування. Коефіцієнт ліквідності, насамперед, цифрової, як здатність аграрних підприємств швидко погашати свої зобов'язання в умовах високоволатильного середовища [31; 140; 180; 25].

В умовах війни є нові вимоги до оцінки й функціонування організаційного блоку організаційно-економічного механізму у аграрних підприємств. Так, для всіх підприємств та їх власників, працівників стійкість визначається статусом критичної важливості. Він дає право на державну підтримку й бронювання працівників. Критеріями критичної важливості є: 1. Заробітна плата. Вона не має бути меншою за середню по галузі. 2. Відсутність заборгованості за податковими виплатами та єдиним соціальним внеском (ЄСВ). 3. Важливість для національного господарства – оборонно-промислового комплексу (ОПК) та продовольчої безпеки (аграрний сектор) [25; 171; 175; 106].

Також у методиці оцінки стійкості аграрних підприємств слід враховувати рівень їх цифровізації, враховуючи посилення її ролі в структурі організаційно-економічного механізму та як провідного напрямку стратегічного розвитку. Йдеться про використання ШІ (AI Readiness). Згідно даних інтернет-джерел, 93% вітчизняних підприємств вже впровадили ШІ. Очевидно, йдеться про великі корпорації і аж ніяк про малі й середні підприємства [49; 159; 174; 25].

Наразі, маркером ефективності вважається автоматизація 40 – 50% комплаєнс-процесів. Другий напрям – це використання хмарних технологій, забезпечення кібербезпеки фінансових та інших даних, що є також основною вимогою для залучення міжнародних інвестицій. Здійснення діяльності й дотримання принципів екологічності, соціального розвитку, управління (ESG) є необхідними для участі у процесах європейської інтеграції та європейських аграрних ринках [70; 98; 155; 25].

Нарешті, для оцінки ефективності й конкурентоспроможності підприємств Мінфіном пропонуються різні вагові й порогові значення та показники. Для агросектору пріоритетними є оборотність активів та покриття боргів. Для підприємств логістики й торгівлі – коефіцієнти поточної ліквідності. Для

промислових підприємств – це структура капіталу й інвестиційний потенціал. У підсумку методичних засад оцінки аграрних підприємств, їх функціонування, відновлення й їх стратегічного розвитку розробляти і підтверджувати складові організаційно-економічного механізму, його складників, інших механізмів, а саме: 1. Суб'єкти і об'єкти – керуючі і керовані підсистеми. 2. Методи впливу: організаційні, економічні, фінансові, інноваційні та ін. 3. Інструменти: ціни, кредити, податки, державно-приватне партнерство, банківське регулювання, стимули тощо. 4. Забезпечення: інформаційно-аналітичні ресурси, нормативно-законодавча база й інші інститути, вимоги й керівництва, стандарти й сертифікати, та ін [32; 50; 93; 106].

Висновки до розділу 1

1. Стратегічний розвиток підприємств агросектору визначається як комплексний довгостроковий недеталізований план, який визначає місію, цілі та напрями діяльності на перспективу в умовах невизначеності та ризиків на основі всебічного аналізу їх та середовища життєдіяльності загалом середовища з чіткою орієнтацією на наявний ресурсний потенціал, фінансову стійкість, впровадження інновацій, конкурентоспроможність, екологізацію і соціальну відповідальність. Він має орієнтуватися як на фундаментальні системні стратегії – лідерства за витратами, диференціації, фокусування, розвиток ринку, так і часткові – інновацій, фінансової стійкості, енерго- та ресурсозбереження, залучення трудових ресурсів; інтеграції, кооперації, кластеризації тощо. Якщо у кінці ХХ ст. термін “стратегічний” означав 20-25 років, то в сучасних умовах йдеться про терміни 3 – 5 років, максимум – 10 років. Він забезпечується механізмами, методами, інструментами організаційно-економічного механізму, спирається на певні принципи або правила та планується, прогнозується й моделюється на основі детального інформаційно-аналітичного забезпечення.

2. Відповідно до сучасної ситуації в Україні, стратегічний розвиток

підприємств аграрного сектору має охоплювати принаймні 2 великі етапи або змістовні зрізи: відновлення та власне стратегічного розвитку, адже в країні практично не лишилося аграрних підприємств (за винятком розміщених в західних регіонах), які б не постраждали від війни. Для уніфікації теоретико-методологічних, методичних та практичних розробок з стратегічного розвитку важливо диверсифікувати його зміст і стратегії для малих, середніх і великих аграрних підприємств; спеціалізованого й диверсифікованого виробництв; відносно рівнів ресурсного забезпечення, фінансової стійкості, інноваційності; ринкових ніш, наявних проблем. Однак у будь-якому випадку стратегічний розвиток аграрного сектору, тих або інших типів підприємств має бути загальним для часткових проявів в умовах конкретних підприємств. Адже вони мають неповторні комбінації конкурентних переваг і проблем. Отже, вектори й пріоритети стратегічного розвитку підприємств агросектору визначаються ресурсними можливостями й іншими конкурентними перевагами, механізмами й ризиками, загрозами та вимогами зовнішнього середовища.

3. У теорії та на практиці функціонування й стратегічного розвитку підприємств агросфери формуються та використовуються різні механізми їх забезпечення, а саме: господарювання або підприємницький, економічний, ринковий, фінансово-економічний, організаційно-економічний, організаційно-економічний, мотиваційний та ін. Вони мають різні складники та структуру, переваги й недоліки, підпорядкованість та ієрархію, чинники й напрями, підприємства застосування. Стосовно останнього – необхідно чітко розуміти, що до підприємств агросфери згідно одних методологічних підходів, належать суб'єкти господарювання сільського, лісового й рибного господарства, згідно іншого – до цього переліку належать ще й суб'єкти харчової й легкої промисловості, сільськогосподарського машинобудування, виробництва мінеральних добрив. Однак у будь-якому випадку основою аграрного сектору залишаються аграрні підприємства. Вони мають найбільшу специфіку відтворювального процесу, функціонування та розвитку, тому їх стратегічний розвиток значною мірою визначає стратегічний розвиток аграрного сектору

загалом.

4. У сукупності механізмів функціонування та стратегічного розвитку аграрних підприємств найбільш системним, упорядкованим та результативним синергетичним утворенням їх забезпечення є організаційно-економічний механізм. Він у широкому розумінні визначається як сукупність організаційних та економічних методів, інструментів, засобів, критеріїв, показників забезпечення діяльності й управління нею. Організаційні складові означають форми організації виробництва й управління, економічні – процеси відтворення, власне виробництва, екологічної й соціальної діяльності, фінансування й інвестування, впровадження інновацій, фінансової стійкості й дохідності. Саме ці аспекти функціонування зазнали найбільших руйнувань і змін через війну, тому використання організаційно-економічного механізму їх відновлення є найбільш логічним. У їх складі виникли змістовні зміни, що вимагають посилення безпекового механізму у межах організаційного; фінансування. В якості самостійних пропонується виокремити й застосовувати інноваційний, маркетингово-логістичний, інформаційно-аналітичний через виняткову значимість і принципово нові переваги, що надає застосування інструментів цифрової економіки для їх реалізації в умовах невизначеності й обмеження ресурсів, постійних ризиків і загроз. У процесі функціонування й удосконалення організаційно-економічного механізму функціонування й стратегічного розвитку підприємств агросектору необхідно враховувати чинники впливу зовнішнього й внутрішнього середовища; принципи здійснення; відповідність законодавству й національній аграрній політиці, спільній аграрній політиці ЄС.

5. Методичні засади визначення та оцінки ефективності функціонування аграрних підприємств включають традиційні статистико-економічні та фінансово-економічні методи й показники, а також цифрові методи. Вони використовуються також для планування, прогнозування й моделювання стратегічного розвитку. Необхідним обґрунтовується використання методів і показників руйнувань і втрат, яких зазнали аграрні підприємства й сільські території. Показники можуть бути відносними, грошовими, натуральними та визначатися у площинах обліку й

статистики, безпеки, виробництва, фінансування й інвестування, інститутів, економічної й соціальної діяльності, екології, управління.

6. Через війну, великі руйнації і втрати практично всі суб'єкти господарювання агросектору мають пройти етап відновлення як підґрунтя для стратегічного розвитку. При цьому його тривалість, форми організації та обсяги фінансово-економічного забезпечення будуть різними, залежно від рівня, структури і видів руйнувань і втрат. Та особливо значними вони будуть для аграрних підприємств деокупованих, прифронтових і прикордонних територій з росією. Серед інструментів відновлення через щоденні руйнування і втрати велике значення матимуть безпекові складові організаційного блоку організаційно-економічного механізму, фінансування й інновації економічного блоку; маркетингово-логістичний та інформаційно-аналітичний блоки, особливо адаптивне і сценарне планування. Для забезпечення стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору особлива роль належатиме інноваціям, а саме цифровізації, інформаційним технологіям всіх процесів; біотехнологіям, точному землеробству, автоматизації виробництва; використанню штучного інтелекту; електронної й мобільної комерції.

РОЗДІЛ 2

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВТРАТИ Й РИЗИКИ ВІЙНИ ТА ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ, ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ

2.1. Ресурсний потенціал підприємств аграрного сектору України та його втрати внаслідок війни

За величиною території Україна належить до провідних країн Європи та займає серед них перше місце з площею 603,6 тис.км² або 5.7% європейської

території. На лютий 2025 р. росія тимчасово окупувала 112,3 км² або майже 20% території країни. Саме велика площа, рівнинна поверхня (95% всієї площі, родючі ґрунти (25% світових чорноземів), інші сприятливі агрокліматичні ресурси, значна частка сільського населення та високий рівень його освіти, кваліфікації, глибокі землеробські традиції сприяли всебічному розвитку сільського господарства як одного з провідних секторів національної економіки (рис. 2.1) [6; 83; 95; 106].



Рис. 2.1. Складові ресурсного потенціалу аграрних підприємств

Крім природної складової, ресурсний потенціал утворюють соціально-економічні; виробничо-майнові, у т.ч. матеріально-технічні; інноваційні; фінансово-інвестиційні. Деякі науковці в його складі виділяють також інституційний потенціал або складник, інформаційно-аналітичний [6; 12; 83; 95]. На нашу думку, такий підхід заслуговує на увагу. Тим більше він доречний і правильний, коли відповідні системні блоки виділяються в організаційно-економічному механізмі діяльності аграрних підприємств або ставиться завдання більш детального дослідження вказаних елементів. Підтримуючи його, все ж вважаємо ці складники надто загальними (наприклад, інститути законів, органів влади, сім'ї, виховання тощо). Тому в даному дослідженні ми

обмежилися більш відповідними складниками.

Отже, вітчизняний аграрний сектор відрізняє значний природно-ресурсний потенціал. Частка сільськогосподарських угідь становить понад 70% від площі території України (41-42 млн га). Це одне з найбільших місць у світі. Але, згідно сучасних екологічних і природоохоронних уявлень, такі показники викликають занепокоєння і мають бути переглянуті на користь їх скорочення. Так, Європейський зелений курс передбачає наявність 30% земель природоохоронного заповідного фонду відносно величини територій європейських країн. Але ж значні площі займають міські та сільські поселення, території під промисловими й гірничо-добувними підприємствами, виробничою інфраструктурою, насамперед, шляхами сполучення. Тому вітчизняні теоретики й практики аграрних підприємств мають прагнути до цього показника через правильні амбіції вступу в ЄС [156; 169; 114; 25].

Важливою характеристикою аграрного природно-ресурсного потенціалу країни є структура сільськогосподарських угідь (рис.2.1). Структурні компоненти виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств варто виділити таким чином (рис. 2.2):



Рис. 2.2. Структура сільськогосподарських угідь України

Як свідчить рис. 2.2, провідне значення серед них займають орні землі – у межах 80%. У південних адміністративних областях вони перевищують навіть 90 – 95%, що спричиняє втрату біорізноманіття, посилення ерозійних процесів, зменшення родючості ґрунтів і продуктивності загалом, деградацію агроландшафтів. Сіножаті і пасовища зосереджені, відповідно, 8,4 і 12,7% земель, під багаторічними насадженнями зайнято 1,5% у структурі ріллі. Для порівняння, у світі на орні землі припадає лише 11% угідь. Такі дані свідчать про глибоку деформацію структури, втрату природного біорізноманіття й наявність проблем ресурсокористування, а також галузей, які його здійснюють. Так, за останні 30 років в разі зменшилися площі під пасовищами й сіножатями, що є ознакою згортання тваринництва [107; 106; 167].

Такі природні багатства зумовили високий рівень землезабезпечення населення країни загалом та сільського – зокрема. Великі розміри характерні й для сільськогосподарських підприємств. Якщо у Європі малими рахуються аграрні підприємства або фермерські господарств до 6 га, то в Україні підприємства площею до 20 га вважаються мікропідприємствами, а розміри малих обмежуються площею 20,1 – 500 га. У табл. 2.1 представлено групування аграрних підприємств за розмірами [91; 101; 143; 25].

Таблиця 2.1 - Групування аграрних підприємств України за площами землекористування, 2023 р.

	Кількість підприємств		Площа сільськогосподарських угідь	
	одиниць	у % до загальної кількості	тис. га	у % до загальної площі сільськогосподарських угідь
Підприємства, що мали сільськогосподарські угіддя	42052	92,7	19922,7	100,0
у т.ч. площею, га				
до 5,0	3872	9,2	12,8	0,1
5,1–10,0	3001	7,1	24,2	0,1
10,1–20,0	4129	9,8	64,9	0,3
20,1–50,0	11911	28,3	453,9	2,3
50,1–100,0	4827	11,5	351,9	1,8
100,1–500,0	6919	16,5	1695,4	8,5
500,1–1000,0	2467	5,9	1757,9	8,8
1000,1–2000,0	2446	5,8	3510,3	17,6
2000,1–3000,0	1099	2,6	2659,1	13,3

3000,1–4000,0	516	1,2	1785,9	9,0
4000,1–5000,0	282	0,7	1259,8	6,3
5000,1–7000,0	281	0,7	1646,4	8,3
7000,1–10000,0	141	0,3	1172,3	5,9
більше 10000,0	161	0,4	3527,9	17,7
Підприємства, що не мали сільськогосподарських угідь	3327	7,3	x	x

* Розраховано автором за даними Державної служби статистики України, 2022 р.

Отже, мікро- та малі аграрні суб'єкти господарювання (78,3% всіх аграрних підприємств) використовували 12,6% від всіх земель; середні й великі з питомою вагою 21,7% – 83,3% аграрних земель. За рівнем забезпеченості сільськогосподарськими угіддями (0,94 га на одного жителя) та ріллі (0,73 га) Україна займає перше місце в Європі. Організацію землекористування ілюструє, поряд з табл. 2.1, рис. 2.3 [6; 83; 95; 25].

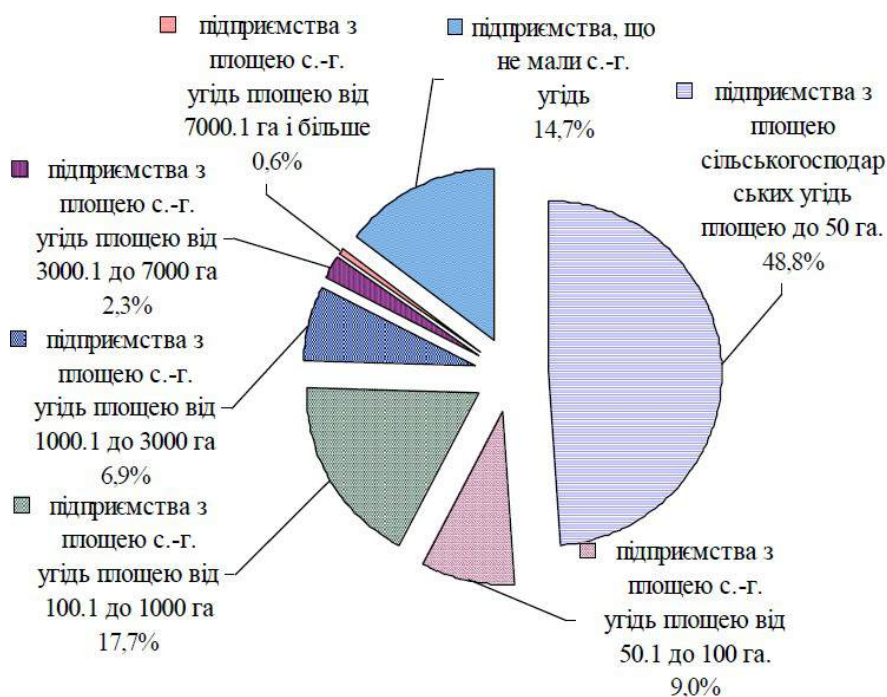


Рис. 2.3. Питома вага сільськогосподарських підприємств за площею угідь у загальній кількості сільськогосподарських товаровиробників у 2022 р.

(побудовано за даними Державної служби статистики України)

Як показують дані табл. 2.1, провідну роль за кількістю відіграють малі та середні підприємства. Однак за обсягами виробництва продукції лідерські позиції займають великі і надвеликі – площею 1000 га і більше. Феноменом сільського господарства країни є наявність великих агрокорпорацій та агрохолдингів, у т.ч. з міжнародним капіталом з величезною концентрацією земельних банків і капіталів. Їх обсяги на 2024 р. наведено у табл. 2.2 [91; 101; 143].

З однієї сторони, це сприяє впровадженню інновацій на масштабних територіях, збільшує продуктивність виробництва, логістики й маркетингу, але з іншої – призводить до формування сильного аграрного лобі у законодавчих та виконавчих органах влади, монополізму на ринках, недостатньої соціальної й екологічної відповідальності, особливо за умови реєстрації таких підприємств в офшорних зонах та слабого державного регулювання й контролю їх діяльності [51; 65; 182; 25].

Таблиця 2.2 - Земельні банки агрокорпорацій та агрохолдингів в Україні, 2024 р.

Назва інтегрованого формування (станом на 2024 р.)	Площа, тис. га	Місце розташування	Сфера діяльності
UkrLandFarming	330	багаторегіонально, Україна	рослинництво, тваринництво, переробка продукції
Kernel	363	багаторегіонально, Україна	рослинництво, зберігання, логістика, переробка олійних, експорт
Agroprosperis (NCH Capital)	290	14 областей України	рослинництво, зберігання, трейдинг/експорт агропродукції
Continental Farmers Group (правонаступник активів «Мрія Агрохолдинг»)	195	5 областей Західної України	рослинництво, картоплярство, насінництво, зберігання продукції
МХП (Миронівський хлібопродукт, МНП)	361	12 областей України	рослинництво, птахівництво/тваринництво, переробка продукції, експорт
Астарта-Київ	212	7 регіонів України	рослинництво, цукровиробництво,

			соєпереробка, тваринництво, біоенергетика
--	--	--	---

Розміщення країни у межах природних зон лісу, лісостепу й степу сприяє масштабній спеціалізації й диверсифікації виробництва відносно провідних сільськогосподарських культур, його ефективності й конкурентоспроможності. Так, на півночі (Полісся, 19% площі сільськогосподарських угідь) аграрні підприємства спеціалізуються на виробництві технічних культур (льон (90% товарного льону), цукрові буряки (15%), соняшник); картоплі (48% товарної картоплі). Також це виробництво 6% товарного зерна і 7% овочів. Тваринництво представлене свинарством, птахівництвом, м'ясним і м'ясо-молочним скотарством. Специфічні галузі представлені хмелярством, розведенням риби й водоплаваючих птахів [6; 83; 95; 25].

У зоні Лісостепу (35% сільськогосподарських угідь країни) галузями спеціалізації є виробництво зернових культур, буряківництво (70% загальнодержавного обсягу), скотарство й м'ясо-сальне свинарство. У зоні Степу (40% сільськогосподарської території країни) виробляється понад 55% товарного зерна та майже 60% продовольчої продукції тваринництва країни загалом. Крім названих галузей, тут представлені виробництво соняшнику, сої, ріпаку; садівництво, плодівництво, баштанництво; картоплярство на зрошенні; раннє городництво. Потужний природний агроресурсний потенціал доповнюється великою матеріально-технічною базою та інноваційними технологіями (табл.2.3) [32; 50; 93; 25].

Таблиця 2.3 - Матеріально-технічні ресурси аграрних підприємств

Показник	2020	2021	2022	2023	2024*	2024/2020, %
Сільськогосподарські угіддя, тис. га	36800	36700	35400	35300	35200	-4,3
у т.ч. рілля, тис. га	32700	32600	31500	31400	31300	-4,3
Трактори, тис. од.	130,5	129,2	127,0	125,6	124,8	-4,4
Зернозбиральні комбайни, тис. од.	26,8	26,5	25,9	25,4	25,0	-6,7
Кормозбиральні комбайни, тис. од.	4,3	4,2	4,1	4,0	3,9	-9,3

Сівалки, тис. од.	75,6	74,8	73,2	72,5	71,9	-4,9
Плуги, тис. од.	55,1	54,4	53,0	52,3	51,7	-6,2
Культиватори, тис. од.	83,9	83,0	81,4	80,6	79,8	-4,9
Вантажні автомобілі, тис. од.	92,4	91,6	89,2	88,5	87,9	-4,9
Елеватори та зернохранилища, тис. од.	5,4	5,5	5,3	5,3	5,2	-3,7
Середній знос основних засобів, %	38,4	39,1	41,3	42,0	42,7	+4,3 в.п.
Інвестиції в основні засоби АПК, млрд грн	36,4	41,2	34,1	39,0	42,5	+16,8

Наступним важливим складником ресурсного потенціалу підприємств аграрного сектору є трудові ресурси. Необхідно зазначити, що ще в 90-х роках ХХ ст. у сільському господарстві було зайнято 30% всіх трудових ресурсів. Однак у процесі реформ було вивільнено практично 90% зайнятих завдяки концентрації виробництва, впровадженню інноваційних технологій, підвищенню продуктивності праці. Це призвело до того, що у сферу самозайнятості пішло майже 5 млн осіб. Кількість працівників аграрних підприємств складає, за різними оцінками, 1,89 тис. осіб (табл. 2.4) [32; 50; 93; 25].

Таблиця 2.4 - Кількість працівників аграрних підприємств та їх динаміка, 2020 – 2024 рр.

Рік	Загальна кількість зайнятих в Україні, млн осіб (оцінка)	Частка зайнятих в агросекторі, %	Оцінювана кількість працівників підприємств агросектору, млн осіб	Динаміка до 2020, %
2020	16,0	18 %	2,88	—
2021	15,5	14 %	2,17	-24,7
2022	14,5	14 %	2,03	-29,2
2023	14,0	14 %	1,96	-31,9
2024	13,5	14 %	1,89	-34,3

Потрібно наголосити, що працівники аграрних підприємств в Україні відрізняються високим рівнем кваліфікації, навичок і компетенцій, середньої спеціальної й вищої аграрної освіти. У країні функціонує аграрних університетів, аграрних коледжів, училищ. Однак рівень заробітної плати, доходів фермерів є значно нижчими, ніж у країнах ЄС і навіть інших галузях національного

господарства, у містах. Через обмеженість попиту на робочу силу сільські жителі зайнято в домогосподарствах, особистих селянських господарствах, що забезпечує життєдіяльність, але не дає великих доходів.

Це, у сукупності із старінням населення та знелюдненням сіл спричиняє значний рівень бідності на селі, погану організацію сільських територій, гірші умови та якість життя, доступність до матеріальних благ порівняно з містами та міськими жителями. При надлишку працівників низької кваліфікації відзначається дефіцит працівників високої кваліфікації. Він спричинений масовою міграцією сільських жителів у пошуках роботи і кращих умов життя, яка в рази збільшилася через втрати війни, внутрішнє переміщення й еміграцію за кордон. Це поглиблює демографічну кризу на селі, яка вже характеризується депопуляцією сільського населення протягом останніх 30 років, а тепер погіршилася й через механічне скорочення сільських жителів (табл. 2.5) [107; 106; 167].

Таблиця 2.5 Демографічна ситуація в Україні та її зміни

Показник	2020	2021	2022	2023	2024*	Динаміка 2024/2020
Чисельність населення, млн осіб	41,9	41,6	38,0	34,5	33,4	-8,5 млн (-20,3 %)
Народжуваність, тис. осіб	293	273	206	187	177	-116 тис. (-39,6 %)
Смертність, тис. осіб	616	714	541	497	495	-121 тис. (-19,6 %)
Природний приріст / скорочення, тис. осіб	-323	-441	-335	-310	-318	Погіршення
Міграційне сальдо, тис. осіб	-35	-25	-2 400	-1 100	-800	Різде погіршення
Частка осіб віком 60+, %	23,4	23,7	24,9	25,8	26,3	+2,9 в.п.
Середній вік населення, років	41,3	41,6	42,2	42,8	43,1	+1,8 року
Коефіцієнт народжуваності (на 1000 осіб)	7,0	6,6	5,4	5,2	5,1	-27,1 %
Коефіцієнт смертності (на 1000 осіб)	14,7	17,2	14,2	14,4	14,8	+0,1 в.п.
Співвідношення смертей до народжень	2,1	2,6	2,6	2,7	2,8	Погіршення
Частка працездатного населення, %	59,1	58,7	57,2	56,4	55,9	-3,2 в.п.
Очікувана тривалість життя, років	71,0	70,1	67,8	68,3	68,6	-2,4 року

Тому це вже спричиняє дефіцит молодих працівників, особливо

чоловіків, який у перспективі загрожує перерости у дуже небезпечну проблему. Вирішення демографічної проблеми має зайняти основне місце у діяльності Уряду, законодавчої влади. Звичайно, важливими є програми відновлення, модернізації, інші заходи стратегічного розвитку національного, у т. ч. аграрного господарства. Однак без населення вони втрачають зміст. Тому матеріальне стимулювання, особиста безпека, житло для молоді повинні набувати все більшого значення у програмах відновлення й стратегічного розвитку підприємств агросектору. Також це відновлення й соціально-економічний розвиток сільських територій з опорою на їх організацію і впорядкування, екологічне відновлення, збільшення транспортної доступності [27; 42; 92; 106].

Окрему увагу необхідно надати розробці програм повернення співвітчизників із-за кордону. Для цього важливе значення матимуть забезпечення робочих місць для них; житлово-комунальних умов і соціально-культурних послуг на рівні європейських стандартів, безпеки. Велика роль належить матеріальним та моральним стимулам. Особливе значення має доступність освіти та збереження її високого статусу й програм як конкурентоспроможних на світовому ринку освітніх послуг, адже українці освічена нація і дуже любить учитися. Також це продовження діяльності по прискоренню інтеграції країни в ЄС [34; 68; 153].

Наразі, не можна однозначно оцінювати й фінансово-інвестиційні ресурси як складники ресурсного потенціалу функціонування й стратегічного розвитку аграрних підприємств. Через дуальну модель організації вітчизняного сільського господарства існують економічно- та фінансово стійкі великі аграрні підприємства і малі та середні з досить нестійкими показниками прибутковості й дохідності. Це спонукає до залучення інвестицій (рис.2.4). Однак їх обсяги навіть у передвоєнні роки значно знизилися через знову ж таки через незабезпеченість кредитів, не вигідні умови їх отримання, недовіру іноземних інвесторів до вітчизняних інститутів захисту інвестицій [70; 98; 155; 106].

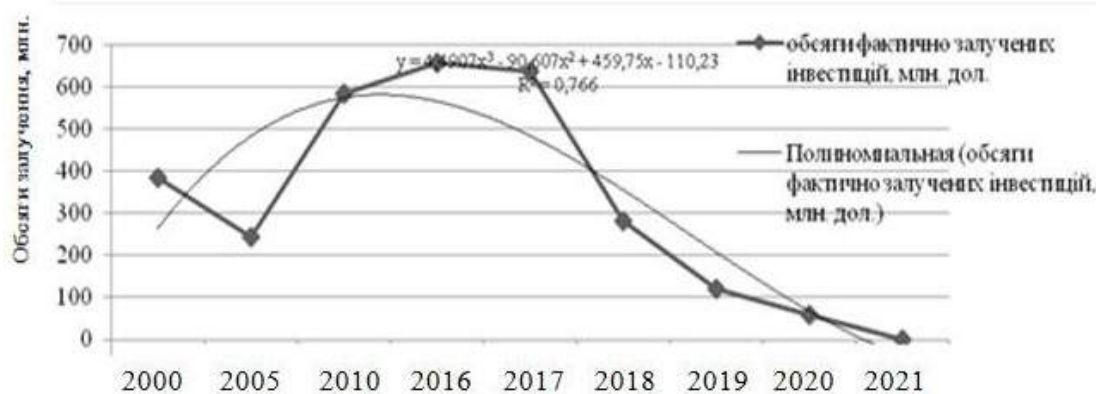


Рис. 2.4. Динаміка обсягу інвестицій, залучених вітчизняними аграрними підприємствами у 2000–2021 рр., млн дол. США

(побудовано автором за даними Державної служби статистики України)

Руйнування, замінування, прямі й непрямі втрати війни призвели до того, що аграрний сектор має значний дефіцит фінансових ресурсів та інвестицій для відновлення. Внаслідок тимчасової окупації не працює 25% аграрних підприємств. Повністю припинена сільськогосподарська діяльність на тимчасово окупованих територіях. Через проблеми виробництва та реалізації продовольчої продукції значно погіршилися фінансові результати господарювання. При великому дефіциті бюджету, пріоритеті воєнних та соціальних витрат. Однак тільки державні дотації, міжнародна допомога, донорство разом з власними коштами товаровиробників є запорукою не тільки відновлення й стратегічного розвитку, але й простого відтворення виробничих та бізнесових процесів [107; 106; 167; 25].

Попри вказані втрати, завдяки великому природному агроресурсному потенціалу й ефективному функціонуванню й конкурентоспроможності великих і середніх аграрних підприємств, потужному продовольчому експорту Україна залишається одним із провідних гарантів продовольчої безпеки у світі. До повномасштабного вторгнення країна входила до 5 найбільших експортерів зернових на планеті, поставляючи на зовнішні аграрні ринки 75 – 80% обсягів виробництва зернових та 20 – 25% залишаючи для національного споживання [25; 171; 175; 146].

Також українські підприємства поставляли на світові аграрні ринки 10% світового обсягу пшениці; 14% кукурудзи; 47% соняшникової олії. Навіть в умовах війни завдяки допомозі дружніх країн Україна залишається основним постачальником зерна й соняшникової олії, зосереджуючи 10% міжнародної торгівлі ними. У 2023 р. було експортовано понад 16 млн т пшениці до 65 країн; 26,2 млн т кукурудзи до 80 країн; 5,7 млн т соняшникової олії до 130 країн світу [29; 100; 171; 106].

Напад росії завдав величезних руйнувань та втрат підприємствам аграрного сектору, особистим господарствам і домогосподарствам населення, сільським територіям, майну і довкіллю. Вони не співвимірні навіть з небезпечними природними явищами й катаклізмами. Екологічною й соціально-економічною катастрофою стало знищення Каховської ГЕС і низки інших тепло- й гідроелектростанцій, водосховищ і дамб; лісів та інших біогеоценозів, флори і фауни; гідромеліоративних мереж; портової, транспортної та іншої інфраструктури; міських і сільських поселень; виробництв і господарств. Це призвело до різкого економічного спаду, погіршення та зменшення рівня національної продовольчої безпеки; порушення маркетингових ланцюгів і каналів збуту продукції. Згідно різних оцінок, збитки аграрного сектору перевищили 74 млрд дол США і на кінець 2024 р. становили 84,4 млрд дол США [25; 171; 175; 146].

Втрати сільськогосподарської техніки склали на 2024 р. понад 5 млрд дол США; продукції – 2,9 млрд дол США. Згідно оцінок ФАО – Міжнародної продовольчої організації при ООН, втрати вітчизняних сільських домогосподарств перевищили 2,5 млрд дол США. Крім того, що понад 25% домогосподарств і фермерських господарств були знищені або припинили свою діяльність через інші причини, спричинені війною, у прифронтових областях їх кількість досягла майже 40%. Окупація, воєнні дії призвели до значного скорочення посівних площ під сільськогосподарськими культурами; зменшення поголів'я тварин і птиці, а значить, й обсягів виробництва продовольчої продукції, її реалізації, у т.ч. на експорт. В свою чергу, це

зменшення, доходів, податків, інших бюджетних і валютних надходжень, видатків на соціальні й екологічні програми, підтримку сільських територій та місцевих громад [107; 106; 167; 25].

Вказані виклики й ризики війни, таким чином, значно зменшили вартість і структуру наявного агресурсного потенціалу; його продуктивність; змінили умови використання та відтворення, кардинально змінили та ускладнили їх. На основі викладеного раніше на рис. 2.5 узагально основні руйнування і втрати ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Тому необхідними є зміни та адаптація інструментів та методів підвищення продуктивності, загалом використання та відтворення ресурсного потенціалу аграрними підприємствами, тобто організаційно-економічного механізму. На організаційному рівні це має бути, насамперед, діджиталізація організації моніторингу та збереження інформаційного банку про всебічну оцінку, у т. ч. у вартісному виразі, агресурсного потенціалу та його складників, як поелементну, так і комплексну. На рис. 2.6 представлено організаційні засоби організаційно-економічного механізму відновлення, використання та розширеного відтворення ресурсного потенціалу підприємств агросектору [107; 106; 167; 25].

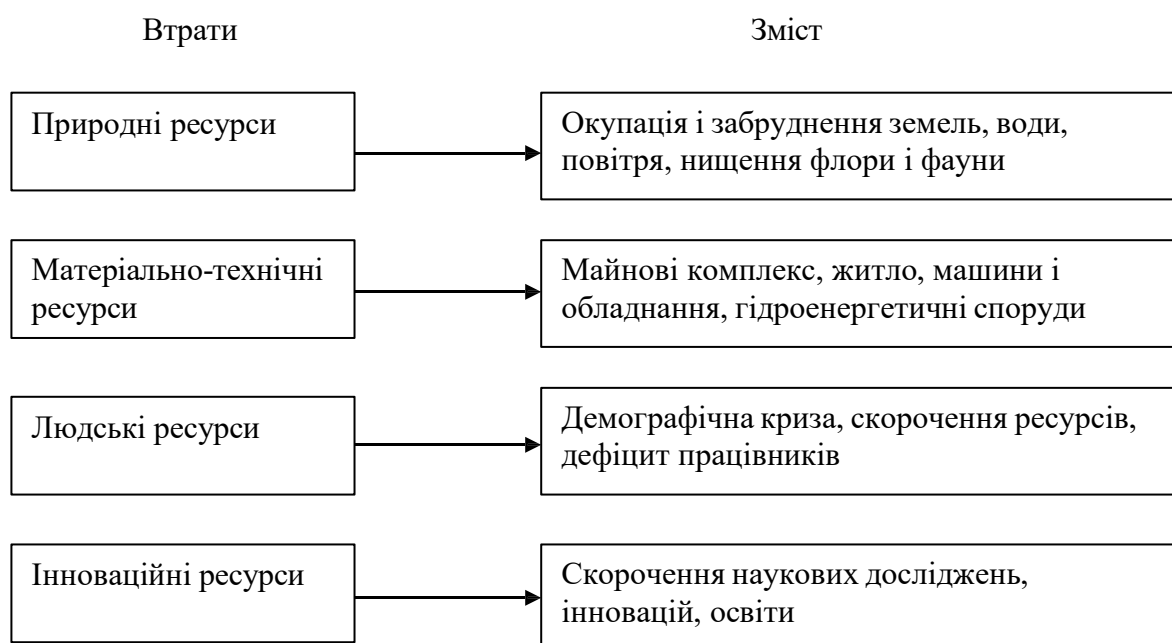


Рис. 2.5. Основні втрати, руйнування та ризики ресурсного потенціалу аграрних підприємств України в умовах війни

Саме цифровізація організації та управління використанням ресурсів в умовах невизначеності дозволить забезпечити точність показників, їх достовірність і неупередженість; обґрунтованість планів і прогнозів; системність, послідовність, ефективність і результативність управління. При цьому інструменти та методи удосконалення агроресурсного потенціалу можуть і мають бути різними та відповідати їх сутності. Вони є іншими для природних аграрних ресурсів, матеріально-технічних людських і трудових, фінансово-інвестиційних [11; 24; 117; 25].

Різною має бути інтенсивність організаційних та управлінських зусиль для удосконалення, відтворення, використання ресурсного потенціалу аграрними підприємствами й окремими виробниками. Якщо зараз провідним і загально визнаним напрямом серед науковців і практиків є організація пріоритету зусиль на відновлення й використання природних, матеріально-технічних і фінансово-інвестиційних ресурсів, ми вважаємо необхідним надати пріоритет організації відтворення населення, насамперед, сільського, сільських поселень та сільських територій. Також це всебічне звільнення від забруднення та відтворення природного середовища життєдіяльності. Такий підхід, як виходить з визначень, більше відповідає змісту стратегічного й сталого розвитку, збереження країни і планети загалом для теперішнього і майбутнього поколінь [14; 157; 176; 106].



Рис. 2.6. Організаційні засоби організаційно-економічного механізму відновлення та удосконалення ресурсного потенціалу аграрних підприємств

Велике значення має організація повторного використання матеріалів; залучення відходів або супутніх ресурсів; спільного володіння засобів виробництва, у т. ч. на засадах кооперації, для зменшення викидів і забруднень. Також це поглиблення переробки сільськогосподарської сировини з метою зменшення відходів, зростання зайнятості працівників та фінансових надходжень і використання їх знову ж таки для удосконалення ресурсного потенціалу, у т. ч. зростання доходів населення, розвитку людського й трудового потенціалу. Ця рекомендація повністю відповідає одному з важливих напрямів Європейського зеленого курсу (ЄЗК), а саме екологічній сталості, циркулярній економіці [156; 169; 114; 25].

Опосередкованим заходом для відтворення ресурсного потенціалу є впровадження інновацій та інноваційного ведення рослинництва і тваринництва. Направлений на зростання та підвищення ефективності виробництва у першу чергу, через їх точність, енерго- та ресурсоощадність

сприяють раціональному використанню та збереженню потенціалу. Організаційні засоби організаційно-економічного механізму аграрних підприємств мають охоплювати інститути законодавства, державні програми, фінансові стимули й обмеження, форми адміністрування й контролю, заборони і обмеження для досягнення екологічності й відтворення ресурсного потенціалу аграрних підприємств [32; 50; 93; 25].

Опосередкованим організаційним засобом удосконалення аграрного ресурсного потенціалу є покращення освіти та підвищення її рівня серед працівників аграрних підприємств; просвітницька робота серед населення щодо необхідності слідування принципам раціонального ресурсокористування, сталого розвитку, соціальної відповідальності, екологізації, соціально- та екологічно- орієнтованого підприємництва [14; 157; 176; 25].

На рис. 2.7 представлені заходи економічного блоку організаційно-економічного механізму використання та відтворення аграрного ресурсного потенціалу. Серед них виділяються пошук і використання фінансових джерел для здійснення раціонального ресурсокористування й захисту природи; використання цифрових фінансових інструментів та джерел. Таким чином, як свідчить рис. 2.7, серед економічних складників організаційно-економічного механізму пріоритет має надаватися фінансуванню та інвестуванню у відновлення й розширене відтворення ресурсного потенціалу. Джерелами фінансування визначаються: власні, державні й міжнародні кошти [6; 83; 95; 106].



Рис. 2.7. Фінансові інструменти та інші засоби економічного блоку організаційно-економічного механізму удосконалення та відтворення ресурсного потенціалу аграрних підприємств

Також необхідно говорити про форми залучення інвестицій: державно-приватне партнерство, соціальне підприємництво, цифрові платформи, а саме, фаундлендинг, фраздрайзинг. У справі відтворення ресурсного потенціалу важливо залучати й інші цифрові фінансові інструменти й цифрові валюти. Відповідно до виявлених конкурентних переваг, втрат і ризиків використання, напрямів відновлення та перспектив відтворення ресурсного потенціалу ця діяльність має бути систематизованою й послідовною. Перше означає здійснення за елементами та сферами прояву ресурсного потенціалу; за

галузями використання; за рівнем і характером пошкоджень і втрат; за регіонами розміщення. Послідовність означає відповідність етапам відтворення природи та етапам енерго- та ресурсо-відтворювальних циклів аграрного виробництва [107; 106; 167; 25].

Фінансові джерела й інструменти відновлення, відтворення й удосконалення ресурсного потенціалу мають бути доповнені виробничо-економічними засобами. Як природні й інші умови і ресурси є основою здійснення аграрного виробництва, так і виробництво має бути основою раціонального ресурсокористування та відновлення ресурсного потенціалу. Йдеться про раціональну спеціалізацію й диверсифікацію сільськогосподарського виробництва; неухильне дотримання сівозмін; точне землеробство, використання БПЛА, супутникових і геоінформаційних систем, GPS як основи раціонального природокористування; спільне володіння й комплексне використання, поглиблена переробка ресурсів і сировини [159; 174; 177; 106].

2.2. Економічна ефективність функціонування аграрних підприємств, їх руйнування, втрати, ризики

Економічна ефективність функціонування підприємств аграрного сектору України в умовах війни зазнала суттєвих трансформацій, що проявилися у зміні фінансових результатів діяльності, зростанні збитковості окремих видів економічної діяльності, а також посиленні диспропорцій між галузями національної економіки. Для обґрунтованої оцінки масштабів цих змін доцільно проаналізувати динаміку фінансових результатів підприємств за основними видами економічної діяльності. Дані щодо фінансових результатів підприємств до оподаткування за 2017-2023 рр. наведено в табл. 2.6 [107; 106; 167; 25].

На ефективність функціонування підприємств аграрного сектору України здійснюють вплив великі сукупності різноманітних чинників. Вони є

постійними або разовими, періодичними або хаотичними, цілеспрямованої дії або випадковими, негативними чи позитивними, суттєвими й невизначеними, які піддаються кількісному вимірюванню або ні. Серед них провідне значення мають: організаційно-економічний механізм господарювання; агроресурсний потенціал територій розміщення, особливо земельні, ґрунтові, водні та агрокліматичні умови й ресурси; цифровізація виробництва й діяльності загалом, інші інноваційні технології середніх і високих технологічних укладів; організація, структура й процеси відтворення внутрішнього середовища господарювання; інститути й особливості зовнішнього середовища, у т.ч. державне регулювання й підтримка, відкритість ринків, справедливі умови конкуренції. Також йдеться про масштаби й розміри аграрних, якість та конкурентоспроможність їх продукції на аграрних ринках [11; 24; 117; 25].

Таблиця 2.6 - Фінансові результати до оподаткування підприємств за основними видами економічної діяльності в Україні у 2017–2023 рр., тис. грн

Вид економічної діяльності	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2017
Всього по Україні, у т.ч.:	274831,6	429129,3	664849,8	303219,3	19261,7	461127,2	863780,0	+588948,4
сільське, лісове та рибне господарство	69344,1	71478,5	94041,4	82230,6	239982,5	87258,4	63780,0	-5564,1
промисловість	87461,7	154138,2	166753,2	-22289,6	449515,3	-22884,4	118220,0	+30758,3
будівництво	-3535,8	6433,9	15974,8	-2047,8	8370,6	-1758,5	2470,0	+6005,8
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	39296,3	86290,5	129113,3	45272,0	145861,9	50349,4	177160,0	+137863,7
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-16532,6	-2266,6	14414,8	17013,3	31246,8	-23035,5	48880,0	+65412,6

Меншою мірою на ефективність функціонування впливають форми організації виробництва й форми власності. Необхідно зазначити, що у сільському господарстві країни функціонує найбільша кількість підприємств

за рахунок малих аграрних підприємств і фермерських господарств. Однак через повзучу окупацію Криму, частин Донецької й Луганської областей їх кількість навіть за джерелами офіційної статистики значно відрізняється. Однак аналіз їх динаміки та розміщення по адміністративних областях дозволяє говорити про загальну тенденцію скорочення через тимчасову окупацію, а також злиття й поглинання або неправильну ідентифікацію (табл. 2.7). В останньому випадку мається на увазі, що деякі науковці не завжди враховують різницю між категоріями “аграрні підприємства” й “підприємства аграрного сектору. Звичайно, що кількість підприємств аграрного сектору буде значно більшою за кількість аграрних підприємств. Адже в його структуру, крім аграрних, входять рибницькі, лісові, інколи – переробні [91; 101; 143; 106].

Однак завдяки використанню інновацій і підвищенню продуктивності використання природних ресурсів і робочої сили країні вдається, попри скорочення, виробляти значні обсяги сільськогосподарської сировини і продовольчої продукції, забезпечувати внутрішній попит й експортні поставки. Галузева структура, питома вага й динаміка виробництва є важливими характеристиками, які відображають відповідність між галузями та наявними виробничими ресурсами. Вони також показують рівень орієнтації спеціалізації на ринковий попит і дохідність. Однак названий чинник часто є причиною порушень науково обґрунтованих сівозмін, екологічної рівноваги, скорочення біорізноманіття і, як наслідок, зменшення показників ефективності діяльності [166; 181; 114; 25].

Таблиця 2.7 - Динаміка та структура кількості аграрних підприємств за 2016-2020 рр. в Україні

Області	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
	Підприємства									
Україна – всього підприємств	1865631	100	1805144	100	1839672	100	1941701	100	1973652	100
В т.ч. аграрних підприємств	73973	3,96/100	75992	4,21/100	75730	4,12/100	74858	3,85/100	70059	3,55/100
Вінницька	4755	6,43	4479	5,89	4376	5,78	4354	5,82	4162	5,94
Волинська	1472	1,99	1470	1,93	1408	1,86	1428	1,91	1157	1,65

Дніпропетровська	6391	8,64	6350	8,36	6208	8,20	6221	8,31	6173	8,81
Донецька	2167	2,93	2244	2,95	2163	2,86	2195	2,93	2037	2,91
Житомирська	1941	2,62	1986	2,61	2049	2,71	2132	2,85	1740	2,48
Закарпатська	1687	2,28	2706	3,56	3417	4,51	2388	3,19	1598	2,28
Запорізька	4520	6,11	4343	5,72	4161	5,49	4118	5,50	3982	5,68
Івано-Франківська	1352	1,83	1421	1,87	1417	1,87	1468	1,96	1091	1,56
Київська	3661	4,95	3764	4,95	3681	4,86	3742	5,00	3517	5,02
Кіровоградська	4486	6,06	4584	6,03	4598	6,07	4579	6,12	4460	6,37
Луганська	1463	1,98	1498	1,97	1519	2,01	1582	2,11	1590	2,27
Львівська	2113	2,86	2124	2,80	2114	2,79	2133	2,85	1943	2,77
Миколаївська	5106	6,90	5219	6,87	5175	6,83	5058	6,76	4970	7,09
Одеська	5827	7,88	6564	8,64	6317	8,34	5951	7,95	5592	7,98
Полтавська	3836	5,19	3973	5,23	4039	5,33	4101	5,48	3991	5,70
Рівненська	1252	1,69	1190	1,57	1203	1,59	1217	1,63	985	1,41
Сумська	1815	2,45	1832	2,41	1844	2,43	1893	2,53	1889	2,70
Тернопільська	1848	2,50	1730	2,28	1735	2,29	1665	2,22	1654	2,36
Харківська	4126	5,58	4119	5,42	3989	5,27	4026	5,38	3866	5,52
Херсонська	3658	4,95	3765	4,95	3674	4,85	3617	4,83	3480	4,97
Хмельницька	2522	3,41	2566	3,38	2504	3,31	2544	3,40	4422	6,31
Черкаська	3530	4,77	3549	4,67	3518	4,65	3596	4,80	3473	4,96
Чернівецька	1641	2,22	1644	2,16	1583	2,09	1547	2,07	1319	1,88
Чернігівська	1653	2,23	1746	2,30	1788	2,36	1828	2,44	1681	2,40
м. Київ	1151	1,56	1226	1,61	1360	1,80	1475	1,97	1387	1,98

Джерело: побудовано авторами за даними [108]

Відносно структури виробництва й частку у ній зернобобових культур, соняшнику, сої, цукрових буряків, овочів і картоплі відповідає структурі і можливостям природного ресурсного потенціалу. На це вказує динаміка обсягів виробництва продукції рослинництва й тваринництва. Проте виробничу спеціалізацію та її прояви у вигляді натуральних обсягів продукції або її питомої ваги у загальній структурі продовольства можна назвати позитивним явищем тільки частково. Якщо зростання обсягів овочів, картоплі, плодів і ягід є цілком виправданим і з точки зору ресурсного забезпечення, і маржинальності, то інтенсивне виробництво соняшнику, сої, цукрових буряків, інших технічних та інших енергоємких культур – дохідним, але небезпечним для збереження продуктивності і біорізноманіття довкілля через порушення сівозмін [166; 181; 114].

Позитивної оцінки заслуговує збільшення виробництва тваринницької продукції всіх видів як такої, що завершує виробничий ланцюг у процесі

розширеного відтворення. Однак протягом останніх років, як і раніше, все ще не вдається подолати негативне співвідношення рослинництва й тваринництва (70:30 у галузевій структурі виробництва. При цьому характер структурних зрушень свідчить про певне покращення якості споживання продуктів харчування населенням, адже зростання частки м'яса усіх видів та овочів у структурі товарної продукції (табл. 2.8) викликане в т.ч. й оптимізацією загальної структури споживчого попиту населення та підвищенням його платоспроможності. Однак потрібно звертати увагу й на різні темпи та величину зростання враховувати цін на різні види продовольчої продукції, яка показує лише зростання цін, але не фактичних обсягів товарів. Наприклад, зростання вартості товарної плодоовочевої продукції в 3 і більше разів може означати тільки зростання цін, а не зростання виробництва в 3 і більше разів [51; 65; 178; 106].

Тому ціновий чинник потрібно співставляти з реальними обсягами виробництва, щоб не зробити хибні, завищено оптимістичні висновки про ефективність та конкурентоспроможність аграрних підприємств. Так, порівняний аналіз ланцюгових індексів цін на основні види їх продукції з даними щодо зміни питомої ваги цих товарів у загальному обсязі виробництва дозволяє говорити незначне зростання, а для цукрових буряків та зернобобових культур – навіть зниження. Загалом, за вказаними винятками, можна стверджувати про достатній рівень ефективності виробництва і за натуральними (абсолютними) обсягами, і за грошовими та відносними (у відсотках).

Таблиця 2.8 - Величина та динаміка індексів цін основних видів сільськогосподарської продукції в Україні*

Вид продукції	Ланцюговий індекс цін по видах продукції, %						
	2010	2015	2017	2018	2019	2020	2021
Продукція рослинництва							
зернові та зернобобові культури (у вазі після доробки)	1,05	2,21	0,85	0,92	1,23	1,62	0,93
цукрові буряки (фабричні)	0,93	1,03	1,34	0,85	0,96	2,02	0,72
насіння соняшнику (у вазі після доробки)	1,08	1,53	0,97	1,30	1,05	0,85	1,39
картопля	0,89	1,05	0,85	1,29	1,56	0,96	1,12

овочі	1,08	1,28	1,21	1,19	1,06	1,29	1,03
Продукція тваринництва							
м'ясо усіх видів	1,07	1,33	1,46	1,36	0,91	1,03	1,57
молоко	1,25	1,49	1,20	1,35	0,95	1,55	1,24
яйця	1,07	1,35	1,23	1,06	0,77	1,42	1,38

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Про ефективність функціонування аграрних підприємств можна судити на основі співвідношення обсягів пропозиції, тобто виробництва сільськогосподарської й продовольчої продукції раціональним і фактичним нормам споживання основних продуктів харчування. Незважаючи на тимчасову окупацію, втрату земель і припинення діяльності значної кількості суб'єктів господарювання він залишається задовільним. Україна і далі залишається у групі з 10 провідних виробників основних сільськогосподарських культур – зернових і зернобобових. Для них та продуктів їх переробки відзначається навіть перевищення потреб внутрішнього споживання майже у 3 рази. Однак таку оцінку варто пояснювати тільки високою ефективністю виробництва, якщо оцінити в таку ж частку зменшення населення країни, отже, й споживання, через війну. Крім цього, незважаючи на зростання залучення новітніх технологій, впровадження автоматизації та роботизації виробничих та інших процесів, іншу модернізацію урожайність залишається не стійкою. Аналіз обсягів виробництва валової сільськогосподарської продукції України за період 2000-2021 рр. показує їх значні коливання (табл. 2.9) загалом в аграрному секторі, і в аграрних підприємствах зокрема [107; 106; 167; 25].

Таблиця 2.9 Обсяги та динаміка валової продукції вітчизняного аграрного сектору та аграрних підприємств у 2000 -2021 рр., у цінах 2019р.*

Роки	В цілому по агросектору, млн грн			Аграрні підприємства, млн грн		
	Разом	в тому числі		Разом	в тому числі	
		рослин-ництво	тварин-ництво		рослин-ництво	тварин-ництво
2000	282774,2	145502,0	137272,2	199161,3	117938,0	81223,3
2005	183890,3	106329,6	77560,7	99448,6	67549,1	31899,5
2010	151022,2	92838,9	58183,3	57997,7	45791,0	12206,7

2015	179605,8	114479,9	65125,9	72764,7	55677,0	17087,7
2016	194886,5	124554,1	70332,4	94089,0	66812,7	27276,3
2017	233696,3	162436,4	71259,9	121053,7	92138,4	28915,3
2018	223254,8	149233,4	74021,4	113082,3	82130,2	30952,1
2019	252859,0	175895,2	76963,8	136590,9	103127,8	33463,1
2020	251427,2	177707,9	73719,3	139058,4	105529,5	33528,9
2021	239467,3	168439,0	71028,3	131918,6	99584,7	32333,9
2021 р. до 1990р, (+,-)	-43306,9	22937,0	-66243,9	-67242,7	-18353,3	-48889,4

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Їх причиною є вплив умов невизначеності, у т. ч. небезпечних погодних умов, явищ і процесів; погіршення показників природної родючості ґрунтів та інших їх властивостей через дуже великі диспропорції між галузями рослинництва й тваринництва та багаторічну відсутність належних обсягів органіки; руйнування та занепад великих зрошувальних систем, особливо в адміністративних областях Півдня країни, де розміщена практично суцільна зона ризикованого землеробства. дефіцит зрошення та обводнення угідь, особливо на Півдні, в зонах ризикованого землеробства. Також це постійне розміщення на одних і тих самих сільськогосподарських землях енергоємких продовольчих культур та відсутність належного державного контролю за дотриманням науково-обґрунтованих сівозмін. У кінці минулого століття їх схеми були розроблені для кожної адміністративної області і неухильно дотримувались аграрними підприємствами [107; 106; 167; 25].

Також йдеться про високий рівень монополізації аграрних ринків, багаторічне й успішне лобіювання великими агрохолдингами й агрокорпораціями своїх інтересів і через це, а також слабкість державних інститутів, корупцію і бюрократію - нерівні умови конкуренції в агросекторі. В останні передвоєнні 2-3 роки завдяки розвитку інноваційної екосистеми в країні, цифрового урядування, банкінгу, цифрових фінансових інструментів, впровадженню новітніх технологій інформатизації й цифровізації в облік та аналіз, безпосередньо у діяльність та в управління нею, зростанню експортної орієнтації агробізнесу, адміністративно-територіальній реформі ситуація значним чином почала вирівнюватись [11; 24; 117; 106].

Саме це допомогло країні, попри величезні руйнування й втрати внаслідок війни, вистояти й зберегти агросектор, втримати національну продовольчу безпеку й залишитися провідним учасником світового аграрного ринку. Перед війною виробництво стабілізувалось і зростало з невеликими коливаннями, повільними темпами [83]. В аграрному секторі було створено суб'єкти це цілком здатне підтримувати конкурентоспроможність та бути підґрунтям для її підвищення на перспективу.

Також спостерігається переважання виробництва галузей рослинництва над галузями тваринництва серед більшості сільськогосподарських товаровиробників різних організаційно-правових форм господарювання. Ця закономірність є наслідком перекосів у структурі сільськогосподарських угідь, перекосів у галузевій спеціалізації, зосередженням на реалізації сільськогосподарської сировини й ігноруванням її глибокої переробки при наявності всіх можливостей для цього [6; 83; 95; 106].

Обсяги рослинництва в 2021 р. збільшилися порівняно з 2000 р. на 37,4%. Водночас виробництво продукції тваринництва поступово скорочувалося, і рівень цього скорочення склав 55,7%. Важливо відзначити, що хоча обсяги виробництва сільськогосподарської продукції в господарствах населення зросли, це зростання не стало стабільним через вищезгадані фактори. Серед причин також слід врахувати різке зменшення кількості сільського населення, що призвело до скорочення кваліфікованих працівників і фахівців, здатних забезпечити технологічну підтримку аграрних підприємств.

Необхідно враховувати, що організація аграрних підприємств в Україні ґрунтується на залученні великих масивів орендованих земель. Серед них провідне значення мають орні землі [93, с. 39]. Оренда надається для товарного виробництва й селянським господарствам. Орендна плата є суттєвим джерелом доходів для сільських жителів. Однак з початком війни орендна активність суттєво зменшилася. І якщо формально ціни залишилися на рівні показників довоєнних років, то номінально вони суттєво зменшилися через інфляцію. Також це є причиною невідповідності інтересів орендарів й орендодавців саме внаслідок обсягів орендної плати, одержання доходів,

здійснення меліоративних заходів.

Незважаючи на надзвичайно сприятливий порядок оренди в Україні та її значну тривалість (від 7 до 49 років), вона може зменшувати прагнення в орендаторів у соціальній та екологічній відповідальності перед орендодавцями; сільськими громадами при недостатньому громадському контролі за умовами здійснення оренди, яких по-суті, не має. Через це, а також недостатні фінансові ресурси малих і середніх аграрних підприємств, селянських господарств, особистих господарств населення, традиційність й упередженість до підприємництва виробництво здійснюється на нижчому інноваційно-технологічному рівні, ніж у країнах ЄС [32; 50; 93; 25].

У підсумку, на рівні мікро-, малих та середніх сільськогосподарських підприємств через названу причину, а також недостатні капітали та інвестиції, традиційність, відсутність підприємницької активності організація виробництва й досягнення ефективності здійснюється на рівні, який є значно меншим за можливості їх природно-ресурсного потенціалу. Це вимагає поглиблення наукових розробок та практичних засобів з інноваційного оновлення виробничих технологій. Однак це завдання суттєво ускладнилося через категоричність європейських партнерів щодо екологічних обмежень для аграрного сектору України у процесі переговорів про вступ України до ЄС [32; 50; 93; 25].

Це питання не можна звести до техніко-екологічних відповідностей. Воно стосується продовольчої безпеки України та всього світу. Згідно даних Продовольчої організації при ООН (ФАО), через вплив шкідливих організмів щороку втрачається 20 – 40% врожаю за умови, що ріст населення планети вимагає його збільшення на 50%, у т. ч. рослинництво має забезпечити 80% необхідних обсягів зростання. Уже сьогодні 10% населення зазнають голоду у тій або іншій формі. Очевидно, що зростання виробництва за рахунок збільшення орних земель давно вичерпане. Регламент ЄС забороняє надходження на ринок продовольчої продукції, виробництво якої спричиняє дефорестацію. Також вимагається одномоментна заборона багатьох засобів

захисту рослин [25; 171; 175].

Із 24,5 млн га ріллі 10 млн га або майже кожен другий гектар опиниться під загрозою за умови заборони засобів захисту, заборонених ЄС. Це призведе до втрати 14 млн т урожаю; падіння валових зборів на 20%; товарної продукції – на 4,3 млрд дол США. Згідно прогнозів, експорт пшениці і соняшнику зменшиться на 34%, ріпаку – на 22%. 51% опитаних фермерів вважають, що галузь не готова до змін технологічно, фінансово, організаційно. Мова йде не про точкові моментні зміни, а про знищення системних технологій. Так, частка ключових засобів у цукрових буряках становить 70 – 80 %; у пшениці – 40 – 50%, сої та кукурудзи – 30 – 40%. Це призведе до падіння національного виробництва вказаних культур. Жодна європейська країна не проходила одночасної заборони сотні препаратів [107; 106; 167].

Вказані зміни здійснювалися поступово, протягом років через знайдений механізм екстрених дозволів, що означає тимчасове використання вже заборонених препаратів. За 11 років, з 2013 по 2024 рр. для країн ЄС було видано 4761 таких дозволів, з яких майже 80% повторювались щороку. Тобто йдеться про імітацію біологічно орієнтованого, більш екологічного виробництва. Україні такий механізм не пропонується [156; 169; 181]. Натомість пропонується використовувати препарати в 7--8 разів дорожче; слабшої в 2-3 рази дії; які потребують 2-3 обробок замість однієї, тим самим збільшуючи використання техніки, ущільнення ґрунтів, витрати робочої сили, пального, викиди парникових газів. Це не просто дискримінація окремих виробників, а загроза продовольчій безпеці великої країни, поставок продуктів харчування і сировини для їх виробництва на світові ринки.

Через погіршення умов реалізації вітчизняного продовольства, обмеження квот для нього на європейському аграрному ринку; постійні воєнні загрози для вивозу готової продукції через не захоплені, але постійно обстрілювані морські порти важливе значення матиме пошук інших можливостей для уникнення втрат. Одним із них може бути поглиблення переробки сировини на місцях. На це вже взяли курс найбільш ефективні й

економічно та фінансово спроможні аграрні підприємства країни, а відновлення та розвиток переробної промисловості, підрозділів з переробки у складі аграрних підприємств проголошено провідним стратегічним напрямом розвитку агросектору загалом [107; 106; 167; 25].

Тим самим можна тією або іншою мірою вирішити проблеми втрат продукції рослинництва від погіршення умов реалізації; зменшити диспропорції у галузевій і територіальній спеціалізації аграрних підприємств шляхом зростання тваринництва. Також необхідно звернути увагу на прискорення розвитку органічного землеробства в Україні. Для цього є всі необхідні умови, але дотування від держави, міжнародних партнерів особливо малих та середніх товаровиробників і гарантування збуту дозволить зрушити це питання, яке не вирішується у масштабі країни протягом трьох десятиріч [107; 106; 167; 25].

Надзвичайно перспективним у цій площині завдань і структурних зрушень мають галузі садівництва та ягідництва, виноградарства, овочівництва та городництва, особливо їх органічне виробництво та переробка. Це може надати прискорення відновленню та розвитку колись потужної в Україні плодоовочеконсервній промисловості; індустрії заморожування окремих видів ягід і овочів; первинній доробці або переробці; виробництву півфабрикатів тощо. Важливо диференціювати виробництво, враховуючи можливості організації виробництва та збуту нішевої продукції, насамперед квітів. У розвитку цього напряму показовими є приклад Болгарії, де виробництво троянд стало не лише дохідним та комплексоутворюючим для розвитку парфумерної, харчової промисловості, але справжнім національним символом [166; 181; 114; 106].

Галуззю спеціалізації стало вирощування тюльпанів і троянд, інших квітів у Нідерландах. В результаті країна площею 41,5 тис км², 18,4 тис км² або припадає на внутрішні води, стала провідним виробником квітів у світі, збезпечивши доходи від виробництва й експорту зрізаних квітів вартістю 4,04 млрд дол США. Світовими виробниками й експортерами зрізаних квітів стали

Колумбія (2,05 млрд дол), Еквадор (1,04 млрд дол), Кенія (665 млн дол), Ефіопія (255 млн дол). При цьому галузь квітникарства розвивається швидкими темпами, виконуючи не лише виробничо-економічні, але й соціальні та естетичні функції. В останні 10 років її обсяги збільшилися на 30% [29; 100; 171].

В Україні галузь набула розвитку в останні десятиріччя, але квіти залишаються дуже дорогим продуктом на ринку, враховуючи низькі доходи українців. Однак наповнення ринку вітчизняною продукцією сприяло б зменшенню цін на квіти, зростанню попиту, отже, прискоренню розвитку вітчизняного квіткового виробництва. Крім квітникарства, велике значення має організація виробництва нішевих культур, для яких є всі ресурсні можливості та ринок збуту. Це лікарські рослини; рослини як сировина для виробництва спецій, прянощів, парфумів. Їх виробництво сприяло б всебічній диференціації діяльності, прибутковості аграрних підприємств, зростанню зайнятості й доходів сільських жителів, гармонізації споживчих ринків [51; 65; 178; 25].

Необхідно зазначити, що аграрні підприємства, а не господарства населення, є основними виробниками продовольства (табл. 2.10). На цій основі традиційно здійснюється висновок про їх ефективність. З цим можна погодитись, але треба диференціювати їх за галузями та розмірами, оскільки показники ефективності за ними значно відрізняються.

Таблиця 2.10 - Структура та динаміка виробництва валової продукції за категоріями сільськогосподарських підприємств, %*

Показники	Роки							
	2000	2005	2010	2015	2018	2019	2020	2021
Сільськогосподарські підприємства								
Валова продукція – всього	70,4	54,1	38,4	40,5	48,3	51,8	50,7	54,0
у тому числі продукція рослинництва	81,1	63,5	49,3	48,6	53,6	56,7	55	58,6
продукція тваринництва	59,2	41,1	21,0	26,2	38,8	40,6	41,8	43,5
Господарства населення								
Валова продукція – всього	29,6	45,9	61,6	59,5	51,7	48,2	49,3	46,0
у тому числі продукція	18,9	36,5	50,7	51,4	46,4	43,3	45,0	41,4

рослинництва								
продукція тваринництва	40,8	58,9	79,0	73,8	61,2	59,4	58,2	56,5

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Як показує табл. 2.10, у 2021 р. в аграрних підприємствах було вироблено 54,0% валової продукції галузі, зокрема 58,6% обсягу рослинництва та 43,5% - тваринництва. Наразі, господарства населення виробили 46,0% аграрної продукції, з яких 41,4% становить продукція рослинництва та 56,5% - тваринництва, тобто маємо обернено пропорційне співвідношення. Найбільш рентабельними серед підприємств за формами організації були приватні (34,2%) та господарські товариства (26,4%). У галузевій структурі та спеціалізації виробництва продовжує домінувати вирощування зернових та зернобобових культур, цукрових буряків та соняшнику. В 2021 р. їх частка становила 78,1%, 91,3% і 75,0% відповідно. Щодо картоплі, овочів, плодів і ягід, то провідні позиції утримують господарства населення, які мають частку 77%, 85,7% і 81,6% відповідно [51; 65; 178; 106].

При цьому вітчизняні підприємства мають великий потенціал для підвищення ефективності виробництва. Порівняно з показниками продуктивності, які досягнуті у країнах ЄС, він використовується приблизно на 2/3 навіть за показниками урожайності. Це спричинено їх розмірами, спеціалізацією виробництва, технологіями, ринками збуту. Найвищі доходи приносять зернові та зернобобові культури, соняшник, а також овочеві та садово-городні культури. Однак порушення сівозмін, ліквідація тваринництва та надмірна концентрація енергоємких культур можуть у найближчому майбутньому призвести до погіршення природної родючості ґрунтів, зниження ефективності та, відповідно, до зменшення обсягів реалізації на внутрішньому і зовнішньому аграрних ринках. У табл. 2.11 представлено основні показники [51; 65; 182; 25].

Таблиця 2.11 - Обсяги та динаміка діяльності аграрних підприємств в Україні*

Показники	Роки					2021 р. у % до 2017 р.
	2010	2015	2017	2020	2021	
Чистий прибуток (збиток), млн грн	5744,3	7576,4	17253,4	25904,3	26960,8	156,3
Підприємства, які одержали чистий прибуток у % до загальної кількості	71,1	69,2	69,4	83,4	78,6	113,3
фінансовий результат, млн грн	11745,0	13961,6	22099,5	30938,4	33716,7	160,6
Підприємства, які одержали чистий збиток у % до загальної кількості	28,9	30,8	30,6	16,6	21,4	69,9
фінансовий результат, млн грн	6000,7	6385,2	4846,1	5034,1	6755,9	139,4
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	7,7	8,7	17,5	18,8	20,5	117,1
Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн	1806	9060	11239	12633	13023	135

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Згідно з даними табл. 2.11, чистий прибуток від реалізації товарної продукції зріс на 56,0% у 2021 р. відносно 2017 р. та у 4,6 разів відносно 2010 р. Аграрне виробництво є прибутковим за рівнем рентабельності (у 2021 р. – 20,5%) практично за всіма галузями, крім окремих тваринницьких.

Високу рентабельність протягом останніх років мають соняшник (45,8% у 2021 р.), виноград (72,6%) та цукрові буряки (15,7%). У тваринництві за весь період спостережень рентабельним є виробництво яєць (52,6% у 2021 р.). Проте виробництво інших видів продукції тваринництва є збитковим або має низькі показники рентабельності. Це стосується і рентабельності виробництва молока, яка у 2021 р. становила лише 2,3%. Його можна пояснити високою собівартістю виробництва, невдалою амортизаційною політикою, недостатньою селекцією продуктивних тварин. Отже, на ефективність виробництва вирішальний вплив мають не тільки ресурсне забезпечення, але й зовнішні чинники та організаційно-економічний механізм господарювання. Незважаючи на велику кількість сільськогосподарських земель та аграрних

підприємств і фермерських господарств, значна частина з них є малими відносно масштабів країни (рис. 2.8). Так, у 2021 р. в Україні налічувалося 27 270 аграрних підприємств з площею земель до 50 га, що складає 48,8% від загальної кількості [107; 106; 167; 25].

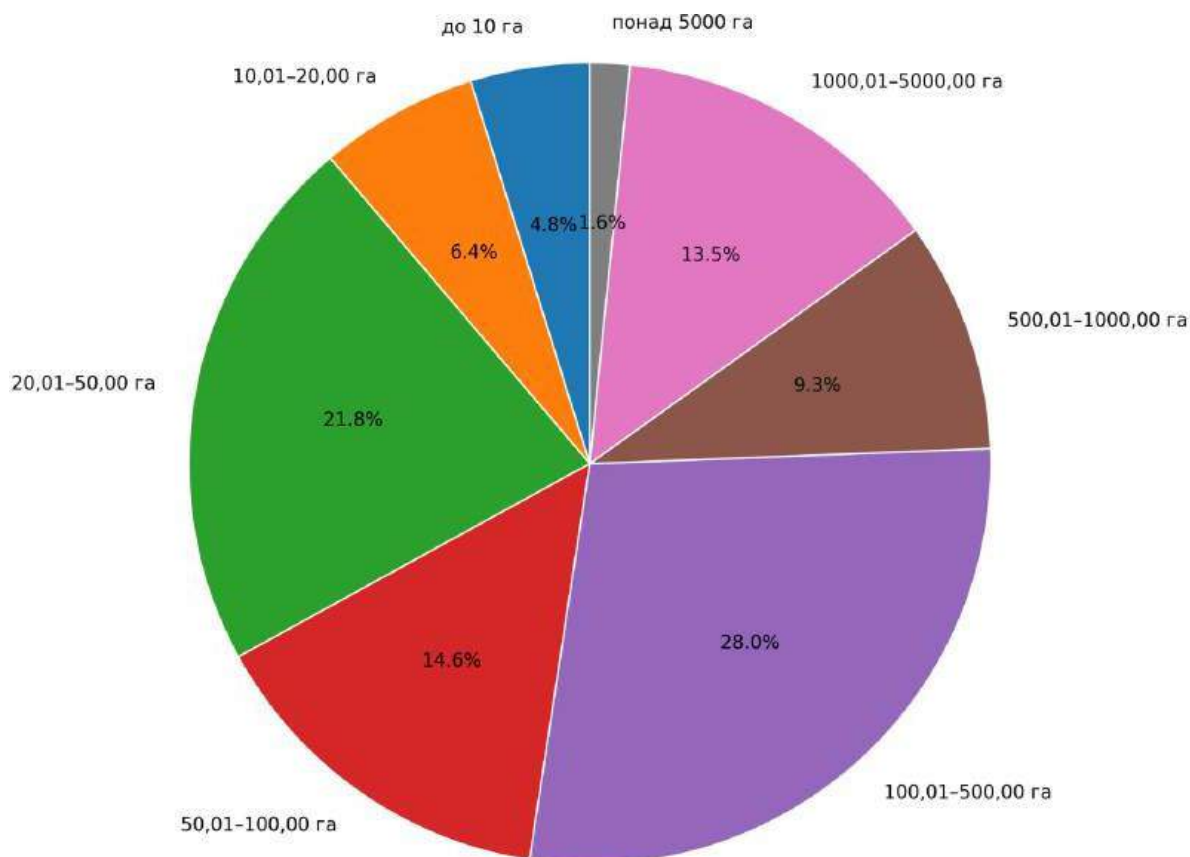


Рис. 2.8. Питома вага сільськогосподарських підприємств за площею угідь у загальній кількості сільськогосподарських товаровиробників у 2023 р.

Аналіз структури сільськогосподарських підприємств за площею угідь свідчить про суттєву диференціацію аграрного сектору України за масштабами землекористування. У 2023 р. найбільшу частку в загальній кількості сільськогосподарських товаровиробників становили підприємства з площею угідь від 100,01 до 500,00 га - 28,0%, а також господарства розміром 20,01-50,00 га - 21,8%. Водночас найбільша концентрація земельних ресурсів зосереджена у великих підприємствах: товаровиробники з площею угідь 1000,01-5000,00 га, становлячи лише 13,5% загальної кількості підприємств,

обробляли 48,7% усіх сільськогосподарських угідь, а підприємства з площею понад 5000 га, частка яких становила лише 1,6%, концентрували ще 24,7% угідь. Це засвідчує високий рівень концентрації земельного банку у великотоварному секторі аграрного виробництва [6; 83; 95; 25].

Разом із тим малі підприємства, зокрема господарства з площею до 50 га, формують помітну частку у загальній кількості товаровиробників, однак використовують порівняно незначну частину сільськогосподарських угідь. Така структура свідчить про неоднорідність організаційно-економічних умов функціонування аграрних підприємств, що проявляється у відмінностях у рівні капіталізації, доступі до інновацій, техніко-технологічному забезпеченні, можливостях упровадження технологій точного землеробства та загальній ефективності господарювання. Відповідно, великі аграрні формування мають істотно вищий потенціал щодо масштабного впровадження інноваційних рішень, цифрових технологій і ресурсозберігаючих підходів, тоді як для малих і середніх підприємств актуальним є пошук адаптованих моделей модернізації, кооперації та технологічного оновлення [159; 174; 177; 25].

У цілому наведена структура підтверджує, що сучасний аграрний сектор України характеризується одночасним співіснуванням значної кількості малих і середніх товаровиробників із високою концентрацією земельних ресурсів у великих господарських формуваннях. Це зумовлює необхідність диференційованого підходу до формування державної аграрної політики, підтримки інноваційного розвитку та забезпечення збалансованого функціонування різних категорій сільськогосподарських підприємств [32; 50; 93; 25].

До такого стрімкого скорочення галузі призвели системні чинники: поява “швидких грошей” від експорту рослинної продукції і зменшення через це кормовиробництва, пасовищного тваринництва на користь рільництва за відсутності послідовної державної підтримки галузі. Хоча треба зазначити, що такі спроби робились і навіть були реалізовані у вигляді бюджетних дотацій, наприклад, для особистих селянських і малих фермерських господарств, але

були або не достатніми, або періодично відмінялись. Також це недоліки обліково-фінансової системи, насамперед, нарахування амортизації; несправедливо занижені ціни на молоко; зосередження спеціалізації на птахівництві і переорієнтація споживчого ринку на дешеву курятину. Окрім того, на зниження поголів'я вплинув ввіз дешевої, низької якості м'ясної сировини та продукції з-за кордону [48; 145; 155].

Треба зазначити, що у 2021 р. особисті селянські господарства зосредили 71,1% від загальної кількості великої рогатої худоби, 53,7% свиней, 86,8% овець і кіз, а також 51,7% птиці всіх видів. Однак останнім часом спостерігається тенденція до зменшення поголів'я великої рогатої худоби, зокрема корів, і в цьому секторі (у 2021 р. зменшення на 36,3% порівняно з 2010 р. і на 3,0% порівняно з 2019 р.). Господарства населення й надалі залишаються основними виробниками молока – у 2021 р. їх частка становила 77,7%. Війна ще більш негативно позначилась на тваринництві. Загинули сотні тисяч тварин і птиці, були зруйновані високопродуктивні інноваційні тваринницькі й птахівничі комплекси на Півдні і Сході країни. Це негативно позначилося на виробничо-економічному, соціальному, екологічному середовищі [32; 50; 93; 106].

Війна, протести польських та інших іноземних фермерів проти українських конкурентів, руйнування ворогом вітчизняних річкових і морських портів, залізниць, складської інфраструктури, транспорту та інші причини викликали необхідність пошуку інших, більш надійних та безпечних логістично-маркетингових каналів збуту продукції рослинництва. До них може належати тваринництво, поглиблена переробка сільськогосподарської сировини та реалізація готових продовольчих товарів, на що вже орієнтують свою діяльність агрохолдинги та інші великі аграрні підприємства [107; 106; 167; 25].

Згідно даних інтернет видання VKURSI, у 2024 р. в Україні налічувалось 107 великих аграрних та агропромислових підприємств з виручкою від реалізації готової продукції понад 1 млрд грн або 250 млн дол США чи 250

млн євро. Це перевищило 2023 р. на 12 компаній або майже на 10%. Їх загальний дохід склав 339 млрд грн, або 10% із 15% ВВП, тобто 2/3. Решту забезпечили всі інші понад 43% аграрних підприємств, зареєстрованих органами статистики; фермерські господарства, господарства населення. Це свідчить про величезну поляризацію доходів, капіталів, земельних та інших ресурсів, рівнів ефективності організаційно-економічних механізмів господарювання й державного регулювання [91; 101; 143; 25].

За величиною виторгу першими із 10 агрокорпорацій є: ТОВ “Вінницька птахофабрика” (31,13 млрд грн); селянське фермерське господарство (СФГ) “Круїз” (23,41 млрд грн); ПАТ “Миронівська птахофабрика” (14,51 млрд грн); ПАТ “Лебединський насінневий завод”(14,29); СФГ “Дружківка” (10,24). Вони забезпечують 93,58 млрд із 339 млрд доходу великих агрокомпаній, тобто 27,6%. Групування агрокорпорацій за площею також має провідне значення для оцінки їх ефективності й конкурентоспроможності, оскільки саме земля є основою сільського господарства. Перше місце серед них займає Kernel (510 тис га), далі йдуть UkrLandFarming (475 тис га), МХП (370 тис га), НААН України (362,6 тис.га), Агропросервіс (300 тис га), Астарта-Київ (243 тис га), Континентал Фармерз Груп (195 тис га), Epicentr Agro (160 тис га), Аграрні системні технології (150 тис га), HarvEast (127 тис га).

Агрокомпанія Кернел, крім землі, на території України має 7 заводів. Вона входить у першу десятку агрохолдингів світу, акції котирувалися на фондовій біржі Варшави, але потім були виведені основним бенефіціаром А. Веревським. Спеціалізується на вирощуванні, зберіганні й реалізації технічних і зернових культур; виробництві й реалізації соняшникової олії, інших видів олій та продовольчих товарах. Закупує продукцію у 5 тис. малих і середніх товаровиробників. Землі розміщені у 12 адміністративних областях, має 18 тис. зайнятих працівників. За результатами діяльності у 2011 р. займала перше місце у Європі, у 2015 р. – в Україні серед агрокорпорацій з іноземним капіталом [29; 100; 171; 106].

Поряд з Кернел, до першої десятки землевласників планети входить

Укрлендфармінг. Це відомий виробник кукурудзи, пшениці, цукрових буряків і цукру, соняшнику, тваринницької продукції (в основному, свинарство й виробництво свинини); має великі потужності засобів зберігання; займається поставками сучасної інноваційної техніки, продуктивного насіння, добрив і засобів захисту рослин. У власності перебуває 4 елеватори для первинної доробки зерна та 11 зерносховищ потужністю 3 млн т зерна в рік. Використовує цифрові системи прогнозування й забезпечення урожайності; здійснення виробничих процесів; автоматизовану техніку й обладнання; інші інновації. Це дозволяє проводити найбільш ефективний обробіток ґрунту; мати підвищену ресурсовіддачу; мінімізувати енергетичні, фінансові та інші витрати [32; 50; 93].

Землі МХП розміщені в 7 адміністративних областях України. В його структуру входять більше 20 підприємств і організацій, є елеватори й інші потужності для збереження продукції. Агрохолдинг відомий як світовий виробник у галузі птахівництва, рослинництва; зберігання олійних та зернових культур. Є роботодавцем для 12 тис. осіб. Його акції представлені й торгуються на Лондонській фінансовій біржі. Крім земельних ресурсів, основною продуктивною силою аграрних підприємств є трудові ресурси. Згідно рейтингу Forbes ТОП-50 кращих роботодавців України найбільш високе місце з числа аграрних підприємств зайняла компанія Астарта-Київ – 18-е. Тут задіяно понад 6,5 тис. працівників. Середня зарплата перевищує 21,8 тис грн або 500 дол США плюс премії в кінці року. Порівняно з першим роком війни вона збільшилася на 46%. Також підприємство постійно вкладає кошти у навчання й підвищення кваліфікації працівників [51; 65; 182; 106].

Агрохолдинг Кернел зайняв 24-е місце. У підтримку працівників тут було вкладено понад 321 млн грн або 80 млн дол США. 85% цих коштів отримали співробітники, які вступили у Збройні сили України. Решту грошей направили для придбання або у будівництво житла для евакуйованих; постраждалих від війни; на допомогу при народженні дітей. Для навчання працівників на підприємстві організовано власний інститут тренерів.

Протягом року ними проводяться семінари з набуття та розвитку важливих компетенцій, а саме: стратегічне мислення; співпраця; соціальна відповідальність; готовність до змін тощо. Також у рейтинг кращих роботодавців увійшли МХП (34 місце), Кормотех (47 місце), Контінентал Фармерз Груп (50 місце). Відомі в агросекторі міжнародні корпорації Syngenta й Corteva Agriscience взагалі займають провідні позиції, відповідно, 3 й 7 місця, але позиціонуються як виробники насіння й засобів захисту рослин, а не основного сільського господарства [31; 140; 180; 106].

Отже, фінансові результати господарювання великих аграрних підприємств значною мірою відображають безпосередньо ефективність їх діяльності, а також ефективність організаційно-економічного механізму. Показники набуття, використання та відтворення їх фінансових, земельних, трудових ресурсів теж свідчить про результативність організаційно-економічного механізму, у т.ч. відповідних складників [7; 66; 154; 25].

У цій структурі інновації є і метою організаційно-економічного механізму, і його складником у вигляді цифровізації та інших інновацій. Так, інновації як результат функціонування організаційно-економічного механізму можна визначити для МХП, Кернел, Нібулон. У першому випадку реалізовано проєкт щодо переробки курячого посліду на біогаз потужністю 12 МВт. Одночасно, це вирішує проблему відходів виробництва, особливо з великим рівнем його концентрації [11; 24; 117].

В агрохолдингу Кернел здійснено глобальну автоматизацію виробничих та бізнесових процесів завдяки інтеграції внутрішніх та зовнішніх ІТ-сервісів в єдину систему DigitalAgriBusiness. Для зменшення транзакцій компанія створила власний логістичний хаб в морському порту Чорноморськ, у т.ч. через залучення в роботу власного вагоно-ремонтного підрозділу. Подібної стратегії дотримується агрохолдинг “Нібулон”, яка інвестувала понад 85 млн дол США у власний річковий флот потужністю понад 100 плавзасобів для перевезення зернових та інших сільськогосподарських культур, а також продуктів їх переробки. Термінали підприємства досягли 2,1 млн т

потужностей одночасного зберігання продукції [29; 100; 171; 25].

Крім цифровізації та автоматизації виробничої та логістично-маркетингової діяльності, агрокорпорації використовують їх для удосконалення власне організаційно-економічного механізму. Приклади цього підходу показують Астарта-Київ та Індустріальна молочна компанія (ІМК). У першому випадку – це максимальне залучення працівників до розробки та впровадження планів стратегічного розвитку на основі принципу hoshin kanri (японська методологія узгодження стратегічних цілей компанії з повсякденною діяльністю працівників з використанням зворотного зв'язку та покращення комунікації), у другому – створення власної школи агрономів для підготовки власних кадрів [11; 24; 117].

Названі та інші приклади свідчать про ефективність функціонування та організаційно-економічного механізму великих агрокорпорацій як виробників товарної продукції та отримувачів доходів і прибутків; інвесторів та інноваторів. Більш детальної оцінки потребує рівень їх екологізації та соціальної відповідальності, хоча навіть найбільш загальне вивчення свідчить про те, що вони її здійснюють. Виробничий та комерційний успіх, конкурентоспроможність великих агрохолдингів досягається не лише за рахунок ефективного організаційно-економічного механізму, але й ефекту масштабів ресурсів, капіталів і діяльності, інновацій та інвестицій, формування великих партій товарної продукції, відповідної стандартам; вільного доступу до аграрних ринків, у т.ч. континентальних та світового [31; 140; 180; 25].

Матеріально-технічна база підприємств, зокрема сільськогосподарських, представляє собою сукупність засобів і знарядь праці, таких як будівлі, споруди, пристрої, транспортні засоби та інші елементи, що залучені до процесів виробництва та реалізації продукції. Вона має ключове значення для ефективного здійснення бізнес-процесів, зокрема для впровадження інноваційних технологій у рослинництві. Як показують дані табл. 2.12, вартість основних засобів у період 2000-2021 рр. зросла в 9,3 разів,

а залишкова вартість – в 7,5 разів, досягнувши рівня 3475242 млн грн у порівнянні з 466448 млн грн у 2000 р [32; 50; 93; 25].

Таблиця 2.12 - Вартість, структура та динаміка основних засобів підприємств України за видами економічної діяльності, млн грн*

	2010 р.		2015 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відношення 2021 р. до 2010 р.	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%, (в.п.)
Усього	828822	100	1276201	100	6648861	100	7641357	100	8177408	100	7733905	100	в 9,3 р.	*
Сільське господарство	97471	11,8	76034	6,0	113388	1,7	210169	2,8	270467	3,3	341622	4,4	в 3,5 р.	-7,4
Промисловість	285328	34,4	456738	35,8	1101199	16,6	3842517	50,3	3072954	37,6	2454483	31,7	в 8,6 р.	-2,7
Добувна промисловість	55746	6,7	80012	6,3	141164	2,1	379055	5,0	410018	5,0	422959	5,4	в 7,6 р.	-1,3
Переробна промисловість	166094	20,0	245800	19,3	705712	10,6	1656971	21,7	1792101	21,9	1168230	15,1	в 7,0 р.	-4,9
Будівництво	15462	1,9	24682	1,9	63113	0,9	62090	0,8	72810	0,9	78704	1,0	в 5,1 р.	-0,9
Оптова та роздрібна торгівля	19641	2,4	36673	2,9	106254	1,6	135378	1,8	175422	2,1	195377	2,5	в 9,9 р.	0,1
Транспорт, поштова діяльність	113437	13,7	184342	14,4	3816055	57,4	1418312	18,6	1562079	19,1	1280369	16,6	в 11,3 р.	2,9
Фінансова та страхова діяльність	6524	0,8	15439	1,2	54676	0,8	51238	0,7	70977	0,9	66275	0,9	в 10,1 р.	0,1
Операції з нерухомим майном ³	167621	20,2	303927	23,8	798044	12,0	666855	8,7	804040	9,8	928615	12,0	в 5,5 р.	-8,2
Державне управління, оборона; соц. страхування	34238	4,1	34901	2,7	50971	0,8	581	0,01	615	0,01	264	0,01	0,77	-4,1
Освіта	45344	5,5	51639	4,0	72520	1,1	3117	0,04	3596	0,04	3785	0,05	8,3	-5,45
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	21618	2,6	38726	3,0	62377	0,9	12912	0,2	21245	0,3	17359	0,2	80,3	-2,4

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Показник ступеня зносу збільшився на 11,4 в.п., що вказує на значний моральний і фізичний знос основних засобів та необхідність виведення застарілих елементів з обігу підприємствами країни. До 2015 р. ступінь зносу основних засобів досяг критичного рівня – 83,5%. Проте, до 2021 р. цей показник поступово покращився. Зараз ступінь зносу складає 55,1%, що є зниженням на 28,4 в.п. Отже, основні засоби, особливо матеріально-технічні, потребують оновлення в майбутньому.

Дані табл. 2.12 дозволяють зробити висновок про зростання вартості основних засобів. Однак девальвація гривні ставить це під сумнів. В її еквіваленті до долара США можна спостерігати навіть зменшення вартості основних засобів підприємств України до рівня 2005-2006 рр. Водночас спостерігаються різні тенденції у зміні вартості та структури основних засобів залежно від виду економічної діяльності. Зокрема, найшвидше зростання відбулося в таких сферах, як транспорт, поштові послуги, фінансовий та страховий сектор, а також оптова та роздрібна торгівля. В інших сферах темпи приросту основних засобів виявилися нижчими за середні, а у таких галузях, як державне управління, оборона, соціальне страхування, освіта, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги, навіть спостерігалось зменшення їх вартості.

2.3. Проблеми ефективності організаційно-економічного механізму як основи здійснення стратегічного розвитку аграрних підприємств

Ефективність організаційно-економічного механізму функціонування й стратегічного розвитку аграрних підприємств означає його здатність оптимізувати співвідношення витрат на господарську та іншу діяльність до отриманого чистого прибутку. Її досягнення ґрунтується на його можливостях забезпечити раціональне ресурсокористування; оптимальні виробничі й збутово-логістичні процеси; інноваційні агротехнології;

постійний моніторинг, аналіз і контроль ринку, внутрішньої організації підприємства і його виробництва з метою науково обґрунтованого планування й прогнозування діяльності, відповідного системного управління (антикризового, адаптивного, контролінгу, тактичного й стратегічного. При цьому формування та використання такого організаційно-економічного механізму має відповідати інтересам економічної доцільності. Він має бути простим і зрозумілим і, одночасно, результативним і конкурентоспроможним [32; 50; 93; 25].

Його ефективність, у кінцевому рахунку, визначальною мірою характеризується ефективністю аграрного підприємства, яке він обслуговує. Йдеться про досягнення мети й виконання місії аграрного підприємства, його фінансові результати, фінансово-економічну стійкість, зростання, відповідність принципам сталого розвитку й ЄЗК, соціальну відповідальність. Також йдеться про участь у державно-приватному партнерстві, здатність швидко змінюватися й адаптуватися до вимог ринку й змін інститутів, ризиків і загроз невизначеності; використовувати інструменти спеціалізації й диверсифікації виробництва, кооперування, кластеризації, інтеграції діяльності [156; 169; 114; 25].

Необхідно зазначити, що оцінка ефективності функціонування аграрних підприємств у 2024 р. через показники урожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин, обсяги виробництва й реалізації продукції у натуральних та грошових вимірниках, питомої ваги в експорті, у структурі валового внутрішнього продукту показує досить оптимістичні результати навіть за умов майже 20% окупованих територій та постійних ударів і руйнувань російської армії в глибину країни. У цьому році саме аграрні підприємства забезпечили найвищу частку у вітчизняному експорті обсягом 59% або 24,5 млрд дол США, що менше за всю історію тільки значення 2921 р. (27,7 млрд дол США) [107; 106; 167; 25].

У його структурі провідне місце займає соняшникова олія (5,1 млрд дол або 21%), кукурудза (5 млрд дол або 21%), пшениця (3,7 млрд дол або 15%).

Провідне значення мали також ріпак (7%), соя (5%), продукція птахівництва (4%), ячмінь та цукор (по 2%). Навіть цієї кількості даних достатньо, щоб зробити висновок не тільки про дуальність вітчизняного аграрного сектору, але його крайню поляризацію за ефективністю. Адже саме на виробництві й реалізації вказаної продукції спеціалізуються найбільші агрохолдинги України, які входять до числа світових виробників продовольства та мають найбільші банки земельних ресурсів [6; 83; 95; 25].

Згідно офіційних статистичних даних, як зазначалося, 107 найбільших аграрних підприємств забезпечили виробництво 2/3 ВВП, тобто як решта 43 тис. – 1/3. Із 107 агрокорпорацій, які виробили понад 1 трлн дол США сільськогосподарської сировини й продовольчої продукції, 50% приходить на 27 корпорацій. Вказані дані, розрахунки й дані про спеціалізацію аграрних підприємств, вміщені у п.2.2 цієї роботи, спонукають до висновків про конкурентні переваги й проблеми поляризації аграрного сектору, які важливі для визначення потенціалу й шляхів відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств у мирній перспективі (табл. 2.13) [58; 62; 119; 106].

Як свідчать дані табл. 2.13, агрохолдинги мають, переважно, моноспеціалізовану структуру виробництва на експортно важливих культурах. Переважно, вони є енергоємкими, і навіть зосередження виробництва на 2,3, 4-х з них не може забезпечити науково-обґрунтовану структуру сівозмін, що призводить до швидкого виснаження природної родючості ґрунтів. Практично така ж ситуація характерна для малих і середніх аграрних товаровиробників. Але вони не в змозі формувати великі товарні партії сертифікованої сільськогосподарської або продовольчої продукції, що спричиняє залежне становище на аграрних ринках [6; 83; 95; 25].

Таблиця 2.13 - Оцінка поточного стану та основних диспропорцій у системі стратегічних компонентів аграрного підприємництва України

Стратегічний компонент	Поточний стан	Основні диспропорції
Структура виробництва	Україна – один з ключових світових виробників та експортерів аграрної продукції Домінування виробництва зернових та олійних культур Значний експортний потенціал	Надмірна концентрація на експортно-орієнтованих культурах Недостатній розвиток тваринництва Низька частка продукції з високою доданою вартістю
Земельні ресурси	Наявність значних площ родючих земель Активний розвиток земельного ринку Висока концентрація земель у великих агрохолдингах	Нерівномірний розподіл земельних ресурсів між різними формами господарювання Обмежений доступ малих та середніх фермерів до земельних ресурсів Проблеми з раціональним використанням земель
Технологічний розвиток	Впровадження сучасних технологій у великих підприємствах Розвиток точного землеробства Модернізація технічного парку	Значний технологічний розрив між великими та малими господарствами Нерівний доступ до інноваційних технологій Недостатній рівень цифровізації малих господарств
Регіональний розвиток	Різноманітність природно-кліматичних умов Наявність регіональної спеціалізації Формування агровиробничих кластерів	Нерівномірний розвиток регіонів Концентрація виробництва в окремих областях Різний рівень інвестиційної привабливості регіонів
Переробка та логістика	Розвиток портової інфраструктури Наявність великих переробних потужностей Експортна орієнтація	Недостатній розвиток переробної промисловості Обмежена логістична інфраструктура Переважає експорт сировини над переробленою продукцією
Фінансове забезпечення	Наявність державних програм підтримки Доступ до міжнародного фінансування Розвиток аграрного страхування	Нерівний доступ до фінансових ресурсів Високі відсоткові ставки для малих виробників Обмежені можливості залучення інвестицій
Екологічна стійкість	Впровадження екологічних стандартів Розвиток органічного виробництва Увага до збереження ґрунтів	Виснаження ґрунтів через порушення сівозмін Недостатнє впровадження екологічних технологій Проблеми з утилізацією відходів

На нерівне становище вказаних груп підприємств вказує нерівномірний розподіл земельних ресурсів, а також до джерел фінансової підтримки в роки війни. Згідно досліджень науковців з Київської школи економіки, середні та, особливо, малі підприємства часто не мають інформації про такі програми, не встигають оформити й надіслати документи через відсутність навичок і компетенцій відповідних фахівців, як це є в агрохолдингах; зв'язку тощо. Програми ж цільової підтримки малого агробізнесу, мають недостатні системність та обсяги для вирішення проблем діяльності [6; 83; 95; 106].

Незважаючи на постійні заяви і на державному рівні, і на підприємницькому про необхідність поглиблення переробки сільськогосподарської сировини, вона представлена не достатньо. Однак в умовах руйнування портової інфраструктури країни, на тлі протестів польських та інших європейських фермерів проти збуту українських аграрних товарів, вона може мати вирішальне значення як надійне середовище збуту сільськогосподарської сировини. Про нерівний доступ до фінансування вже згадувалося, але його варто доповнити інформацією про обмеження кредитування малих і середніх аграрних підприємств через високі податкові ставки банків, ризики та дефіцит майна для застави. Також це недостатній розвиток аграрного страхування [107; 106; 167; 25].

Слід відмітити й значні інноваційні відмінності у функціонуванні великих аграрних підприємств з впровадженням передових високопродуктивних інновацій і їх практичною відсутністю на рівні малих. Відтак, такі тренди характеризують ефективність й конкурентоспроможність і виробництва. Ситуацію з впровадженням інновацій може ускладнювати різний природно-ресурсний потенціал регіонів розміщення, різний рівень їх інвестиційної привабливості, воєнної безпеки, загроз війни [32; 50; 93; 106].

Необхідно вказати, що великі агрохолдинги мають великі можливості й для здійснення соціальної відповідальності. Вони її здійснюють, але не в достатній мірі. Слід вказати, що в структурі статутного капіталу вони мають міжнародних власників, або повністю її власниками через інші підконтрольні

фірми є громадяни США, Саудівської Аравії, навіть довоєнної росії, інших країн. Їх не стосується і не цікавить відповідальність перед сільськими громадами, суспільством, на території якого вони отримують надприбутки. Також великі агрохолдинги з власниками іноземцями або громадянами України - часто реєструються у країнах-офшорах і сплачують мінімальні надходження в бюджет України. Ця проблема стоїть дуже гостро й потребує свого вирішення [31; 140; 180; 106].

Вказане стосується й екологічної відповідальності. Державний, а також громадський контроль за дотриманням екологічних вимог дуже слабкий, що не сприяє екологізації виробництва. Меліоративна діяльність, як правило, обмежується, внесенням мінеральних добрив, переважно, азотних та застосуванням засобів захисту рослин - пестицидів і гербіцидів, стимуляторів росту. У тваринництві, птахівництві, рибництві відбувається постійне застосування антибіотиків. Це шкодить довкіллю і здоров'ю споживачів. До цього слід додати виникнення екологічних катастроф через війну, вплив глобального потепління. Однак курс на європейську інтеграцію змусить знайти нові або удосконалити існуючі можливості й інструменти для вирішення екологічних проблем.

У процесі дослідження було виявлено, що існує декілька причин названих та інших диспропорцій. Насамперед, йдеться про непослідовну аграрну політику, багаторічні проблеми структурних диспропорцій, лобізм агрокорпорацій і нерівні умови господарювання для великих і малих аграрних підприємств, недоліки інститутів державного регулювання та управління, несприятлива кон'юнктура ринку, дефіцит тих або інших ресурсів, повільне впровадження інновацій у більшості суб'єктів господарювання, недостатня бюджетна підтримка малого й середнього агробізнесу, прояви тіньової економіки, бюрократії й корупції, недоліки організаційно-економічного та інших механізмів господарювання.

Виявлені проблеми можуть є дуже гострими, складними, вимагають нагального вирішення, тому можуть скласти окремий предмет досліджень. Що

стосується організаційно-економічного механізму господарювання, то його функціонування на тлі всієї сукупності підприємств має і конкурентні переваги, й недоліки загального характеру. Так, до конкурентних переваг слід віднести прості, швидкі й доступні процедури організації агробізнесу й аграрних підприємств. Цьому всебічно сприяє застосунок цифрового урядування та адміністрування «Дія». Завдяки йому можна швидко перевірити майнові права і зобов'язання, можливі правові обмеження, пройти реєстрацію новостворених підприємств у відповідних установах [7; 66; 154; 25].

Також через електронний банкінг можна швидко відкрити рахунки в банках та здійснювати банківське обслуговування виробничих та інших процесів, працівників, сплачувати податки. Цифровізація адміністративно-організаційних послуг і процесів сприяє й оптимізації та конкурентним перевагам організаційно-економічного механізму функціонування аграрних підприємств і на рівні організаційної підсистеми (не вимагає додаткових працівників); і на рівні економічної (економія на фінансуванні), а також на рівні швидкості здійснення бізнес-процесів. Тому розвинуте зовнішнє цифрове середовище сприяє оптимізації організаційно-економічного механізму господарювання, оскільки є внутрішні національні програмні продукти й фахівці для їх впровадження й обслуговування [11; 24; 117; 25].

Однак у цьому напрямі теж є значні виклики та завдання. Так, приєднання до ЄС вимагає імплементації 300 законопроектів. У відповідності до цього необхідно буде налаштовувати організаційно-економічні механізми. Вживаючи категорію механізм у множині, йдеться про особливості їх функціонування, які проявляються у відповідності до розмірів і галузей діяльності, розміщення як по групах аграрних підприємств, так і практично по кожному з них.

Необхідно зазначити, що ефективність показують організаційно-економічні механізми великих агрохолдингів і агрокорпорацій. В організаційній підсистемі у них постійно здійснюється навчання й підвищення кваліфікації працівників, у т.ч. власними силами; є можливості виплат

більших, ніж у середньому в агросекторі, зарплат і соціальних пакетів; впливати на свою організаційну підсистему шляхом визнання необхідності й використання нових професій та відповідних фахівців; удосконалення внутрішнього середовища господарювання, управління через антикризові, адаптивні, системні інструменти [34; 68; 153].

Через великі штати обліково-аналітичних працівників, фінансових та економічних експертів, радників, юристів вони досить легко долучаються до вітчизняних і міжнародних програм фінансової підтримки й інвестиційних надходжень. Як великі товаровиробники й гаранті продовольчої безпеки країни, експортери вони здобувають визнання критично важливих. Це означає збільшення опцій державної підтримки, у т.ч. на міжнародному рівні, державно-приватного партнерства [25; 171; 175].

Залучення цифрових інструментів в структуру організаційно-економічного механізму великих агрохолдингів, інформаційних технологій, штучного інтелекту дозволяє здійснювати всебічний моніторинг та оцінку ефективності виробництва, аграрних ринків, собівартості й ціни продукції, дії конкурентів, рівні ризиків та загроз, у т.ч. воєнних; швидко й достовірно планувати й прогнозувати свою діяльність і стратегічний розвиток, моделювати й обирати інноваційні стратегії зростання і відповідно до відтворювальних процесів, і відповідно до структурних площин діяльності [49; 159; 174; 106].

Значною проблемою для організаційно-економічного механізму функціонування й стратегічного розвитку малих і середніх аграрних підприємств залишається недостатня цифровізація, інформатизація, залучення ІІІ як для організаційної так і фінансово-економічної підсистем. Йдеться про недостатню обізнаність у можливостях цифрової економіки й цифрову грамотність їх власників та працівників. Також це слабка фінансова спроможність впроваджувати й цифрові та інші інноваційні засоби удосконалення власне організаційно-економічного механізму, й підвищення ефективності діяльності [49; 159; 174; 25].

Наразі, за різними оцінками, тільки 5 – 10% аграрних підприємств країни впроваджують системи точного землеробства. Якщо у європейських країнах є можливості для його використання у господарствах розміром від 0,5 га, то в Україні рекомендується залучати ці технології на площах від 100 га. Проблемою організаційно-економічного механізму є недостатнє використання нових форм, інтернет-платформ, інших цифрових інструментів залучення інвестицій; інструментів та механізмів мобільної та електронної комерції для збуту продукції; моніторингу, планування й прогнозування відновлення й стратегічного розвитку [159; 174; 177; 106].

Проблемою організаційно-економічного механізму середніх і малих аграрних підприємств залишається цифровізація та автоматизація обліково-аналітичної роботи, вміння працювати з великими масивами даних, моделювати бізнес-процеси у стратегічному вимірі. Це призводить до погіршення ефективності у виробництві, впровадженні інновацій, вирішенні соціальних та екологічних проблем. Як наслідок, спостерігаються збитки й банкрутства або їх загроза, а потенціал зростання не використовується повною мірою [107; 106; 167; 25].

На нашу думку, значною інституційною проблемою є можливість мінімальної сплати податків через відсутність оподаткування прибутків, а лише площ землекористування. Цим самим здійснюється мінімальна сплата податків у бюджет України (у межах 5% замість 24%) та вивозяться надприбутки за кордон. Від цього страждає соціальна сфера, сільські території, екологія. Це дуже ризиковано для країни, яка воює, і де аграрні підприємства в роки війни забезпечують провідну частку ВВП. Тому це питання вимагає вирішення на законодавчому рівні. Необхідно узаконити реєстрацію агрохолдингів у місцях розміщення основних масивів їх сільськогосподарських земель. Також з допомогою цифрових інструментів необхідно здійснити перевірку екологічних наслідків господарювання агрокорпорацій та рівня їх участі у розширеному відтворенні природної продуктивності ресурсів [51; 65; 182; 106].

Очевидно, що є необхідність у державному регулюванні розмірів агрохолдингів шляхом їх обмеження. Про це ведеться дискусія в науці та суспільстві вже протягом багатьох років. Однак такі кроки ускладнюються інститутами приватного володіння, приватної власності. Хоча значна частина земельних банків великих агрокорпорацій представлена орендованими землями на довгостроковій основі. Державне регулювання, на відміну від європейських країн, практично не поширюється на спеціалізацію й диверсифікацію аграрного виробництва. Тому диспропорції стосуються й галузевої, і територіальної спеціалізації аграрних підприємств.

Про диспропорції між рослинницькими й тваринницькими галузями як наслідки недостатньої ефективності організаційно-економічного механізму господарювання, особливо їх взаємодії на рівні підприємств і держави, тобто на мікро- і макрорівнях уже зазначалося. Також є колосальні диспропорції у галузевій структурі рослинництва, коли зернові і, особливо, технічні культури, частка яких постійно зростає, займають 80-93% (табл. 2.14). Таким чином, із сівозмін практично витіснені кормові культури; мало земель відведено під картоплю, овоче-баштанні, ягідні, сади й виноградники. Не використовується належним чином потенціал вирощування нішевих культур, а саме городніх, лікарських рослин, рослин для прянощів і спецій, квітів, конопель [29; 100; 171; 106].

Україна має всі можливості стати європейським, навіть світовим виробником органічної продовольчої продукції. Але через високий фінансовий поріг входу в цю галузь, високі виробничі й екологічні стандарти, практичну відсутність вітчизняних лабораторій стандартизації й сертифікації органічного виробництва під ним зайнято лише 4% ріллі, хоча й це дозволило зайняти країні 11 місце у Європі за його розвитком. Покращенню ситуації заважають високі ціни реалізації органічних продовольчих продуктів, орієнтація вітчизняних споживачів на власне виробництво органічних продуктів на присадибних ділянках, у селянських господарствах, що спричиняє ризики реалізації навіть невеликих товарних партій. Тому

покращення ситуації у цій царині має бути пошук засобів удосконалення взаємодії організаційно-економічних механізмів аграрних підприємств та аграрного сектору загалом [166; 181; 114; 25].

Таблиця 2.14 - Структура посівних площ аграрних підприємств зони Степу України залежно від напрямку господарської спеціалізації, %

Напрямок спеціалізації господарства	Структура посівних площ, %				
	зернові й зернобобові	технічні	овочі, баштанні	кормові, у т.ч. зернофуражні	чорний пар
Північний Степ					
Отримання продукції:					
- зернових та олійних культур	50-60	20-30	-	10-20	5-10
- зернових, технічних культур та тваринництва	55-60	10-20	-	20-25	5-10
- зернових та олійних культур (фермерські господарства)	75-80	10-20	-	-	5-10
- тваринництва (фермерські господарства)	30-40	-	-	50-60	5-10
Південний Степ					
- зернових та олійних культур	45-50	20-32	1-2	-	15-20
- зернових культур на зрошенні	50-60	30-35	-	10-20	-
- зернових та олійних культур і тваринництва	50-60	10-20	2-3	6-8	15-20
- зернових культур	80-82	-	-	-	15-20

Чинник комерційної вигоди суттєво вплинув на зональну спеціалізацію аграрних підприємств. Якщо раніше чітко виділялися 3 сільськогосподарські зони, а саме Степова з розвитком зерновиробництва, виробництва соняшнику, садівництва й виноградарства, раннього городництва, птахівництва, вирощування ВРХ й вівчарства; Лісостепова зі спеціалізацією на зерновиробництві, виробництві цукрових буряків, садівництві, вирощуванні ВРХ молочно-м'ясного напрямку, свинарстві, птахівництві [29; 100; 171; 25].

Зона лісу або Полісся зосереджена на зерновиробництві, вирощуванні льону, картоплі, буряківництві, садівництві, вирощуванні кормових трав, м'ясо-

молочному скотарстві, свинарстві, звірництві, птахівництві; дві гірські зони висотної поясності Криму й Карпат, то тепер цей поділ є досить умовним. Так, посіви цукрових буряків, картоплі поширилися навіть у степову зону, що раніше було важко уявити відносно цих вологолюбивих культур, а сонячного й теплолюбивого соняшнику – в лісостеп і навіть у лісову зону. Це свідчить про неймовірні можливості сучасних інноваційних агротехнологій, але не дозволяє повною мірою використовувати природно-ресурсний потенціал зональної спеціалізації, змінює агроландшафти й біоценози цих зон на менш характерні, отже, більш вразливі до змін [32; 50; 93].

З тимчасовою окупацією південного сходу країни, зміщенням виробництв і підприємств в західну частину країни можна говорити про певне зміщення спеціалізації сільського господарства не тільки з півночі на південь, але і зі сходу на захід. Зосередження малих і середніх аграрних підприємств Центральної і Західної України на виробництві продовольчої продукції для національного ринку дозволило забезпечити продовольчу безпеку населення й потреби Збройних сил України. Це також потребує змін в організаційно-економічній діяльності аграрних підприємств [34; 68; 153; 106].

Висновки до розділу 2

1. Підприємства вітчизняного агросектору володіють всіма елементами природно-ресурсного й матеріально-технічного потенціалу для здійснення практично всіх видів сільськогосподарської діяльності. Насамперед, це великі площі сільськогосподарських угідь, аграрних підприємств (розміри малих обмежуються 20,1 – 500,0 га проти 6 га у європейських країнах, у Японії), а землезабезпеченість населення є найбільшою у Європі. Територія зосереджує 25% світових запасів чорноземів. Їх висока родючість, рівнинний характер поверхні, сприятливі агрокліматичні умови, сучасна матеріально-технічна база, інноваційні технології виробництва й кваліфіковані працівники забезпечили Україні статус

світового виробника продовольчої продукції; гаранта власної продовольчої безпеки; джерела надходження податкових коштів у бюджет і валютних надходжень; важливого сектору прикладання праці, добробуту працівників і гаранта розвитку сільських територій. Неоднозначної оцінки заслуговують інноваційні та інвестиційні ресурси (достатні для великих і середніх підприємств і дефіцитні – для малих і сільських господарств населення). Також мова йде про дефіцит трудових ресурсів, особливо кваліфікованих і чоловічих. Також для села характерна демографічна криза, деградація сільських територій, деструктивні природні явища й процеси (засухи, суховії, ерозія, екстремальні температури та ін.) через глобальне потепління.

2. Значних руйнувань ресурсному потенціалу завдала війна. Найбільші руйнування торкнулися основних продуктивних сил аграрного виробництва – людей і землі. Майже 20% території країни знаходиться під тимчасовою окупацією, ще приблизно стільки – заміновано й забруднено, затоплено або випалено. Це призвело до різкого скорочення виробництва й реалізації продовольчої продукції. Через аграрні реформи, діджиталізацію кількість зайнятих в аграрних підприємствах скоротилася в рази. Через згортання ринку праці в останні десятиріччя замість природного приросту спостерігається депопуляція сільського населення. Вона поглибилася внаслідок війни. Через війну небувалих масштабів набрали внутрішні переміщення й виїзд сільських жителів за кордон, що свідчить про прямі й непрямі втрати людей. В додаток до вказаних чинників дефіцит кваліфікованих працівників посилила мобілізація. Значних руйнувань зазнали матеріально-технічні ресурси аграрних підприємств, інфраструктура загального й спеціального користування, цілі майнові комплекси, житлово-комунальне господарство. Міста й села виявилися буквально стертими з лиця землі. Знищено Каховську ГЕС, інші гідроенергетичні споруди, гідромеліоративні мережі, дамби й греблі, гине й припинила відтворення флора і фауна в зоні окупації. Для їх відтворення потрібні нові підходи й інструменти, у т.ч. фінансові. Однак через припинення або скорочення виробництва спостерігається їх значний дефіцит. При цьому Країна виконує свої зобов'язання щодо продовольчої безпеки

власного населення й залишається світовим виробником і поставником продовольства, переважно, за рахунок великих агрохолдингів і корпорацій. Всебічне оновлення й відтворення ресурсного потенціалу підприємств вітчизняного аграрного сектору, його удосконалення й стратегічний розвиток на перспективу вимагатиме пошуку й задіяння нових концепцій і стратегій, системних організаційних і економічних складників організаційно-економічного механізму, послідовних змістовних етапів, відповідно до циклів природно-ресурсного й агропромислового відтворення, галузевої й регіональної специфіки діяльності, характеру й глибини руйнувань і втрат.

3. Аграрні підприємства України налічують понад 43 тис. одиниць. Вони показують досить високі показники ефективності. Середня урожайність пшениці в Україні складала у 2024 – 2025 рр. 43 – 45 ц/га проти 60 ц/га в країнах ЄС через кращі погодні умови та інноваційні технології. Це дозволило зібрати 22 – 22,4 млн т пшениці з площі 4,8 – 5 млн га. Після спаду у перші 2 роки війни вона відновила рентабельність до 17%. У 2024 р. рентабельність ячменю була 25%, кукурудзи - 11%. Найбільш рентабельними, згідно даних Національного наукового центру (ННЦ) “Інститут аграрної економіки”, були соняшник (до 30%); соя (до 40%); ріпак (до 60%). На найближчі роки через війну та її наслідки, підвищення цін на сільськогосподарську техніку, насіння, засоби захисту, паливно-мастильні матеріали, витрат на реалізацію очікується подальше зниження маржинальності рослинництва. Це змусить товаровиробників скорочувати операційні витрати; впроваджувати інновації; спеціалізуватися на виробництві технічних культур, на які є стабільно високий попит.

4. У 2024 р. прибутковість аграрних підприємств перевищила показники попереднього року у 2,6 разів і досягла 2,4 трлн грн. Чистий прибуток великих і середніх підприємств склав 947,3 млрд грн. Продукція агросектору дорівнювала 59% у структурі експорту. Для його здійснення було відкрито 16 додаткових маркетингово-логістичних напрямів; збільшено експорт молочної продукції та свинини. Треба звернути особливу увагу на різні показники ефективності аграрних підприємств в залежності від розмірів їх земельних ресурсів і капіталів. Так, лише

107 надвеликих агрокорпорацій або 0,2% із загальної кількості агропідприємств забезпечили виробництво 75% ВВП, одержаного в аграрному секторі. Це свідчить про абсолютно різні показники інноваційності, продуктивності, капіталізації. Тому не можна говорити про ефективність всього агросектору, організаційно-економічного механізму господарювання, ґрунтуючись на середніх показниках. Тільки диференційовані дослідження, але комплексний аналіз дозволять чітко окреслити його проблеми, конкурентні переваги, напрями стратегічного розвитку.

5. Організаційно-економічний механізм господарювання має практично однакові складники та структуру для різних аграрних підприємств. Однак вони можуть мати різну інтенсивність застосування, відрізнятися різним рівнем інноваційності та ефективності. Повною мірою це стосується великих, середніх і малих аграрних підприємств. Великі агрохолдинги й агрокорпорації стали національними й світовими виробниками продовольства завдяки концентрації ресурсів і капіталів, раціональній спеціалізації та диверсифікації виробництва, а також ефективному організаційно-економічному механізму господарювання у частині оптимальної організації внутрішнього середовища, бізнес-процесів, інновацій цифрової економіки, маркетингових технологій; наявності власних джерел фінансування й доступу до зовнішніх; використанню інструментів соціальної відповідальності, державно-приватного партнерства, державного протекціонізму; власній інноваційності та адаптивності. Однак вони показують недостатню участь у підтримці сільських громад, вирішенні проблем екології та розширеному відтворенні й охороні природних аграрних ресурсів, в т.ч. через низьку базу оподаткування – не більше 5% від прибутків.

6. Організаційно-економічний механізм господарювання малих підприємств не має можливостей та потенціалу, як це характерно для великих агрокорпорацій. Насамперед, це є наслідком недостатнього фінансування й інноваційності, умінь і компетенцій фахівців та власників. Тому велике значення для врівноваження такої поляризації має вдосконалення організаційно-економічного механізму на рівні зовнішнього середовища господарювання, тобто аграрного сектору і національного господарства загалом. Йдеться про необхідність перерозподілу

бюджетної підтримки на користь малих і середніх аграрних підприємств; забезпечення доступності до неї; використання інструментів страхування посівів, урожаю від небезпечних погодних явищ та невизначеності; стимулювання впровадження цифрових технологій, інноваційного навчання працівників і власників. Для вирішення проблем організаційно-економічних механізмів господарювання аграрних підприємств всіх розмірів і видів діяльності велике значення матиме розвиток інститутів стимулювання й мотивації соціальної відповідальності, екологізації й охорони природи, підтримки сільських громад і сільських територій, впровадження систем стандартизації якості продукції, виробництва й управління. Власне організаційно-економічний механізм аграрного сектора повинен бути більше орієнтованим на інноваційність та ефективність; системність і послідовність регуляторних рішень, соціальну справедливість, впровадження науково обґрунтованої аграрної політики, відповідність національним інтересам; ґрунтуватись на принципах економічності й фінансової доцільності, гнучкості, адаптивності; унеможливити та усувати внутрішньо- й міжгалузеві, територіальні диспропорції, які склалися. Також він повинен функціонувати у напрямі забезпечення членства в ЄС та відповідності його спільній аграрній політиці. Тільки вирішення основних проблем організаційно-економічного механізму аграрних підприємств, а саме підвищення рівня інноваційності й ефективності для малих і середніх підприємств; посилення в його структурі безпекових, соціальних, екологічних складових для всіх підприємств; оптимізації взаємозв'язків з державним організаційно-економічним механізмом, насамперед, зростання дієвості регуляторних функцій останнього на основі у т.ч. подолання корупції й тіньової економіки. Це сприятиме стратегічному розвитку підприємств агросектору як інноваційному, фінансово стійкому, екологічно сталому, конкурентоспроможному на аграрних ринках.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВІДНОВЛЕННЯ Й СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Стратегічний розвиток підприємств аграрного сектору на інноваційних засадах

Дослідження, висвітлені у попередніх розділах дисертації, дозволили поглибити розуміння змісту стратегічного розвитку аграрних підприємства організаційно-економічного механізму його забезпечення та методичних підходів щодо удосконалення. Також було здійснено виявлення ресурсного потенціалу і його стану; конкурентних переваг, недоліків, втрат й ризиків війни. У сукупності, отримані результати, а також всебічна оцінка стану та ефективності виробництва й організаційно-економічного механізму господарювання аграрних підприємств, системно-структурний аналіз останнього дозволяють обґрунтувати напрями стратегічного розвитку аграрних підприємств, а також зосередитися на можливостях удосконалення організаційно-економічного механізму його забезпечення [107; 106; 167; 25].

Необхідно зазначити, що аграрні підприємства України, аграрний сектор, сільські території загалом зазнали і продовжують зазнавати колосальних втрат війни. У грошовому вимірі їх обсяги наближаються на кінець 2025 р. до 100 млрд дол США. І мова йде лише про прямі економічні збитки. Але воєнна агресія з використанням всіх видів зброї руйнівним чином позначається на природному довкіллі. Районами екологічних катастроф стали території бойових дій, підірваної Каховської греблі, коли з мапи країни зникло море – Каховське, а стік найбільшої водної артерії країни – р. Дніпро, - виявився не зарегульованим. Це втрати, які будуть позначатися на життєдіяльності теперішнього і майбутніх поколінь народу України [107; 106; 167; 25].

Наразі, ні з чим не можна порівняти людські жертви й втрати людей. З різними підрахунками вважається, що кількість населення України, яка виїхала за кордон, є безпрецедентною. Мова йде про половину жителів від колишніх 42 млн осіб на початок війни. Ще мільйони осіб є внутрішньо переміщеними із східних і південних регіонів бойових дій. Велика кількість людей, особливо молодих чоловіків, загинули через війну, захищаючи Батьківщину. Країну охопила глибока демографічна криза. Про це свідчить перевищення смертності над народжуваністю у 3 і більше разів. Тому державна демографічна політика й відповідна їй стратегія повинна бути пріоритетною у всіх сферах життєдіяльності [107; 106; 167].

Враховуючи ці, а також інші важкі обставини, необхідно акцентувати увагу й до змін у теорії й методології стратегічного розвитку аграрних підприємств; організаційно-економічного механізму його забезпечення. Так, якщо у довоєнний період до стратегічного розвитку переходили безпосередньо від стадії функціонування, то тепер практично для всіх підприємств є необхідною проміжна стадія – відновлення. Основою механізмів, методів, джерел і напрямів та пріоритетів його здійснення є моніторинг та інвентаризація ресурсів, майна, виробництва, продукції, бізнес-процесів, які залишила і залишає по собі війна. Також треба враховувати й особливості функціонування та розвитку в умовах воєнного стану. Він спонукав до появи нових критеріїв та показників досліджень – критичності підприємств, мобілізації трудових ресурсів, виїзду за кордон, нових відповідностей і правил розрахунків, функцій цифрового застосунку “Дія” як частини цифрового регулювання й урядування [7; 66; 154; 106].

Тільки відбудова, відновлення хоча б у певних межах може бути основою стратегічного розвитку аграрних підприємств. Відповідно, певних системно-структурних зрушень, адаптації потребує й організаційно-економічний механізм. Адже постає питання: на скільки та якими інструментами організаційно-економічний механізм зможе забезпечити їх стратегічний розвиток? Тому, наразі, в організаційній та економічній його

підсистемах потрібно впроваджувати нові форми й процеси здійснення постійного моніторингу, інвентаризації для планування напрямів відновлення й стратегічного розвитку. Відповідно, необхідним є навчання працівників та менеджерів вказаним процедурам. Вкрай важливим завданням є вирішення проблем фінансування відновлення й стратегічного розвитку, що потребує удосконалення вже фінансово-економічної підсистеми організаційно-економічного механізму. Звичайно, цей поділ є досить умовним, адже й організація, й економіка тісно взаємопов'язані та взаємодіють між собою, але в умовах ризиків, небезпек, обмеження фінансових та інших ресурсів така формалізація допомагає визначити основні напрями або ділянки, де організаційно-економічний механізм потребує удосконалення і змін [34; 68; 153; 106].

Потрібно враховувати й дуальність та крайню поляризованість підприємств українського аграрного сектору. Це спонукає й до диференційованої оцінки рівнів ефективності їх організаційно-економічних механізмів, принаймні для агрохолдингів та агрокорпорацій; великих, середніх і малих аграрних підприємств; мікропідприємств, селянських та домогосподарств населення; організації взаємодії між ними, у т.ч. на засадах державно-приватного партнерства. Також йдеться про вплив державного регулювання, аграрної політики, державних програм стратегічного розвитку на організаційно-економічні механізми аграрних підприємств, їх взаємодію в інтересах забезпечення продовольчої безпеки і країни загалом. Також важливо посилити операційну спроможність державних інститутів. Тобто, йдеться про важливі чинники, які впливають на удосконалення організаційно-економічних механізмів господарювання та визначають їх необхідність; зумовлюють найбільш загальні напрями та пріоритети відновлення й стратегічного розвитку підприємств агросектору [25; 171; 175; 106].

З огляду на основну специфіку аграрної діяльності, а саме тісний взаємозв'язок виробництва і природних ресурсів; використання великих територій для організації функціонування підприємств; великі обсяги

виробництва, продукції та її реалізації; підвищена соціальна значимість для національної й продовольчої безпеки, відтворення населення загалом; завдані руйнування і втрати відновлення й стратегічний розвиток аграрних підприємств має здійснюватися у трьох площинах або сферах. Це виробничо-економічна, соціальна та екологічна. При цьому необхідно розробити їх інтегральний вектор або напрям, який би забезпечив високу ефективність результатів та комплексність, синергію, а також швидке вирішення в умовах ризиків, дефіциту ресурсів, нестабільності ринків та доступу до них (рис. 3.1) [25; 171; 175; 106].



Рис. 3.1. Напрями відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств України

Для аграрних підприємств інновації є не лише інструментом підвищення виробничої ефективності, а ключовою передумовою стратегічного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. В умовах глобалізації, технологічної трансформації та зростання вимог до якості й екологічності аграрної продукції саме технологічне забезпечення формує основу їх інноваційної моделі. Насамперед, для цього надає інструменти цифровізація, яка постійно удосконалюється. Тим самим визначаються можливості й зростає потенціал впровадження нових рішень, адаптації до ринкових змін та забезпечення сталого розвитку як на національному, так і на міжнародному рівнях [14; 157; 176; 25].

Також інновації, особливо інноваційні технології сприймаються як найбільш надійний актив в умовах невизначеності та ризиків війни. Їх можна швидко відновити, релокувати, впровадити у нове виробництво, на відміну від інших активів. Нарешті, вони дають значний економічний ефект у найбільш короткі терміни. У виробничо-економічній сфері відновлення аграрних підприємств охоплює наступні стратегічні напрями: відбудова споруд, приміщень, внутрішньогосподарських шляхів сполучення. Також це відновлення машино-тракторного парку на інноваційних засадах; створення логістичних комплексів та сховищ для зберігання насіння, паливно-мастильних матеріалів, готової продукції на засадах інновацій і безпеки. Важливим напрямом стратегії відновлення є організація фінансування й інвестування цих процесів. Йдеться про використання власних коштів; організацію спеціальних фондів у колаборації з державними інститутами; використання міжнародної фінансової допомоги, у т.ч. донорської; репарацій за рахунок заморожених активів агресора. Згідно даних Світового банку (2024 р.), відновлення протягом 10 років після закінчення війни вимагатиме 524 млрд дол США. Це у 3 рази більше ВВП країни [32; 50; 63; 106].

Наразі, Україна несе найбільше військове навантаження у світі. Згідно даних Стокгольмського міжнародного інституту проблем миру (SIPRI), воно становило 34% ВВП у 2024 р. проти 3,8% у 2015 р. В абсолютному виразі це

становило 64,7 млрд дол США або 54% всіх витрат Українського Уряду і 43% витрат на війну росії (150,5 млрд дол). На військові витрати скеровуються практично всі податкові надходження. У цьому ж році було отримано 60 млрд дол від дружніх країн. Також Україна є найбільшим імпортером зброї у світі – 8,8%. Уточнені на початок 2026 р. потреби для відбудови та відновлення становлять 800 млрд дол США без врахування потреб на оборону.

Йдеться про “Рамкову програму процвітання України”. Вона об’єднує потреби у відбудові, механізми фінансування, напрями інвестування. Зацікавленість у її реалізації виявили Світовий банк, IFC (Міжнародна фінансова корпорація), BlackRock (найбільша в світі інвестиційна компанія, яка управляє активами у 10 – 12 млрд дол США), США. Вартість відновлення агросектору на 2024 р. оцінювалася у 55 млрд дол. Враховуючи продовження війни і зростання витрат, ця сума може збільшитися до 80 млрд, порівнюючи з загальнонаціональними потребами [70; 98; 155; 106].

Ключовими стратегічними напрямками відновлення підприємств агросектору визначено: відновлення техніки й обладнання – обсяг 7,2 млрд дол США; складських приміщень – 2,3 млрд дол; тваринництва – 1 млрд дол. Необхідно відмітити й досить значну нерівномірність руйнувань і втрат. Так, практично повністю зруйнованими є тимчасово окуповані й деокуповані території та розміщені там аграрні підприємства. Йдеться про Донецьку, Запорізьку, Луганську, Харківську і Херсонську області [107; 106; 167; 25].

У 2024 р. була розроблена Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій України на період до 2030 р. Вона спрямована на створення стійкого, конкурентоспроможного та екологічного виробництва, адаптованого до стандартів Європейського Союзу. Її пріоритетами визначено: забезпечення продовольчої безпеки; підтримку малого фермерства й підприємництва; цифровізацію; розвиток сільських територій та пом’якшення змін клімату. Так, планується збільшення частки переробленої продукції з поточних 20% до 38,8% до 2030 р. Це дозволить збільшити її частку в експорті до 50%. Також йдеться про забезпечення прибутковості для 95% підприємств

у галузі рослинництва й 85% - тваринництва. Також заплановано повернути в обробіток 17,4% земель, що були недоступні на середину 2024 р [25; 171; 175].

Ключовими напрямами стратегічного розвитку визначено також адаптацію до Спільної аграрної політики ЄС; стійкість та екологічність, у т.ч. біометану (потенціал – 10 млрд м³ на рік; харчова та енергетична безпека; відновлення меліорації (зрошення 1 млн га, осушення – 0,5 млн га). У частині фінансового забезпечення передбачається надання грантів для розвитку переробних підприємств і впровадження інновацій; пряма фінансова допомога фермерам з фондів ЄС для кандидатів; створення підприємств замкнутого циклу аграрного відтворення [48; 145; 155; 106].

Початкова оцінка замінованих земель в Україні на 2024 р. складала 5 – 6 млн га. У 2024 р. було відновлено 350 тис га із 512 тис га запланованих, тобто 5 – 6% від загальної площі. Для аграрних підприємств, які закуповують послуги з розмінування через сертифікованих операторів, держава компенсує 80% вартості робіт. Наразі, в Україні діє 50 таких операторів. У відновлення земель впроваджуються дрони зі сканерами, машини для дистанційного розмінування. Це значно прискорює процеси відновлення.

Основними напрямами стратегічного розвитку аграрних підприємств України у виробничо-економічній сфері визначено цифровізацію та інші інновації вищих устроїв для виробництва; енергонезалежність; екологічні стандарти. Держава має на меті також всіляке стимулювання переходу на інновації. Це такі з них, які мінімізують витрати енергії та ресурсів у межах використання технологій точного землеробства (перший напрям Стратегії): диференційоване внесення добрив та ЗЗР; використання дронів та супутникового моніторингу полів для впровадження системного аналізу їх стану (індекси NDVI) для виявлення хвороб на ранніх стадіях, прогнозування врожаїв; використання інноваційної техніки, яка працює з точністю до 1 см і зменшує перекриття й витрати пального (автопілотів, RTK-станцій) [159; 174; 177; 25].

Другим напрямом стратегічного розвитку аграрного сектору у його Державній стратегії визначено AgTech й цифрове урядування “Держава у смартфоні”. Він представлений подальшим удосконаленням Державного аграрного реєстру (ДАР) з розробкою кабінетів фермера, де через ШІ-алгоритми підбиратимуться програми підтримки, кредитування. Це унеможливить корупцію та прискорить бізнес-процеси. Електронне відстеження дозволить чітко знати походження продуктів від поля до столу за QR-кодом. Створення відкритих карт ґрунтів та бази даних про них сприятиме достовірному моніторингу, контролю оренди, дотримання сівозмін, інших екологічних вимог [49; 159; 174; 25].

Третій напрям стратегічного розвитку аграрного сектору представляють зелена енергетика та переробка. Передбачається, що держава стимулюватиме будівництво окремих підприємств або підрозділів, які перероблятимуть соломку, залишки інших рослин, гній на енергію для власної енергетичної безпеки та експорту. Всілякої підтримки набуде Circular Economy (циркулярна або циклічна економіка). Вона означає впровадження безвідходного виробництва, коли відходи одного (наприклад, жому, жмиху від переробки цукрових буряків) використовуються в іншому (у кормовиробництві для тварин) [29; 100; 171; 25].

Четвертим напрямом стратегії обґрунтовано роботизацію та впровадження ШІ в агротехнологіях, а саме підтримку впровадження автономного обприскування, збирання урожаю; інтелектуальних автоматизованих систем поливу, які функціонують відповідно датчиків вологості ґрунтів та прогнозів погоди. Джерелами фінансування вказаних та інших напрямів стратегічного розвитку аграрних підприємств пропонуються гранти програми “єРобота” для створення теплиць і садів з раціональним зрошенням; пільгові кредити “5 – 7 – 9”; спеціальні європейські фонди та програми. Це державні програми компенсації 25-% вартості техніки й обладнання вітчизняного виробництва для агротоваровиробників. Її список на 2025 р. налічував 14 тис. найменувань [48; 145; 155; 25].

Необхідно зазначити, що на підтримку операційної діяльності аграрних підприємств, безпекові заходи, інші нагальні потреби у 2022 – 2024 рр. було направлено 19 млрд дол США. Згідно Рамкової програми процвітання України на відновлення агросектору необхідно 10,5 млрд дол тільки за трьома зазначеними раніше напрямками – відновлення техніки й обладнання, складські приміщення, тваринництво. Стратегія розвитку агросектору передбачає залучення 15,0 млрд дол для впровадження кліматично орієнтованих технологій; поглибленої переробки сировини – 10,0 млрд дол; інші напрями – 0,9 млрд [34; 68; 153; 106].

Відновлення й стратегічний розвиток аграрних підприємств у соціальній площині на інноваційних засадах значною мірою залежить від відновлення й стратегічного розвитку у виробничо-економічній площині. Орієнтуючись на власні фінансові ресурси, аграрні підприємства, особливо малі і середні, мають тісно співпрацювати з сільськими громадами, великим агробізнесом, державними інститутами. Стратегічним напрямом є підтримка доходів та зайнятості. Йдеться про скорочення розриву в доходах [32; 50; 93; 106].

Вони передбачаються на рівні 80% від середньої зарплати в національному господарстві, тобто йдеться про справедливий розподіл. Планується створення більше 50 тис. робочих місць. Другим напрямом стратегічного розвитку у соціальній сфері є розвиток людського капіталу, а саме підтримка молоді, заохочення молодих фермерів, навчання. Третій напрям формує продовольча та фізична безпека, а саме доступність продуктів харчування, розмінування. Четвертим напрямом є посилення спроможності громад через децентралізацію управління, інклюзивність, розвиток інфраструктури. Передбачається залучення 30% сільських територій за принципами європейської ініціативи LEADER або місцевий розвиток під управлінням громад. З цією метою необхідно організовувати нові інститути – Місцеві групи дій або активності. Це означатиме можливість залучення безпосередньо жителів сільських територій до вирішення своїх проблем через формулювання засобів та механізмів для цього за можливості фінансування

Євросоюзу [150; 156; 127].

У межах обґрунтування стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору на інноваційних засадах доцільно використовувати підхід, що ґрунтується на ієрархічній структурі технологічного забезпечення. Зокрема, у вигляді структури або ланцюга технологічного забезпечення сільського господарства (рис. 3.2). Кожен із їх складових відображає певний ступінь технологічної зрілості та відображає послідовність формування інноваційного потенціалу аграрних підприємств [32; 50; 93; 25].

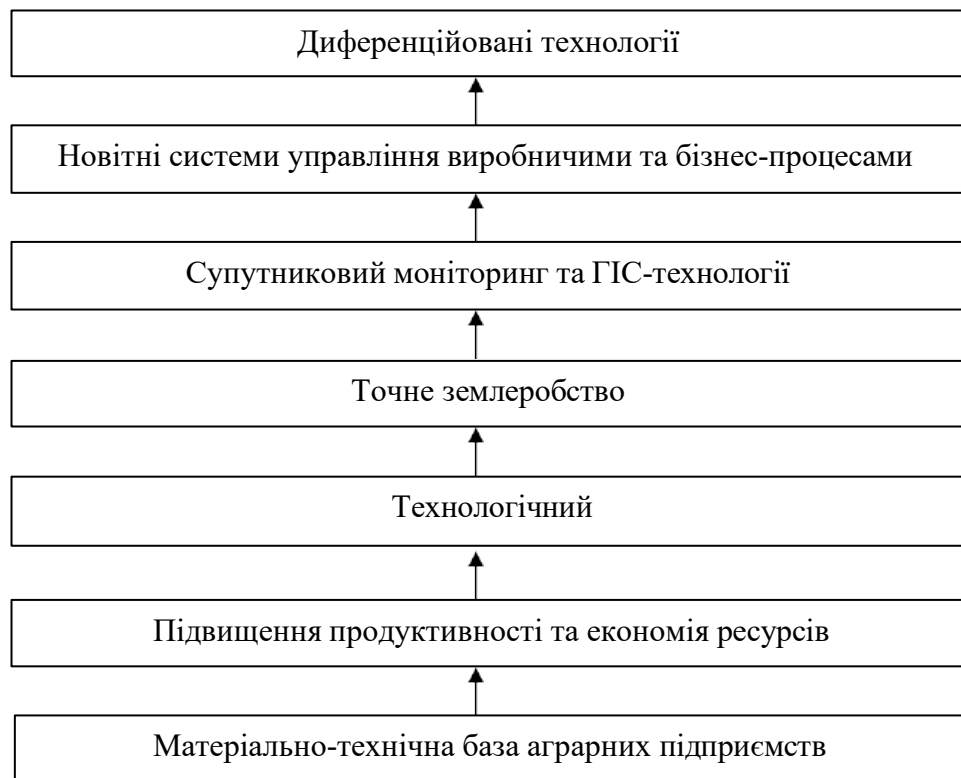


Рис. 3.2. Ланцюг технологічного забезпечення аграрного виробництва на основі інновацій

Початковий, базовий рівень технологічного забезпечення пов'язаний із наявністю та станом матеріально-технічної бази аграрних підприємств, яка створює фундамент для здійснення виробничої діяльності. Наступний рівень орієнтований на зростання продуктивності та раціоналізацію використання наявних ресурсів. Третій рівень відображає поглиблення технологічного розвитку та модернізацію виробничих процесів. Четвертий рівень характеризується впровадженням елементів точного землеробства. П'ятий

рівень пов'язаний із застосуванням супутникових систем спостереження та геоінформаційних технологій для моніторингу, аналізу й контролю стану агровиробництва. Шостий рівень передбачає використання сучасних цифрових систем управління виробничими та бізнес-процесами підприємства. Завершальний, сьомий рівень ґрунтується на ідентифікації зон просторової неоднорідності угідь і впровадженні диференційованих технологій їх обробітку [159; 174; 177; 25].

Сучасний етап цифрового розвитку відкриває широкі можливості для підвищення ефективності аграрних підприємств за рахунок використання електронних автоматизованих систем у виробництві, збуті, організації та в управлінні, інтегрованих із супутниковими системами позиціонування GPS. Застосування геоінформаційних систем та інших інноваційних рішень забезпечує оперативне отримання інформації, необхідної для ефективної організації аграрного бізнесу, а також дає змогу здійснювати постійний моніторинг, якісний і кількісний аналіз стану посівів. Крім того, такі технології сприяють управлінню процесами вегетації в межах природних умов, оптимізації строків технологічних операцій у рослинництві, дотриманню заданих технологічних параметрів і формуванню запланованих рівнів урожайності [159, с. 82].

З огляду на високу динамічність та постійну змінюваність природних умов і виробничих факторів, застосування традиційних підходів без використання інноваційних технологій є малоефективним і економічно необґрунтованим. У цьому контексті доцільно враховувати й інші сучасні інноваційні рішення в аграрному виробництві. Зокрема, технологія обробітку ґрунту з одночасним диференційованим локально-стрічковим внесенням чотирьох видів добрив дає змогу скоротити їх використання майже на 50 % порівняно з традиційним суцільним розкиданням. Крім того, поєднання в одному технологічному процесі механічного обробітку ґрунту, внесення добрив і висіву насіння забезпечує економію до 40 % паливно-мастильних матеріалів навіть у порівнянні з мінімальними системами обробітку землі [32;

50; 93; 25].

Узагальнюючи, саме розроблення та практичне впровадження комплексу зазначених технологій, а також систем глобального супутникового позиціонування, стали підґрунтям формування та розвитку технології точного землеробства. Її сутність полягає у застосуванні сучасного високотехнологічного обладнання для визначення просторового положення та управління мобільними сільськогосподарськими агрегатами; моніторингу й оцінювання показників стану ґрунтів і рослин, адресного внесення мінеральних добрив і засобів захисту рослин, а також здійснення диференційованої обробки й поливу окремих ділянок земельних угідь [159; 174; 177; 25].

Однак наявний рівень інвестицій залишається недостатнім для повноцінного впровадження інноваційних рішень. Значна частина фінансових ресурсів спрямовується на відтворення та оновлення основних засобів виробництва. Підвищенню стабільності та зростанню прибутковості аграрного виробництва могло б сприяти формування гарантованих маркетингових каналів реалізації продукції, що є особливо актуальним для галузі рослинництва; поглиблення переробки аграрної сировини; створення нішевих виробництв; підтримка тваринництва [32; 50; 93; 25].

Потенційними постійними контрагентами у цьому процесі можуть виступати переробні підприємства. Проте, як показує аналіз структури реалізації продукції за останні 10-11 рр., їх частка має тенденцію до скорочення, незважаючи на окремі незначні коливання у бік зростання в окремі роки. У таких умовах підвищення результативності та ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності аграрних підприємств потребує чіткої конкретизації та обґрунтування рекомендацій щодо вибору стратегій досягнення поставлених цілей [32; 50; 93; 25].

Застосування інноваційних технологій сприяє скороченню витрат і більш раціональному використанню ресурсів, забезпечує зростання урожайності сільськогосподарських культур та підвищує адаптивність

виробництва до невизначеності й ризиків погодно-кліматичних чинників. У результаті це позитивно впливає на рівень рентабельності й прибутковості аграрного виробництва, а також зміцнює фінансово-економічну стійкість сільськогосподарських товаровиробників, що підтверджується відповідними аналітичними даними (табл. 3.1) [32; 50; 93; 25].

Таблиця 3.1 Стратегічні напрями впливу інноваційних технологій на конкурентоспроможність аграрних підприємств*

Інноваційна технологія	Сутність і напрями застосування	Стратегічні переваги для аграрного підприємства	Основні обмеження та ризики	Ключові умови ефективного впровадження
Точне землеробство	Використання GPS-навігації, цифрових карт полів, сенсорів, систем диференційованого внесення ресурсів та аналітики даних для управління виробничими процесами	Зниження витрат на насіння, добрива, засоби захисту рослин, воду та паливе; підвищення врожайності; оптимізація структури витрат; зростання продуктивності ресурсокористування; покращення екологічних параметрів виробництва	Висока капіталомісткість; потреба в цифровій інфраструктурі; складність інтеграції окремих технічних рішень; ризик неефективного використання за відсутності підготовленого персоналу	Наявність інвестиційних ресурсів; доступ до цифрових платформ і програмного забезпечення; підготовка фахівців; поетапна інтеграція технологій у виробничу систему
Біотехнології	Використання сучасних селекційних, мікробіологічних, генетичних та біохімічних рішень у рослинництві й тваринництві	Підвищення продуктивності та якості продукції; посилення стійкості рослин і тварин до несприятливих чинників; зниження біологічних втрат; розширення можливостей екологізації виробництва	Висока наукоємність; потреба у спеціалізованому супроводі; нормативно-правові обмеження щодо окремих рішень; неоднозначне сприйняття окремих біотехнологій ринком	Науково-консультаційне забезпечення; дотримання стандартів безпеки; доступ до сертифікованого матеріалу; відповідність регуляторним вимогам
БПЛА та супутникові системи моніторингу	Аерофотозйомка, дистанційний моніторинг посівів, оцінка стану ґрунтів, фіксація зон ризику, спостереження за динамікою вегетації	Підвищення оперативності управління; можливість раннього виявлення проблемних ділянок; зменшення виробничих втрат;	Залежність від погодних умов, якості зв'язку та енергозабезпечення; обмеження часу автономної роботи; потреба у спеціалістах для обробки даних; додаткові витрати	Технічне забезпечення; стабільний доступ до програмних сервісів; кваліфікована аналітична обробка отриманої

		точніше планування агротехнологічних операцій; посилення інформаційної забезпеченості управління	на сервісне обслуговування	інформації; інтеграція моніторингу з управлінськими рішеннями
Автоматизовані системи управління та цифрові платформи	Використання ERP-, CRM-, GIS-систем, електронного документообігу, цифрових платформ планування і контролю	Підвищення прозорості управління; прискорення обробки інформації; покращення координації між підрозділами; зниження адміністративних витрат; формування єдиного інформаційного середовища підприємства	Значні організаційні витрати на впровадження; потреба у зміні управлінських підходів; ризик опору персоналу; кіберзагрози та інформаційна вразливість	Цифрова трансформація управління; захист даних; навчання персоналу; адаптація бізнес-процесів до нових технологічних рішень
Роботизовані та автоматизовані технічні системи	Використання роботизованої техніки, автоматичних систем доїння, сортування, підживлення, контролю мікроклімату та механізованого обслуговування	Зниження залежності від дефіциту робочої сили; підвищення точності та стабільності виробничих операцій; скорочення втрат часу; зростання продуктивності праці; поліпшення якості контролю технологічних процесів	Висока вартість придбання та обслуговування; потреба у технічній модернізації виробничої бази; ризику простоїв через поломки або енергетичні перебої	Технічна готовність підприємства; наявність сервісного супроводу; інженерно-технічні компетентності; планування витрат на обслуговування
Енергоощадні та ресурсозберігаючі технології	Впровадження альтернативної енергетики, систем енергоефективності, технологій мінімального обробітку ґрунту, ощадного використання ресурсів	Зменшення виробничих витрат; підвищення енергонезалежності; покращення екологічної стійкості підприємства; адаптація до сучасних вимог сталого розвитку та «зеленого» переходу	Значні первинні інвестиції; тривалий строк окупності окремих проєктів; залежність від державної підтримки та доступу до фінансування	Наявність довгострокової інвестиційної стратегії; підтримка екологічних ініціатив; доступ до кредитних і грантових ресурсів; оцінка економічної доцільності
Технології штучного інтелекту та	Використання алгоритмів прогнозування,	Підвищення обґрунтованості управлінських	Низька доступність якісних масивів даних; потреба у	Створення системи збору та накопичення

аналітики великих даних	моделей прийняття рішень, аналізу врожайності, погодних ризиків, цінової кон'юнктури та виробничих сценаріїв	рішень; покращення якості прогнозування; можливість швидкого реагування на ризики; формування довгострокових конкурентних переваг	спеціалізованих цифрових компетентностях; висока залежність від якості алгоритмів і джерел інформації	даних; цифрова зрілість підприємства; залучення аналітиків; інтеграція прогнозних моделей у систему управління
--------------------------------	--	---	---	--

* Складено автором

Біотехнології посідають вагоме місце у системі технологічного забезпечення аграрних підприємств і надалі залишаються одним із ключових чинників її підвищення. Вони передбачають застосування різноманітних науково-технічних підходів, спрямованих на вдосконалення генетичних характеристик рослин та інших біологічних об'єктів шляхом використання методів генної інженерії. Головним завданням таких технологій є створення генетично модифікованих організмів із покращеними споживчими властивостями, підвищеною термінів придатності продукції, а також підвищеною стійкістю до низьких температур, посух, захворювань і шкідників.

Ще одним суттєвим напрямом упровадження інноваційних біотехнологій є комплексне поліпшення якісного стану ґрунтів, збереження та нарощування їх природної родючості. Якщо в попередньому випадку ключовим результатом виступають генетично модифіковане насіння і рослини, то в цьому напрямі основна увага зосереджується на використанні різноманітних мікроорганізмів, біологічних препаратів і мікробіологічних добрив. Їх розроблення та практичне застосування сприяють удосконаленню структурних характеристик ґрунтів, активізації біологічних процесів і підвищенню ефективності засвоєння поживних речовин сільськогосподарськими культурами [32; 50; 93; 106].

Крім того, зазначені біотехнологічні рішення сприяють зменшенню проявів водної ерозії та підвищенню водоутримувальної здатності ґрунтів. За

умов зон ризикованого землеробства, що характеризуються частими посухами, високими літніми температурами повітря та дефіцитом опадів у вегетаційний період, такі властивості набувають особливої актуальності. З урахуванням того, що внаслідок воєнних дій кліматична посушливість в Україні зростає у кілька разів інтенсивніше порівняно з іншими країнами світу, впровадження зазначених біотехнологій стає критично важливим чинником забезпечення стабільності та стійкого розвитку вітчизняного аграрного виробництва [6; 83; 95; 106].

Узагальнення, наведене в таблиці 3.1, свідчить, що впровадження інноваційних технологій в аграрних підприємствах формує багатовимірний ефект, який виявляється у зниженні ресурсомісткості виробництва, підвищенні продуктивності, покращенні якості продукції, посиленні інформаційної забезпеченості управління та зміцненні ринкових позицій суб'єктів господарювання. Водночас результативність інноваційної модернізації визначається не лише наявністю окремих технологічних рішень, а й рівнем цифрової зрілості підприємства, фінансовими можливостями, кадровим потенціалом, доступом до інвестиційних ресурсів і здатністю інтегрувати новації у цілісну систему стратегічного управління. Саме тому інноваційні технології доцільно розглядати не як фрагментарний інструмент оновлення виробництва, а як основу формування довгострокових конкурентних переваг аграрного підприємства [32; 50; 93; 25].

Останніми роками розвиток інноваційних біотехнологій відкрив нові можливості для селекції рослин, здатних синтезувати природні пестициди, які є безпечними для самих культур, людини та навколишнього середовища. У результаті такі рослини можуть самостійно протидіяти шкідникам, що дає змогу істотно скоротити застосування мінеральних добрив і хімічних засобів захисту. Особливої уваги заслуговує потенціал заміщення синтетичних азотних добрив, які негативно впливають на стан ґрунтів і водних ресурсів, біологічними альтернативами на основі окремих видів бактерій та рослин [32; 50; 93].

Запровадження цих та інших стратегічних рішень забезпечує помітне зниження витрат на отрутохімікати, засоби захисту рослин і мінеральні добрива, що, своєю чергою, сприяє підвищенню екологічної результативності аграрного виробництва та формуванню передумов для його сталого розвитку. Отже, інноваційні біотехнології здатні виступати потужними драйверами стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності, забезпечення сталого розвитку аграрного сектору та відновлення сільських територій у цілому [14; 157; 176; 106].

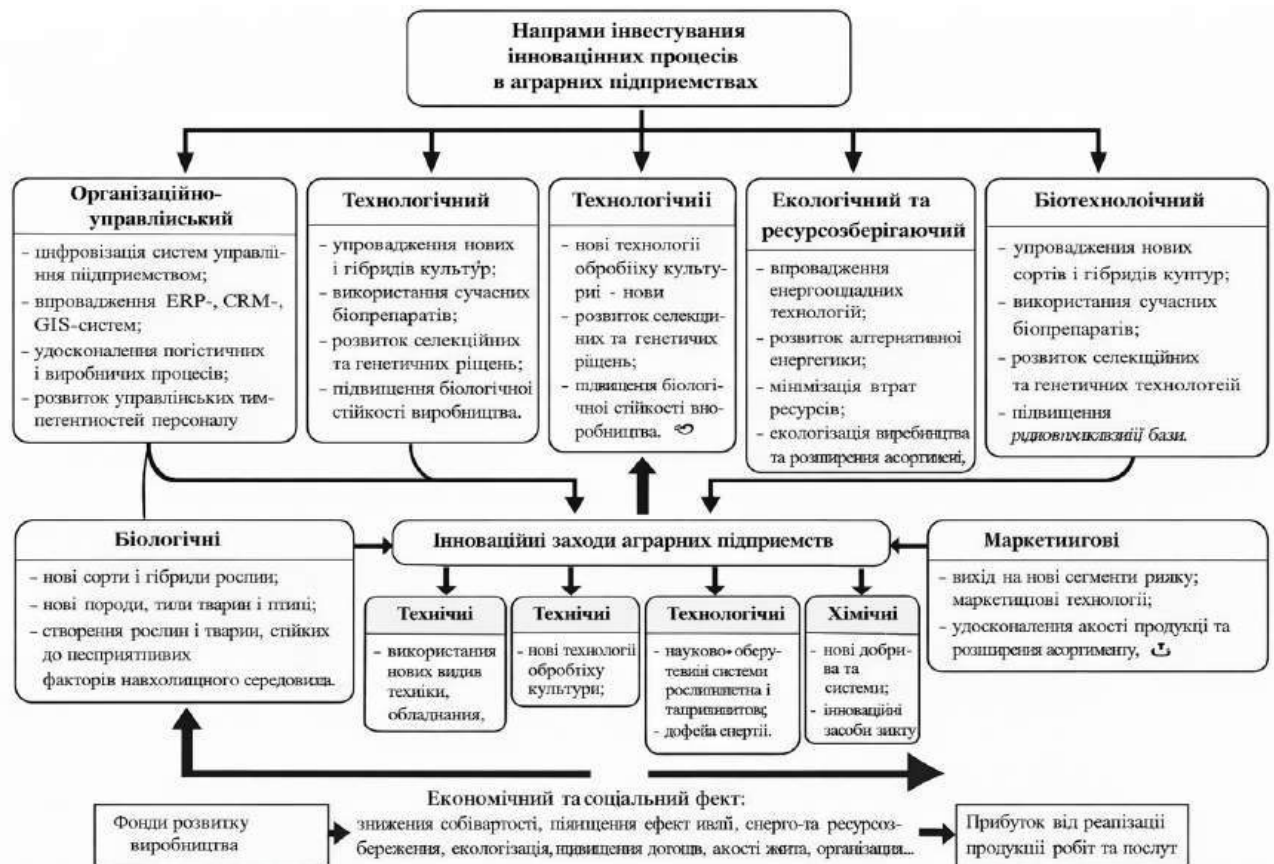


Рис. 3.3. Основні напрями інвестування інноваційних процесів в аграрних підприємствах (розроблено автором)

Комплексна інтеграція біотехнологічних інновацій, наукових розробок, проєктів і практичних рішень створює передумови для більш ефективного та раціонального використання аграрних ресурсів, зміцнення продовольчої безпеки держави, нарощування експортного потенціалу продовольчої продукції та розширення присутності на міжнародних аграрних

ринках за рахунок зростання обсягів виробництва й підвищення якості вітчизняної продукції [25; 171; 175; 146].

Наступну масштабну групу інновацій у аграрному виробництві становлять технології моніторингу стану ґрунтів і рослин. Їх розвиток ґрунтується на застосуванні геоінформаційних систем, використанні даних супутникового спостереження та залученні безпілотних літальних апаратів. Завдяки використанню БПЛА аграрні підприємства та фермерські господарства отримують можливість здійснювати оперативний контроль і систематичний моніторинг стану ґрунтів і посівів. Оснащені спеціалізованими сенсорами, камерами та інфрачервоними датчиками, безпілотники фіксують інформацію про вологість ґрунту, фізіологічний стан рослин, наявність захворювань і шкідників. Це дає змогу своєчасно та обґрунтовано реагувати на зміни у виробничому середовищі, раціонально розподіляти меліоративні заходи й ресурси, ефективно планувати агротехнічні роботи [159; 174; 177; 25].

Безпілотні літальні апарати активно використовуються для створення детальних карт земель, оренди, ідентифікації проблемних зон на полях, а також для високоточного внесення засобів захисту і поливу рослин і добрив. Інтеграція технологій штучного інтелекту та машинного навчання істотно розширює функціональні можливості їх застосування. Використання інструментів штучного інтелекту та масивів великих даних (Big Data) забезпечує точне прогнозування врожайності, підвищує ефективність управління виробничими ризиками, оптимізує використання матеріальних і природних ресурсів. У результаті підвищується результативність прийняття рішень і зменшуються витрати на аграрне виробництво [49; 159; 174; 25].

Автономні машини й механізми, обладнані елементами ШІ, суттєво скорочують потребу в ручній і механізованій праці, підвищують точність виконання технологічних операцій з обробітку ґрунту та здатні функціонувати майже безперервно з урахуванням необхідних регламентних перерв [49; 159; 174]. Це створює умови для оптимізації виробничих процесів, зростання ефективності використання техніки й матеріальних ресурсів. Водночас,

упровадження технологій Інтернету речей відкриває нові можливості для раціонального управління водними меліораціями та системами іригації. Йдеться про автоматизовані комплекси, що регулюють подачу води для поливу з урахуванням фактичних потреб рослин і поточних погодних умов. Це сприятиме сприяє збереженню водних ресурсів і підвищенню ефективності їх використання.

Важливим напрямом стратегічного розвитку аграрних підприємств є впровадження інноваційних рішень у сфері маркетингу, організації бізнес-процесів, фінансових розрахунків і систем управління. Зокрема, у практиці аграрного бізнесу поширюються нові канали збуту, коли виробники реалізують продукцію через автоматизовані або цифрові торгівельні платформи; постачають некондиційну, але придатну до споживання продукцію безпосередньо закладам громадського харчування; здійснюють онлайн-продажі невеликим групам споживачів за попередніми замовленнями [24; 103; 117]. Поряд з цим зростає роль безготівкових розрахунків і цифрових платіжних інструментів; цифрових фінансів; використання електронних платформ для залучення інвестицій; цифрових застосунків для отримання державних адміністративних послуг. Вагомого значення набувають автоматизація бухгалтерського обліку, програмне забезпечення оцінки й аналізу його даних, господарської діяльності загалом.

Важливим напрямом стратегічного розвитку аграрних підприємств є впровадження цифрових технологій і обробки великих масивів даних, які використовуються для вдосконалення організації праці, планування виробничих операцій та підвищення якості управлінських процесів. Аналітичні інструменти на основі Big Data дозволяють прогнозувати результати виробничої діяльності, оптимізувати розподіл ресурсів, підвищувати точність планування та зменшувати вплив ризиків, пов'язаних із природно-кліматичними й ринковими чинниками. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню прозорості управління та зростанню ефективності функціонування аграрних підприємств [34; 68; 153; 25].

Важливим складником інноваційного розвитку є також зростання продуктивності праці за рахунок автоматизації та цифровізації виробничих процесів, скорочення енергетичних і матеріальних витрат, впровадження ресурсозберігаючих технологій і сучасних методів управління. Зменшення енергоємності виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів не лише знижує собівартість продукції, але й посилює екологічну складову господарювання, що є важливим у контексті сталого розвитку аграрного сектору та ЄЗК [156; 169; 114; 25].

До сукупності основних напрямів стратегічного розвитку аграрних підприємств належить пошук збільшення їх фінансових можливостей, у т.ч. зростання потенціалу власних фінансових ресурсів, оптимізація структури капіталу та формування прогнозованого фінансового потоку. Саме на цій основі обґрунтовуються масштаби та напрями інноваційно-інвестиційної діяльності, визначаються пріоритети фінансування стратегічних проєктів і забезпечується фінансова збалансованість розвитку, що відображено на рис. 3.4 [32; 50; 93; 25].

Вибір того або іншого напрямку стратегічного розвитку зумовлюється також характером конкурентного середовища, зокрема, типом ринку за рівнем конкуренції; кількістю та силою конкурентів, їх ринковими позиціями; ефективністю конкурентних стратегій. Саме аналіз поведінки конкурентів і динаміки конкурентного середовища визначає доцільність застосування стратегій диверсифікації, які можуть бути спрямовані на розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки або освоєння нових видів діяльності. Таким чином, комплексна оцінка галузевих умов і конкурентного середовища є однією з ключових умов вибору напрямів стратегічного розвитку аграрних підприємств. При цьому аналіз наявної стратегії і тактики дозволяє оцінити логіку попередніх управлінських рішень, ступінь їх відповідності зовнішньому середовищу та внутрішнім можливостям [58; 62; 119; 106].

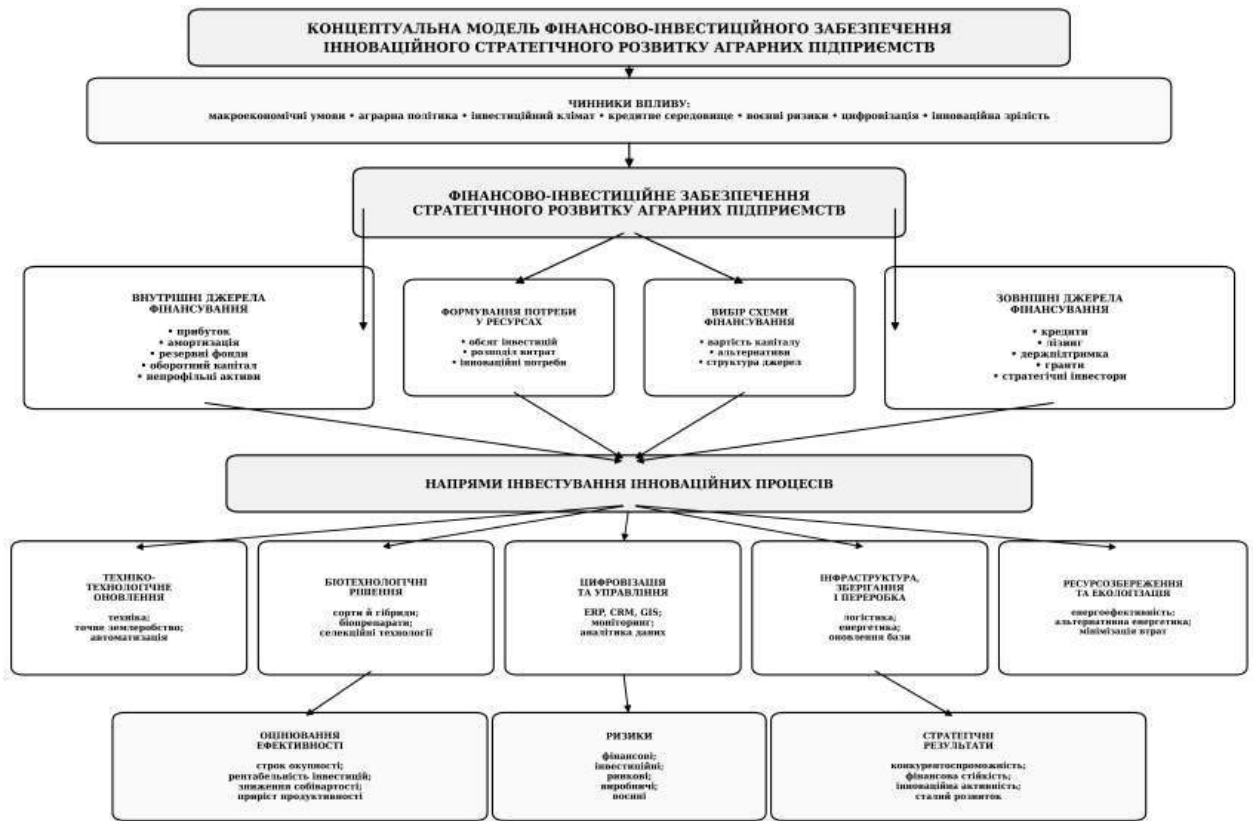


Рис. 3.4. Концептуальна модель фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційно орієнтованого стратегічного розвитку аграрних підприємств (розроблено автором)

Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку аграрних підприємств передбачає врахування тих можливостей, на які вони спиралися у минулому. Це система цілей; підходи до розподілу ресурсів і формування структури капіталовкладень; рівень допустимого фінансового ризику, а також стратегії окремих функціональних сфер діяльності, зокрема виробництва, маркетингу, фінансів, соціальної діяльності, екологізації, інновацій. У практичній діяльності аграрні підприємства реалізують кілька стратегій одночасно, що є характерним, насамперед, для великих диверсифікованих аграрних корпоративних структур. Водночас, у разі вибору однієї базової стратегії підприємство може визначати кілька можливих напрямів її реалізації, які розглядаються як альтернативні. Основні альтернативи в межах базових стратегій узагальнено та систематизовано в табл. 3.2 [70; 98; 155; 25].

Таблиця 3.2 - Систематизація стратегічних альтернатив функціонування та розвитку аграрних підприємств*

Варіант базової стратегії	Зміст стратегічної орієнтації	Основні стратегічні альтернативи	Умови доцільності застосування	Очікувані результати реалізації
Стратегія зростання	Спрямована на розширення масштабів діяльності, зміцнення ринкових позицій, нарощення виробничого потенціалу та посилення конкурентних переваг підприємства	інтенсифікація освоєних ринків; інтегроване зростання; географічна експансія; кооперація; міжфірмове співробітництво; розвиток зовнішньоекономічної діяльності; диверсифікація продукції та ринків збуту	достатній фінансовий, виробничий та кадровий потенціал; наявність інвестиційних ресурсів; сприятлива ринкова кон'юнктура; стабільний або зростаючий попит; інноваційна готовність підприємства	збільшення обсягів виробництва і реалізації; зростання доходів та прибутковості; розширення частки ринку; підвищення конкурентоспроможності; посилення інвестиційної привабливості підприємства
Стратегія стабілізації	Орієнтована на збереження досягнутих позицій, забезпечення стійкості функціонування та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища без суттєвого розширення масштабів діяльності	оптимізація ресурсокористування; контроль і ревізія витрат; селективний вибір перспективних напрямів; балансування ринкової присутності; пошук нових СЗГ; коригування цінової політики; вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів	нестабільність зовнішнього середовища; коливання ринкової кон'юнктури; обмеженість інвестиційних ресурсів; потреба в утриманні фінансової рівноваги; необхідність зниження ризиків	підтримання фінансової стійкості; збереження ринкових позицій; підвищення ефективності використання ресурсів; зниження витрат; формування передумов для подальшого розвитку
Стратегія виживання (реструктуризації)	Передбачає глибоку адаптацію підприємства до кризових умов шляхом структурних, організаційних, виробничих і управлінських перетворень з метою збереження його життєздатності	зміна товарної політики; перегляд маркетингової стратегії; перепрофілювання діяльності; реорганізація системи управління; злиття або об'єднання підприємств; реструктуризація активів і зобов'язань	кризовий фінансовий стан; зниження прибутковості; втрата ринкових позицій; неефективна організаційна структура; суттєві зовнішні загрози	відновлення платоспроможності; оптимізація організаційної структури; зменшення збитковості; підв

* Узагальнено автором

Узагальнення, наведене в таблиці 3.2, дає підстави стверджувати, що вибір базової стратегії функціонування та розвитку аграрного підприємства

визначається сукупністю внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання, станом зовнішнього середовища, рівнем конкурентного тиску та наявністю ресурсного забезпечення. У сучасних умовах господарювання стратегія зростання є доцільною для підприємств, що мають достатній виробничий, фінансовий та інноваційний потенціал, тоді як стратегія стабілізації забезпечує підтримання ринкової стійкості за умов нестабільності середовища. У разі посилення кризових явищ актуалізуються стратегії виживання та скорочення, які передбачають реструктуризацію діяльності, оптимізацію витрат і перегляд організаційно-управлінських підходів. Отже, стратегічні альтернативи мають розглядатися як взаємопов'язані інструменти адаптації та розвитку аграрних підприємств залежно від фази їх життєвого циклу та умов функціонування [32; 50; 93; 25].

Вибір конкретної стратегічної альтернативи має базуватися на всебічному аналізі її потенційних переваг, можливих ризиків і загроз, імовірність виникнення яких є найбільш високою для кожного напрямку стратегічного розвитку. Визначальним критерієм у процесі оцінювання стратегічних альтернатив виступає їх здатність забезпечити досягнення його цілей і реалізації місії аграрного підприємства. За умови відповідності цьому критерію подальша оцінка ефективності обраної стратегії здійснюється за низкою взаємопов'язаних аспектів, а саме відповідністю етапу його ринкового розвитку; ресурсним можливостям; наявністю ризиків і витрат [34; 68; 153; 25].

Зазначимо, що розробка напрямів відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств здійснювалась у відповідності до гостроти, важливості й нагальності проблем, вирішення яких є основою їх ефективного й конкурентоспроможного функціонування та розширеного відтворення на перспективу на рівні виробничо-економічної, соціальної, природничо-екологічної сфер діяльності, які тісно ув'язані між собою. Особливий акцент здійснено також на досягненні відповідностей євроінтеграційному курсу України; підвищенні ефективності співпраці у системах "аграрні підприємства – сільські території та місцеві громади – регіональне управління – державне

управління”. Йдеться й про посилення операційної спроможності державних інститутів щодо підтримки малого й середнього агробізнесу; вирішення демографічних проблем; підтримки інновацій як загального тренду цифрової економіки; боротьби з корупцією, бюрократією, цифровою економікою, у т.ч. відповідно до рамкових програм і стратегій відновлення й розвитку країни на перспективу [11; 24; 117; 106].

При цьому для практичного втілення пропонованих ідей основоположне значення має розробка дієвих, гнучких, таких, що постійно адаптуються до викликів зовнішнього середовища й, одночасно, економічно виправданих організаційно-економічних та інших механізмів господарювання. Адже формальні та декларативні механізми й заходи призводять до гальмування стратегічного розвитку. У даному випадку, необхідно зосередитися на організаційно – економічному механізмі. Його організаційна й економічна підсистема функціонують в єдиній цілісності, але з огляду на масштаби впливу й складність проблем, які вони вирішують, доцільно визначити напрями їх удосконалення окремо, для підвищення загальної ефективності [58; 62; 119].

3.2. Удосконалення підсистеми організації в організаційно-економічному механізмі відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств

Удосконалення інструментів та методів організаційно-економічного механізму діяльності, відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств повинно, по-перше, відповідати їх завданням, напрямам та пріоритетам; по-друге, орієнтуватися на державну аграрну політику, інтеграційні прагнення до ЄС і його стандарти; по-третє, узгоджуватися з державними та суспільними регуляторними інститутами; по-четверте, мати інноваційні засади; по-п'яте, відповідати інтересам і товаровиробників, і

споживачів, національній продовольчій безпеці, сприяти забезпеченню базових потреб населення України, а також добробуту, якості життя, формуванню середнього класу на селі, збереженню та відтворенню сільських територій при одночасному збереженні високих показників продуктивності й ефективності функціонування [32; 50; 93; 106].

Покращення організації відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств має ґрунтуватися на співпраці з державними інститутами, які повинні сприяти безпеці й підтримці інвесторів, активності вітчизняного агробізнесу на засадах охорони прав власності, боротьби з рейдерством, тіньовою економікою й корупцією. Воно передбачає також розробку спеціальних вимог для відновлення депресивних, звільнених, замінованих, забруднених і постраждалих від війни територій. Важливо розробити програми відновлення й стратегічного розвитку як інструменти удосконалення його організаційно-економічного механізму на рівні організаційної підсистемі, у змісті яких передбачити:

- деталізацію напрямів, джерел фінансування, інноваційного забезпечення у виробничо-економічній, соціальній, екологічній сферах за величиною, розміщенням, типовими проблемами аграрних підприємств;

- всебічну оцінку й діагностику загроз для виробників, реалізаторів, споживачів, вітчизняних та міжнародних інвесторів та засоби й джерела їх струхування, забезпечення безпеки;

- використання автоматизованих, цифрових та інформаційних систем у сферах моніторингу, обліку, оцінки результатів програм і стратегій, їх контролю та коригування за потреби.

- кадровий, консалтинговий, методологічно-законодавчий супровід угод із виробництва, реалізації, логістики, страхування, інвестування, модернізації, фінансового й товарного кредитування, державно-приватного партнерства, підтримки сільських громад, природоохоронних проєктів;

- створення цифрових реєстрів потенційних інвесторів та інноваторів, інформаційних баз даних про них.

Наразі, в аграрному секторі представлені аграрні корпорації, що

володіють найбільшими земельними й фінансовими ресурсами у Європі та в світі. Вони є інноваційними, ефективними, фінансово стійкими і конкурентоспроможними на національних і світових аграрних ринках. Їх діяльність забезпечують досконалі організаційно-економічні механізми, здатні самостійно розробляти й організовувати стратегії й пріоритети відновлення й стратегічного розвитку, здійснювати системне управління ними [32; 50; 93; 106].

Натомість протилежні їм малі й середні аграрні підприємства, питома вага яких за кількістю переважає великі в сотні й навіть тисячі разів, тільки в 5-15% своєї кількості впроваджують автоматизації, цифрові інновації, ІТ, ШІ, біотехнології й точне землеробство. Їх функції направлені, переважно, на удосконалення й здешевлення контролю за використанням робочого часу, техніки, паливно-мастильних матеріалів; автоматизацію обліку виробничих процесів і фінансових результатів; супутниковий та БПЛА моніторинг полів, цифрове керівництво зрошенням; організацію диференційованого внесення мінеральних добрив, застосування засобів захисту, стимуляторів росту; впровадження гібридів насіння, високопродуктивних видів тварин [159; 174; 177; 25].

Проте навіть названі інновації, зміст яких характеризується як такий, що має, переважно, удосконалюючий вплив. Це спричинено проблемами фінансування, не послідовністю та частковістю впровадження. Як наслідок, коефіцієнти корисної дії не мають стовідсоткових значень. Тому власники й менеджери малого й середнього агробізнесу, будучи до того ж особами похилого й середнього віку, залишаються на позиціях традиційного землеробства. Ситуація погіршується і через недостатню інвестиційну привабливість малого й середнього аграрного підприємництва для зовнішніх інвесторів і кредиторів, досить високу вартість інноваційних технологій, ризики виробництва й збуту продукції [32; 50; 93; 25].

Відомо, що малі й середні аграрні підприємства майже не залучають внутрішні та іноземні сторонні інвестиції, кредитні кошти. Тому для їх відновлення й стратегічного розвитку важливо бути рентабельними, щоб

спрямовувати доходи в інновації, в соціальні та екологічні стратегії відповідно до євроінтеграційного курсу країни. Так, вартість продукції вітчизняних агротоваровиробників не перевищує витрати на ресурси, а навпаки, є меншою в порівнянні з відповідними європейськими аналогами. Це відбувається за рахунок низьких виплат за оренду землі, зарплат працівникам, відсутністю санкцій за енерго- та ресурсоемке виробництво, практичною відсутністю страхування посівів [32; 50; 93; 106].

Так, у 2025 – 2026рр., за даними Jooble.UA, середня погодинна оплата в агробізнесі встановлена на рівні 109,4 – 201,6 грн/год або 2 – 4 євро. Вона може значно відрізнятись за видами діяльності, кваліфікацією працівників, галузями, сезонами, регіонами. Показники країн ЄС є значно вищими. Навіть у Болгарії та Румунії сезонні працівники отримують 5 – 8 євро/год. Постійні працівники у Польщі мають 12,5 – 17,3 євро/год; в Австрії, Бельгії, Данії, Нідерландах, Німеччині – 45 – 50 і більше євро/год. Загалом середня вартість робочої сили в ЄС становить 30,5 – 33,5 євро/год, тоді як в Україні це 130 – 156 грн або 2,5 – 3,0 євро/год, тобто у 10 разів менше. Ключовим чинником високих виплат у країнах ЄС став ріст продуктивності праці в агросекторі на 9,2% за рахунок інновацій [51; 65; 182].

Таким чином, рух до ЄС має прискорити зміни в організації праці та збільшенні її продуктивності на основі інновацій та зростання вартості робочої сили. Це може відбуватися в т.ч. й на засадах удосконалення організаційної підсистеми організаційно-економічного механізму аграрних підприємств за рахунок скорочення адміністративного й обслуговуючого персоналу, непродуктивних працівників; покращення трудової дисципліни; підвищення показників прожиткового мінімуму, мінімальної й середньої зарплати, погодинних ставок на законодавчому рівні; бюджетного прямого й непрямого (страхування, оподаткування) дотування малих і середніх аграрних підприємств [51; 65; 182; 25].

Україна також має найменшу мінімальну зарплату у Європі – 178 євро/місяць, в разі поступаючись таким бідним країнам, як Молдова, Таким чином, склалася парадоксальна ситуація, коли світовий виробник

продовольства не може забезпечити достойну зарплату своїм громадянам, які це виробництво й високий статус забезпечують. Дієвим організаційним і фінансовим інструментом одночасно, який може швидко змінити ситуацію, є зміна адміністрування оподаткування великих платників – агрохолдингів. Адже багато років триває парадоксальна ситуація, коли вони не сплачують податок на прибуток, а лише за використання землі.

Очевидно, що в країнах ЄС діють інші правила й закони – чим більш прибутковим є бізнес, тим більшими є відрахування з прибутків. Тому вдосконалювати організаційно-економічний механізм господарювання й стратегічного розвитку аграрних підприємств потрібно на європейських засадах. Підвищення рівня заробітної плати, орендних виплат сприяло б зростанню доходів сільських жителів, рівня життя, вирішенню демографічних проблем сільських територій та їх збереження загалом [51; 65; 178; 25].

В цих умовах удосконалення організаційної підсистеми організаційно-економічного механізму відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємства означає посилення інструментів прозорості щодо прийняття підприємницьких та державних управлінських для подолання бюрократії, корупції й інших ризиків [34; 68; 153; 106].

- впровадження форматів публічних обговорень, громадських слухань, публічних експертиз та оцінок інноваційно-інвестиційних проєктів і бізнес-планів; методологічних розробок і нормативно-законодавчих актів щодо вирішення проблем відновлення й стратегій розвитку;

- удосконалення існуючих організаційних форм та механізмів зростання фінансово-економічної стійкості й доходності аграрних підприємств, особливо малих і середніх, зокрема, через соціально справедливе оподаткування, страхування, досягнення умов справедливої ринкової конкуренції у колаборації з державними інститутами;

- збільшення кількості бізнес-планів та інноваційно-інвестиційних проєктів із залученням бюджетних коштів за конкурсним та конкурентним прозорим для бізнесу, громадськості, контролюючих органів відбором;

- розробка і використання мотивів і стимулів відновлення й

стратегічного розвитку аграрних підприємств та їх працівників, особливо малих і середніх;

- формування баз даних про наявні й потенційні інвестиційні проєкти, фактичних і можливих інвесторів як важливих організаційних структур;
- організація співпраці з аудиторськими і консалтинговими фірмами й залучення їх послуг щодо оцінки та діагностики інвестицій та інновацій;
- організація доступу до інформації про глобальні, європейські, національні та регіональні інноваційні й фінансові програми й проєкти в аграрному секторі.

Необхідно зазначити, що війна дуже відчутно вплинула на зменшення інвестиційної активності в аграрному секторі. Тут проявилися і продовжують накопичуватися масштабні фінансові й інвестиційні проблеми. Для їх системного вирішення важливе значення мають організаційні заходи:

- врегулювати економічні, фінансові, кредитні, страхові, податкові відносини між аграрними підприємствами, фінансовими й кредитними установами, суб'єктами інших галузей економіки, державними інститутами;
- розробити інноваційні форми та методи доступного кредитування, інвестування й страхування;
- організувати надходження інвестицій з інших підприємств, насамперед, переробних, торгівельних, громадського харчування;
- впровадити цифрові інновації удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційної та інвестиційної діяльності для конкурентоспроможності аграрних підприємств;
- реалізовувати інші заходи для збільшення інвестиційних надходжень, у т.ч. через новітні форми організації – венчурні компанії, стартапи, пілотні проєкти, програми, гранти, донорські фонди тощо.

Встановлено, що вітчизняні виробники представляють свою товарну продукцію на аграрних ринках за цінами, які нижче ринкових. Неминучі втрати від цього вони компенсують за рахунок зниження орендної плати за землю, низької оплати праці працівникам; закупівлі товарної аграрної продукції у малих і середніх виробників за зниженими цінами. Така стратегія

підтримується або, у всякому разі, не подавляється державою. Не заперечуючи проти державної підтримки великих агрохолдингів, вважаємо за необхідність такої підтримки малим і середнім аграрним підприємствам, наприклад, підвищенням рівня мінімальної та середньої погодинної оплати; встановленням порогових нижніх значень орендної плати й закупівельних цін [107; 106; 167; 25].

Організація інноваційного вирішення завдань оновлення техніки й обладнання, технологій аграрних підприємств передбачає дотримання паритету цін на продовольчу й інші види продукції, товарів і послуг; диференційовану амортизаційну політику для перманентного інноваційного оновлення техніки, стимулювання діяльності вітчизняних підприємств сільськогосподарського машинобудування [32; 50; 93; 25].

Необхідно зазначити, що удосконалення організаційних складників організаційно-економічного механізму відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств має відповідати стратегіям відновлення й розвитку. В умовах невизначеності й ризиків війни саме їх прибутки й доходи, фінансово-економічна стійкість, особливо на рівні малого й середнього агробізнесу, є запорукою стратегічного розвитку на основі інновацій вищих технологічних укладів.. Це обумовлено тим, що малі й середні аграрні підприємства організовують виробничі процеси й інноваційні технології за рахунок переважно, власних фінансів [72; 143; 170].

Вони використовують власні організаційні й фінансові інструменти для впровадження інноваційних управлінських рішень і методів господарювання. Навіть за умови їх невеликих обсягів, але при постійності, системності й послідовності це сприяє втриманню ринкових ніш і навіть експансії нових аграрних ринків; є основою економічної ефективності, соціологізації, екологізації. Також йде мова про організацію інновацій у всіх сферах діяльності аграрних підприємств, на всіх ланках аграрного відтворення. У т.ч., йдеться про впровадження стандартів якості та відповідності і в діяльності, і в управлінні [32; 50; 93; 25].

Згідно визначених у п.3.1 напрямів стратегічного розвитку, його

інноваційність передбачає впровадження біотехнологій, точного землеробства, цифрових, інформаційних технологій, ШІ у виробництво; цифрові фінансові інструменти, цифрові інвестиційні платформи, нові форми організації інвестування – у фінансово-економічній діяльності; цифровізацію, ІТ, автоматизацію – в обліково-аналітичне та інформаційне забезпечення; технології маркетингу, мобільну та електронну комерцію – у збут та логістику; автоматизовані системи управління, адаптивність, антикризовість, стратегії - в організацію управління [159; 174; 177].

Однак багатовекторність точного землеробства передбачає новітні підходи до організації бізнес-процесів, вимагає нових компетенцій та фахівців. Необхідно організувати взаємодію не як раніше у системі “агроном – бригадир – механізатори - рядові працівники”, а забезпечити підготовку й співпрацю нових, принаймні трьох фахівців: агронома, який визначає необхідні агротехнічні й технологічні заходи; програміста – фахівця з точного землеробства для програмування виробничих процесів та майбутніх врожаїв; багатопрофільного оператора машин та обладнання, який впроваджує завдання у практику. Наразі, на основі змін на низовому, базовому рівні відтворення забезпечується організація очікуваних результатів інновацій точного землеробства – оптимізація агротехнологічних операцій, їх економічність, продуктивність і економічна ефективність [159; 174; 177].

В якості засобів удосконалення організації інноваційної аграрної діяльності малих і середніх аграрних підприємств пропонується використання технологій Lean або ощадливого виробництва. Вона спрямована на оптимізацію бізнес-процесів, максимізацію цінності для клієнта, усунення всіх можливих втрат (часу, ресурсів, зайвих рухів і трансакцій). Загалом, згідно концепції ЛЕАН, йдеться про виявлення та усунення 7 видів втрат. Інструментами є: організація робочого місця; філософія безперервного удосконалення процесів за участі всіх працівників; виробництво “точно в строк”; картування потоків створення доданої вартості, контроль та виявлення “вузьких місць”. Це дозволяє зменшити витрати, собівартість й підвищити

прибутки; підвищити якість продукції; збільшити залученість працівників. Тим самим створюється особлива корпоративна й просто підприємницька культура, за якої кожен працівник прагне оптимізувати свою й загальну роботу [107; 106; 167; 25].

Отже, впровадження точного землеробства й інших інноваційних технологій радикально змінює й організаційну підсистему механізму функціонування і стратегічного розвитку аграрних підприємств через необхідність її змін та удосконалення. І навпаки, саме організаційна підсистема на основі методів та інструментів забезпечує діяльність суб'єктів аграрного господарювання. Складовою частиною організації є цифрове планування господарських операцій та процесів. Воно є інноваційною технологією, яка забезпечує нові організаційні підходи до функціонування аграрних підприємств [159; 174; 177; 25].

В основі цифрового планування є, в т.ч., цифрові й інформаційні планувальники завдань у вигляді веб-додатків. Наприклад, веб-додаток My John Deere дозволяє фахівцю, який знаходиться на відстані в сотні й навіть тисячі км від полів аграрного підприємства, здійснювати організацію операцій точного землеробства, а саме налаштувати посівну кампанію, обробіток посівів, збір урожаю. Крім цього, цифрове планування дозволяє розробляти об'ємні моделі землекористування, навіть з урахуванням нерівностей рельєфу та специфіки біоценозів і агроландшафту [159; 174; 177; 25].

Таким чином, 3D-модель поля з візуалізацією реальних перепадів абсолютних висот, дозволяє враховувати їх зміни, наслідки вітрової та водної ерозії, геоморфологічні процеси та їх інтенсивність. Постійний моніторинг схилів, балок, яруг, інших геоморфологічних форм та їх динаміки в сільському господарстві є основою для оцінки реальної кількості опадів, сонячного світла, ерозії ґрунтів, розміщення посівів та їх спеціалізації; прийняття рішень щодо необхідності меліорації та її обсягів. [159, с. 78].

В обстановці критичного дефіциту фінансових та інвестиційних ресурсів, особливо для малих і середніх аграрних підприємств, державного

бюджету країни, відсутності інших джерел у вигляді резервних та страхових фондів, потрібно активно шукати нові джерела. Обґрунтовано, що для модернізації техніки й обладнання, впровадження інновацій у діяльність, потрібно надавати інвестиції в основний капітал аграрних товаровиробників в обсязі, які рівні їх питомій вазі у валовій доданій вартості країни [70; 98; 155; 106].

Наразі, у сучасних умовах це дорівнює 12-15%, тобто 1,0 - 1,5 млрд дол США. Таких коштів в бюджеті не має. Навіть на страхування посівів зернових у поточному році виділено лише 60 млн грн або 1,5 млн дол, що можна вважати символічною сумою. Але така практика заслуговує на увагу та поширення у мирній Україні. Тому важливо організовувати нові інноваційні фінансові джерела, форми та інструменти надходження інвестицій, а також збільшувати обсяги бюджетної підтримки для відтворення основних засобів аграрної діяльності відповідно до її частки в структурі ВВП [32; 50; 93; 25].

Необхідно посилити державну інвестиційну підтримку середнього та малого агробізнесу, особливо в частині оновлення основних засобів і заміни їх на сучасні, енергозберігаючі та екологічно безпечні [48; 145; 155]. Актуальними є стимулювання аграрного лізингу, у т.ч. на основі державних програм і стратегій із гарантією зниження відсоткових ставок лізингових платежів; інших форм оренди, спільного володіння; кооперації, кластеризації, інтеграції. Для збільшення обсягів, регулярності, гарантованості та прискорення інвестицій необхідно удосконалити логіку та порядок здійснення нарахування амортизації; контролювати використання амортизаційного фонду за призначенням. Організаційним інструментом при цьому треба назвати методичні засади здійснення амортизаційних нарахувань, де передбачити засоби для прискорення амортизації.

Перспективним є організація сприяння залученню фінансових та інвестиційних ресурсів з підприємств інших галузей національної економіки шляхом створення інтеграційних агропромислових комплексів, об'єднань, кластерів, фінансових груп та альянсів, а також кооперативів для малих і

середніх аграрних підприємств. Важливо використовувати наявні й розробляти нові механізми та розвивати відповідні програми для них, а саме товарне кредитування, приватно-державне партнерство, соціальна відповідальність. Таким чином, наприклад, можна підтримати дрібні крафтові продовольчі виробництва, надаючи їм невеликий стартовий капітал та гарантуючи збут продукції або формування її товарних партій на взаємовигідних умовах [31; 140; 180; 25].

Подібний проєкт здійснило відоме інтернет видання AgroPortal. В ньому вміщені дописи про неймовірні села України, чим видатні, де розміщені, здійснюються щорічні конкурси на автентичність та унікальність з відзначенням переможців грошовими грантами на розвиток. Таким чином, українці і світ дізнаються, мають змогу відвідати й фінансово або морально підтримати дійсно неймовірні поселення. Так, це с.Водяники на Черкащині із справжнім гірськолижним курортом; с. Маліївці з водопадом та музеєм на Хмельниччині [48; 145; 155].

У 2021 р. була створена Спільнота неймовірних сіл, яка налічує понад 16 тис учасників. Проєкт знайшов продовження у висвітленні та підтримці неймовірних крафтових виробництв. Таким чином, не тільки великі агрохолдинги, але й медіа, громадські неприбуткові організації можуть популяризувати й підтримувати сільське господарство, сільські території. У даному випадку, це здійснюється за фінансової підтримки Королівства Нідерланди. Деякі автори зазначають, що крафтові виробники створюють основу економіки місцевих громад, є важливим чинником фінансово-економічної стійкості сільських територій (Каролін Спаанс, АгроПортал, 12.01.26) [51; 65; 178].

У 2025 р. Україна вперше в історії як спостерігач приєдналась до Постійної робочої групи з питань регіонального розвитку сільських територій у Південно-Східній Європі (SWG). Основним завданням засідання робочої групи було просування ідей і практики євроінтеграції України в ЄС разом з Молдовою й країнами Західних Балкан. У 2020 р. у межах реалізації земельної

реформи було презентовано концепцію Фонду розвитку сільських територій [27; 42; 92].

Основними напрямками діяльності Фонду обґрунтовано: підтримка інфраструктури, мережі Інтернет, енергозбереження, освіти й медицини на селі; сільського зеленого туризму та гостинності. Також це реалізація програм державної підтримки малих і середніх аграрних виробників; органічного землеробства. Фінансування діяльності на рівні 1% - з Державного бюджету; 20% - від оренди земель державної та комунальної власності, у т.ч. 60% - з урахуванням площі сільської території розміщення громади; 40% - з урахуванням кількості зареєстрованих тут суб'єктів агробізнесу [48; 145; 155; 25].

Організація Фонду розвитку сільських територій передбачена також важливими державними рамковими стратегіями. Це Національна економічна стратегія до 2030 р. та Державна стратегія регіонального розвитку на 2021 – 2027 рр. Всеукраїнська асоціація громад (ВАГ) вважає, що Національний план відновлення України має включити його в свою структуру в якості важливого фінансового інструменту. Велике значення для здійснення діяльності Фонду й інших інститутів, аграрних підприємств має використання багаторічного досвіду ЄС у цьому напрямі. Наразі, попри постійне декларування важливості такий Фонд, як і інші подібні інститути, все ще не організовано [27; 42; 92; 106].

Для організації та підтримки наукових ідей, розробок інновацій необхідно організовувати й активізувати венчурні фонди, компанії й стартапи. Вони можуть відрізнятись за масштабами й напрямками діяльності. Крім цього, для організації впровадження інновацій в якості форм можна використати спільні підприємства, міжнародні фінансові інститути, спеціальні фонди й стратегії. Вказані форми та механізми для інноваційного оновлення та модернізації основних засобів аграрних підприємств мають функціонувати на основі інформаційної системи. Системні інформаційні дані дозволять використовувати достовірну інформацію про кількість, види, вартість, оцінку

складових матеріально-технічної бази аграрних підприємств для потреби в інноваціях. Також це дозволить оцінити рівень капіталізації та вдосконалити амортизаційну політику для інновацій [32; 50; 93; 25].

Загалом, відбудова й стратегічний розвиток підприємств вітчизняного аграрного сектору має відразу охоплювати не тільки власне їх класичну ідентифікацію, але й важливі трансформаційні процеси. Йдеться про зміцнення інститутів та інституційної спроможності; збереження, відтворення та розвиток сільських територій; адаптація до глобальних кліматичних змін; узгодження національної аграрної політики із спільною аграрною політикою країн Європейського Союзу [27; 42; 92; 25].

Велике значення для відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств має організація цифрового моніторингу аграрних ринків, на основі технологій поведінкової економіки, поведінкових фінансів та маркетингу; оцінки цін; цифрового прогнозування та планування. Тобто, без наявності актуальної інформаційної бази, реалізація запропонованих стратегій у вигляді відповідних управлінських процедур стає значно складнішою. Інноваційний розвиток маркетингових концепцій спонукав до організації системи маркетингової інформації та її взаємозв'язків з новими типами інформації та інформаційними технологіями [139].

Якщо за традиційних підходів збут базувався на розрізнених, нерегулярних масивах інформації, то завдяки цифровізації й автоматизації інформація стала достовірною, неупередженою, систематизованою та інтегрованою. Більше того, здійснюване на цій основі програмування дозволило удосконалити аналіз і використання даних, тим самим підвищити ефективність управлінських та стратегічних рішень. Процес інтеграції на засадах цифровізації має охоплювати не лише маркетингові інформаційні системи, але й інші інформаційні та виробничі системи внутрішнього середовища аграрних підприємств. Це ознаменувало новий етап в оцінці та в роботі з інформацією – створення глобальних інформаційних систем та баз даних [11; 24; 117; 25].

Загалом, аграрні підприємства можуть функціонувати на основі кількох варіантів стратегій: пасивне очікування, активне очікування (готовність кваліфіковано адаптуватись до змін, здійснювати підготовку до змін і стимулювати такі зміни). Ефективний є варіант, коли зміни можна спрогнозувати й викорувати за допомогою інновацій. Вибір типу стратегічної поведінки залежить від обраної загальної стратегії економічного розвитку, - власне розвитку, стабілізації чи скорочення, у т.ч. з урахуванням інтересів у регіональному й національному масштабі. На основі обраних стратегій конкретизуються, в даному разі, організаційні ресурсні та інвестиційні й інноваційні інструменти підвищення ефективності [32; 50; 93; 25].

Для досягнення максимального ефекту від застосування загальних стратегій відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств в залежності від фінансово-економічного стану виділяються інвестиційна стратегія інтенсивного розвитку, сталого розвитку, антикризова. Їх організація означає а) підготовку до інвестування й інновацій, виробництва й реалізації; б) створення банку інвестиційних ресурсів; в) управління процесом інвестування. Однак, коли аграрні підприємства були зруйновані й пограбовані, згорнули діяльність, несуть великі фінансово-економічні втрати, цілі стратегічного розвитку можуть втратити свою актуальність [107; 106; 167; 25].

Тому і в короткостроковій, і в середньо- та довгостроковій перспективі основним критерієм прийняття управлінських рішень є усунення або мінімізація негативного впливу зовнішнього середовища, а також нейтралізація власних слабких сторін аграрних підприємств. Насамперед, це означає збереження підприємства та його діяльності (платоспроможності, ліквідності, запобігання банкрутству, поглинанню). Провідне значення у цих процесах має вибір дієвих інвестиційних інструментів. Інвестиційний інструмент означає засіб залучення й використання інвестиційних ресурсів, і власне інвестиційний ресурс. Структура й види інструментів інвестицій представлено на рис. 3.5. Це самоінвестування; позики і кредити; фінансові

кошти від продажу активів; грантові, донорські й спонсорські; впровадження розробок стартапів, інноваційно-інвестиційних проєктів, бізнес-планів [48; 145; 155; 106].



Рис. 3.5. Концептуальна модель застосування інвестиційних інструментів у забезпеченні функціонування, відновлення та розвитку аграрних підприємств (розроблено автором)

Таким чином, табл. 3.5, інші результати досліджень показує наявність різноманітних інструментів, джерел, засобів та процедур організації діяльності, відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств. Однак на рівні малих і середніх підприємств агробізнесу вони показують недостатню ефективність, пасивність, системність. В якості причин такої ситуації визначено, у т.ч., непослідовну організацію виробничих і управлінських процесів, недостатню інноваційність освіти й кваліфікації власників, керівників та працівників [32; 50; 93; 106].

Це пояснюється традиційністю освіти вже навіть на початку 2000-х років, враховуючи, що більшість керівників, приватних підприємців отримали освіту в той час. Тому їх інноваційні компетенції є не достатніми для забезпечення

інноваційного та ефективного функціонування суб'єктів аграрного господарювання. Тому за умов покращення обізнаності, кваліфікації власників та керівників, рядових працівників можна суттєво покращити показники інноваційності, інституційного забезпечення, ефективності аграрних підприємств та їх ресурсів. Цей висновок підтверджується даними опитування про переваги євроінтеграції серед вітчизняних фермерів. Згідно даних Директора Національної асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України Р.Корінця, тільки 8% з них мають певні уявлення про програми ЄС у цій площині. Євроінтеграція сприймається позитивно, але вона не наповнена реальним змістом [91; 145; 150].

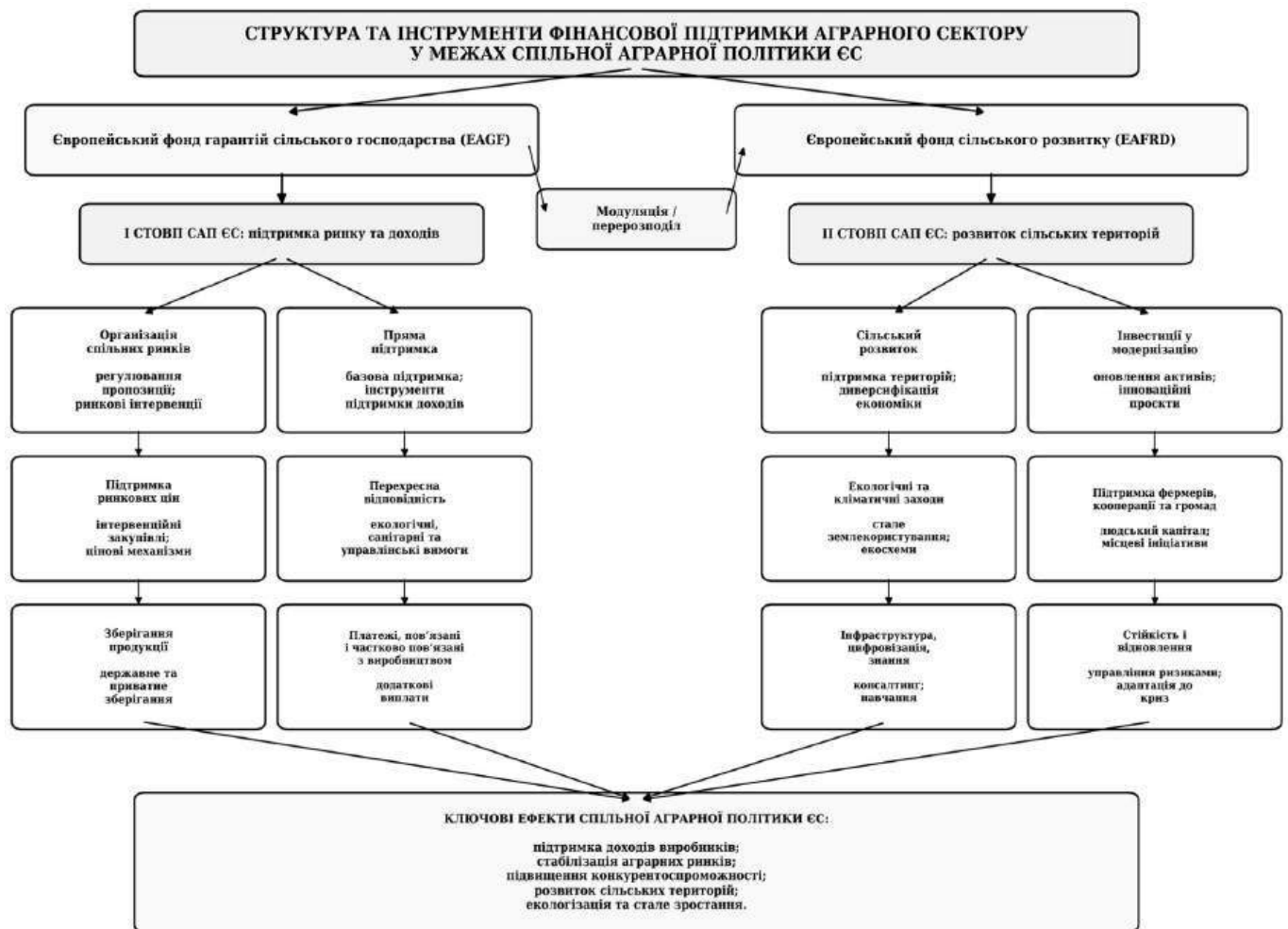


Рис. 3.6. Структура та інструменти фінансової підтримки аграрного сектору у межах Спільної аграрної політики ЄС

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення механізмів Спільної аграрної політики ЄС.

Між тим, як зазначалось, у Євросоюзі підтримується велика увага до жителів села, оскільки вони здійснюють продовольчу безпеку й підтримку відтворення сільських територій. Тому організаційні цілі САП включають: фінансову підтримку фермерів і покращення продуктивності аграрного виробництва; захист фермерів; допомога у боротьбі з глобальним потеплінням та підтримка раціонального природокористування, агроландшафтів, біорізноманіття, сільських територій; підтримка сільської економіки через розвиток суміжних секторів [166; 181; 114; 25].

Сільські громади можуть посилити можливості фермерів отримати фінансування. Однак в Україні обмін інформацією та співробітництво у цьому напрямі є дуже слабкими. Існуючі протягом 3-х десятиріч дорадчі служби є, переважно, формальними та неефективними. Очевидно, це відбувається тому, що вони були створені замість чи на місці управлінь сільського господарства, з немотивованими працівниками та бюрократичними підходами до здійснення діяльності. Джерелами радикального покращення їх роботи може бути залучення фахівців та студентів закладів вищої та спеціальної аграрної освіти; Національної Академії аграрних наук України.

Треба зазначити, що принаймні 5% фінансування Програм регіонального розвитку здійснюються через спеціальний структурований механізм управління Місцеві групи дій – Lokal Action Group (LAG). Вони є окремою організаційною формою, некомерційною структурою та об'єднує партнерів з державного, приватного й громадянського суспільства. При цьому кожен з названих секторів не може представляти понад 49% місцевого партнерства. Відсутність таких місцевих груп дій не може використати 5%-у допомогу від ЄС (а це великі кошти, адже фонди ЄС на потреби села й аграрного виробництва перевищують 300 млрд євро. Це означає відсутність підтримки фермерів з цього джерела; культурної спадщини на селі; розробки продуктів сільського туризму тощо. До слова, мережі Місцевих груп дій вже створили інші країни – кандидати на членство в ЄС, включно з Грузією та Молдовою [7; 66; 154; 25].

3.3. Удосконалення фінансово-інвестиційних складників організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку аграрних підприємств

Фінансово-інвестиційне забезпечення є визначальним напрямом стратегічного розвитку аграрних підприємств, оскільки саме воно формує ресурсну основу для модернізації виробництва, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності. Тому воно потребує інноваційних та адекватних механізмів й інструментів забезпечення. Мова йде про новітні методи, форми, програми, цифрові платформи та джерела фінансів й інвестицій, можливості доступу до них та порядок використання; зменшення лобізму, протекцій, корупції, бюрократії, тіньових схем у процедурах виділення [32; 50; 93; 25].

Це у випадку державної й міжнародної підтримки, інших залучених джерел, а також щодо кредитування й оподаткування, платіжно-фінансової дисципліни, яка регулюється державою. У випадку використання власного чистого прибутку на впровадження інновацій стратегічного розвитку необхідно й надалі враховувати системні виклики та ризики, які можуть призвести до коливань його обсягів або зменшення [34; 68; 153].

Так, це системна енергетична криза, яка охопила країну через ворожі атаки енергетичної інфраструктури й значно збільшила вартість виробництва. Її поглиблює ускладнена логістика, а також постійний дефіцит висококваліфікованих кадрів. Одночасно, це свідчить і про фінансування першочергового вирішення названих проблем через використання альтернативних джерел енергії та укриттів для них; створення інноваційних логістичних хабів, стимулювання залучення висококваліфікованих працівників. Аналіз динаміки капіталовкладень у сільське господарство дозволяє оцінити інвестиційну активність аграрних підприємств та визначити перспективи її подальшого розвитку. За інформацією Національного

наукового центру «Інститут аграрної економіки», у 2021 році обсяг капітальних вкладень у вітчизняне аграрне виробництво суттєво збільшився. Якщо у 2020 р. цей показник становив 49,7 млрд грн, то вже у 2021 р. він досяг 75 млрд грн, що еквівалентно приблизно 2,3 млрд доларів США (рис. 3.7) [32; 50; 93; 25].

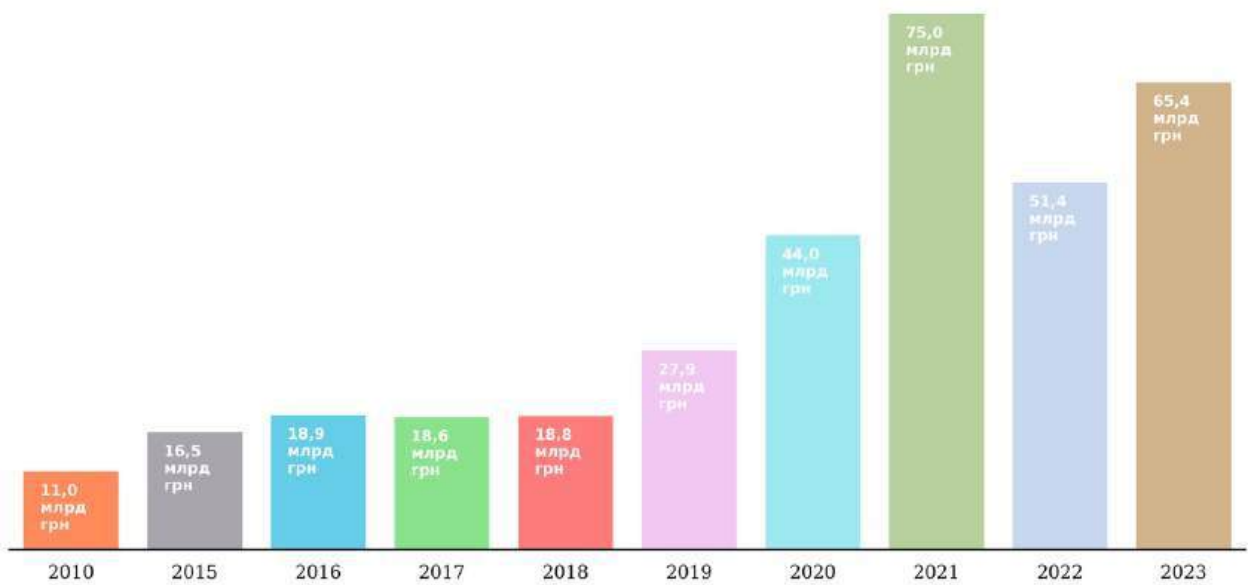


Рис. 3.7. Обсяги та динаміка інвестицій, залучених в аграрні підприємства України за 2010-2023 рр., млрд грн.

(побудовано за даними Державної служби статистики України)

Попри позитивну динаміку після спаду 2018 р., наявний рівень інвестицій залишається недостатнім для повноцінної модернізації виробництва та активного впровадження інноваційних рішень. Зокрема, протягом останніх років обсяг капітальних вкладень у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь становив приблизно 70-100 дол США. Водночас, експерти зазначають, що лише за умови інвестування не менше 150 дол на 1 га галузь може вважатися такою, що розвивається на засадах інвестиційно-інноваційної моделі. Таким чином, фактичний рівень фінансування забезпечує лише 50-75 % від обґрунтованої потреби [32; 50; 93; 25].

Очевидно, що в умовах воєнного стану темпи впровадження інновацій та оновлення технологічної бази можуть суттєво сповільнюватися. Проте наявність сучасного садивного матеріалу, використання новітньої техніки, а

також впровадження передових технологій у виробництві експортно орієнтованої продукції створюють підґрунтя для збереження належного рівня технологічного розвитку та підтримки ефективності аграрних підприємств [6; 83; 95; 106].

В умовах сучасних викликів особливого значення набуває державна підтримка інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку, насамперед, малого та середнього агробізнесу. Йдеться про застосування таких інструментів, як бюджетні дотації, часткова компенсація витрат на придбання техніки, тваринництва, грантові програми, а також залучення міжнародної технічної та донорської допомоги. Саме ці механізми дозволяють аграрним підприємствам оновлювати матеріально-технічну базу, впроваджувати сучасні технології виробництва та підвищувати продуктивність. Водночас, посилення інвестиційної підтримки сприяє не лише розвитку самих підприємств, а й формуванню стабільної цінової ситуації на продовольчому ринку, що має важливе соціальне значення. Забезпечення продовольчої безпеки, стримування інфляційних процесів у сегменті харчових продуктів і підтримка купівельної спроможності населення прямо пов'язані з належним рівнем інвестицій в аграрний сектор [25; 171; 175; 146].

Активізація інвестиційних процесів в аграрних підприємствах, як зазначалося, пов'язана з особливостями циклічного розвитку економіка. Зокрема, прискорення темпів зростання їх капіталовкладень пояснюється сприятливою для аграрних виробників фазою економічного циклу, описаного С. Кузнецем [184]. Починаючи з 2010 р., на тлі дефіциту сировини, виробничі потужності підприємств переробної промисловості виявилися частково незавантаженими, що стимулювало збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію. Однак паралельне з цим зростання глобального попиту на продовольство зумовило активне нарощування експорту аграрної сировини, що стало додатковим чинником залучення інвестицій в аграрні підприємства. У результаті вони отримали додаткові фінансові преференції до розширення виробництва та підвищення своєї ролі

у формуванні експортного потенціалу країни.

Надходження значних обсягів валютної виручки від експорту сільськогосподарської сировини сформувало ефект так званих «швидких грошей». Це зменшило мотивацію до завершення повного циклу аграрного відтворення. У результаті цього відбулося посилення сировинної спеціалізації аграрних підприємств, насамперед у сфері рослинництва. Структура капіталовкладень підтверджує таку тенденцію: у 2021 р. на кожну 1 грн інвестицій, спрямованих у харчову промисловість, припадало 3,4 грн вкладень у сільське господарство, тобто обсяг фінансування аграрного виробництва був у 3,4 разів більшим [70; 98; 155; 25].

Однак через неспровоковану війну, обстріли та руйнування морських портів, загрози логістиці, протести на кордонах європейських фермерів аграрні підприємства несуть великі збитки та мусять знову звернутися до надійних і стабільних ринків збуту. Такими уявляється поглиблення переробки сировини вітчизняними підприємствами, а вже потім її експорт. Це дозволить не тільки зменшити логістичне навантаження, але й забезпечити додаткову зайнятість на місцях [107; 106; 167; 25].

З іншої сторони, названа диспропорція у минулому і все ще збережена дотепер сприяла прискореному технічному оновленню та технологічній модернізації саме рослинницького напрямку, що забезпечило підвищення його рентабельності, зміцнення конкурентних позицій і зростання прибутковості аграрних підприємств. Водночас, така концентрація фінансових ресурсів призвела до уповільнення розвитку інших підприємств та галузей аграрного сектору. Крім переробних підприємств мова йде про кормовиробництво й тваринництво. Це негативно вплинуло на структурну збалансованість аграрного відтворювального процесу загалом [51; 65; 178; 25].

З іншого боку, саме показники прибутковості основної виробничої та маркетингової діяльності, рівень фінансово-економічної стійкості підприємства, а також кон'юнктура внутрішнього й зовнішнього ринків стали визначальними орієнтирами у формуванні стратегій інноваційно-

інвестиційного розвитку. У сучасних умовах аграрні підприємства обирають напрями технологічного оновлення з урахуванням ринкового попиту, потенційної окупності вкладень та можливостей довгострокового зміцнення конкурентоспроможності. Саме ці критерії формують основу стратегічних рішень щодо вдосконалення інноваційно-інвестиційної складової технологічного забезпечення як у поточному періоді, так і в перспективі (рис. 3.8) [32; 50; 93; 106].



Рис. 3.8. Економічні результати реалізації продукції аграрних підприємств та їх динаміка, 2010 – 2023 рр.,%

(побудовано за даними Державної служби статистики України)

Аналіз та співставлення даних, свідчить про чітку взаємозалежність між зростанням обсягів інвестування у сільськогосподарські підприємства та збільшенням фінансових результатів від реалізації продукції, насамперед рослинницької. Періоди активізації інвестиційної діяльності збігаються з етапами підвищення прибутковості, що пояснюється здатністю підприємств фінансувати інноваційні перетворення переважно за рахунок власних коштів [32; 50; 93; 25].

Фактично інвестиційні ресурси у таких умовах формуються з обсягів чистого прибутку, який спрямовується на оновлення техніко-технологічної бази, впровадження сучасних управлінських рішень та розширення виробництва. За наявності достатнього рівня рентабельності ці фінансові ресурси стають

підґрунтям для запуску наступних виробничих циклів, забезпечують розширене відтворення та виступають важливим фінансовим інструментом формування конкурентних переваг на ринку. Подібну позицію підтримують і інші науковці [149; 155]. Зокрема, О. Захарчук із співавторами зазначають, що в умовах воєнного стану частка власних коштів аграрних підприємств у структурі фінансування інвестицій може перевищувати 90 %, що свідчить про домінування самофінансування як основного джерела розвитку [89; 98; 155].

З метою поглибленого аналізу впливу прибутковості діяльності аграрних підприємств на інвестиційне забезпечення інновацій було проведено їх групування за обсягами реалізації ключових видів продукції рослинництва. До дослідження було включено найбільш рентабельні культури, які забезпечують стабільне отримання прибутку від реалізації та формують основну частину фінансових результатів галузі (табл. 3.3). Як засвідчують дані таблиці виробнича діяльність аграрних підприємств загалом є прибутковою майже за всіма основними товарними напрямками, за винятком вирощування великої рогатої худоби. Отриманий фінансовий результат виступає ключовим джерелом формування інвестиційних ресурсів, що спрямовуються на технологічне оновлення, впровадження інновацій та підтримання фінансової стійкості підприємств. Саме механізм самофінансування у таких умовах забезпечує основу для реалізації напрямів стратегічного розвитку. Водночас, постає закономірне питання: чи є наявний рівень прибутковості достатнім для гарантування його довгострокового інноваційно-інвестиційного підґрунтя [32; 50; 93; 25].

Таблиця 3.3 - Рентабельність основних видів продукції вітчизняних сільськогосподарських підприємств та її динаміка, %

Продукція	Роки	
	2019	2021
Продукція рослинництва і тваринництва	37,3	45,6
Продукція рослинництва	44,3	50,6
Зернові та зернобобові культури	37,7	43,1
Соняшник	61,9	80,5
Цукрові буряки (фабричні)	24,2	28,2
Продукція тваринництва	7,7	22,1
Велика рогата худоба на м'ясо	-24,9	-17,9
Свині на м'ясо	-4,6	12,7

Птиця на м'ясо	4,9	-6,1
Молоко	18,4	12,6
Яйця курячі	0,6	60,9

Як свідчать наведені дані, у 2019–2021 рр. рентабельність реалізації продукції сільськогосподарських підприємств України мала виразну позитивну динаміку, зокрема за сукупною продукцією рослинництва і тваринництва показник зріс із 37,3% до 45,6%, а за продукцією рослинництва — з 44,3% до 50,6%. Водночас у 2022 р. в умовах воєнних викликів офіційно зафіксовано зниження рентабельності операційної діяльності підприємств сільського господарства до 21,0%, тоді як у 2023 р. спостерігалось часткове відновлення до 23,9%. Це свідчить про істотну чутливість результативності аграрного виробництва до змін зовнішнього середовища, логістичних обмежень, воєнних ризиків та трансформації ринкової кон'юнктури [51; 65; 178; 106].

Удосконалення фінансово-економічної підсистеми організаційно-фінансового механізму має спиратися, на нашу думку, на такі її складники, як гранти програми «Робота; пільгові кредити “5 – 7 – 9%”, спеціальні фонди ЄС. На 2026 р. у Державному бюджеті передбачається направити в аграрний сектор 14,1 млрд грн. Це на 4,5 млрд грн або на 32% більше, ніж у попередньому році. Кошти планується направити на підтримку аграрних підприємств в якості дотацій на 1 га, особливо прифронтових територій, відновлення та розвиток зрошення, страхування. Разом це становитиме 9,5 млрд грн. Для фермерських господарств планується виділити 2,5 млрд грн на пільгові кредити та у вигляді дотацій на розвиток вівчарства й інших галузей тваринництва [48; 145; 155; 106].

Теоретичні напрацювання та практичний досвід функціонування аграрного сектору свідчать про значну потребу у масштабному інвестиційному забезпеченні як у поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі. За розрахунками науковців ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України, для повноцінного оновлення інноваційного потенціалу аграрного сектору та активізації інвестиційних надходжень в інновації

необхідні капіталовкладення, еквівалентні близько 150 млрд дол США. Проте в умовах воєнного стану, високого рівня державного боргу, дефіциту бюджету, зростання соціальних видатків, а також низької рентабельності значної частини малих і середніх аграрних підприємств реалізація таких масштабних інвестиційних завдань суттєво ускладнюється [70; 98; 155; 106].

У зв'язку з цим останніми роками увага науковців і практиків зосереджена на пошуку ефективних джерел фінансування, визначенні внутрішніх резервів та обґрунтуванні пріоритетних напрямів використання інвестиційних ресурсів. За умов скорочення обсягів внутрішніх капіталовкладень і недостатньої ефективності механізмів стимулювання накопичення інвестицій об'єктивною стає необхідність активізації залучення зовнішніх джерел фінансування. Наразі їхня роль у розвитку вітчизняного агробізнесу залишається обмеженою. У системі інвестиційного забезпечення, зокрема інноваційної діяльності, сформувалися певні негативні тенденції та причинно-наслідкові дисбаланси, що проявляються у скороченні бюджетного фінансування, зменшенні обсягів державного інвестування та капіталовкладень (табл. 3.4) [48; 145; 155].

Визначення потреби в інвестиційних ресурсах доцільно здійснювати на основі розроблення конкретних інвестиційних проєктів, спрямованих на впровадження інноваційних технологій або інших нововведень. Такі розрахунки мають передбачати поетапну деталізацію інвестиційного процесу з урахуванням обсягів фінансування на кожній стадії реалізації проєкту. Обов'язковою умовою є оцінка наявних власних фінансових можливостей підприємства на поточний момент, а також прогнозування тих ресурсів, які планується сформувати за рахунок внутрішніх джерел і спрямувати на інвестиційну діяльність [32; 50; 93].

Таблиця 3.4 - Джерела інвестиційних ресурсів для аграрних підприємств України, млн грн*

Рік	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів			
		власних	вітчизняних інвесторів	іноземних інвесторів	інших джерел

		усього	від загальної суми, %	усього	від загальної суми, %	усього	від загальної суми, %	усього	від загальної суми, %
2005	1757,1	1399,3	79,6	7,7	0,4	133,1	7,6	217,0	12,3
2006	1971,4	1654,0	83,9	55,8	2,8	58,5	3,0	203,1	10,3
2007	3013,8	2141,8	71,1	45,5	1,5	264,1	8,8	562,4	18,7
2008	3059,8	2148,4	70,2	93,0	3,0	130,0	4,2	688,4	22,5
2009	4534,6	3501,5	77,2	63,4	1,4	112,4	2,5	857,3	18,9
2010	5751,6	5045,4	87,7	28,1	0,5	157,9	2,7	520,2	9,0
2011	6160,0	5211,4	84,6	114,4	1,9	176,2	2,9	658,0	10,7
2012	10821,0	7969,7	73,7	144,8	1,3	321,8	3,0	2384,7	22,0
2013	11994,2	7264,0	60,6	336,9	2,8	115,4	1,0	4277,9	35,7
2014	7949,9	5169,4	65,0	127,0	1,6	1512,9	19,0	1140,6	14,3
2015	8045,5	4775,2	59,4	87,0	1,1	2411,4	30,0	771,9	9,6
2016	14333,9	7585,6	52,9	149,2	1,0	56,9	0,4	6542,2	45,6
2017	11480,6	7335,9	63,9	224,3	2,0	994,8	8,7	2925,6	25,5
2018	9562,6	6973,4	72,9	24,7	0,3	1253,2	13,1	1311,3	13,7
2019	7695,9	6540,3	85,0	344,1	4,5	138,7	1,8	672,8	8,7
2020	13813,7	13427,0	97,2	55,1	0,4	58,6	0,4	273,0	2,0
2021	16877,2	16556,5	98,1	33,7	0,2	50,6	0,3	236,3	1,4

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Власні інвестиційні ресурси формують фінансовий резерв підприємства для реалізації інвестиційних програм. До них належать амортизаційні відрахування, частина чистого прибутку, що реінвестується у реконструкцію, технічне переоснащення, нове будівництво, модернізацію виробничих процесів та впровадження сучасних технологій. Лише після визначення обсягу внутрішніх можливостей обґрунтовується потреба у залученні позикових коштів, зокрема банківських кредитів або інших фінансових інструментів [70; 98; 155].

Важливим етапом є встановлення оптимального строку користування кредитними ресурсами, який дозволяє зберегти платоспроможність та фінансову стійкість сільськогосподарського підприємства. Тривалість залучення позикового капіталу визначається періодом від моменту отримання кредиту до повного його погашення разом із відсотками за користування. Рациональне поєднання власних і залучених коштів забезпечує збалансованість фінансових потоків та створює передумови для ефективної реалізації інвестиційної стратегії підприємства [70; 98; 155; 25].

Система оподаткування виступає одним із ключових інструментів

непрямого регулювання інвестиційної активності. Зокрема, важливу роль відіграють механізми податкового стимулювання, які передбачають можливість зменшення оподатковуваної бази на суму коштів, спрямованих на інвестиційні цілі. Такий підхід створює передумови для зростання внутрішніх заощаджень підприємств і формування додаткових фінансових ресурсів для модернізації виробництва. Поряд із цим, ефективна амортизаційна політика, що забезпечує цільове використання амортизаційних відрахувань на капітальні вкладення, також може стати дієвим стимулом інвестиційного оновлення [70; 98; 155].

Для активізації інвестиційних процесів доцільно розширювати джерела фінансування, зокрема шляхом залучення заощаджень населення, ресурсів комерційних банків та іноземного капіталу. Водночас, формування ефективної цінової політики необхідно розглядати у межах повного відтворювального циклу – від закупівлі матеріально-технічних ресурсів до реалізації готової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. На макроекономічному рівні важливо забезпечити розроблення та впровадження державних цільових програм підтримки інвестиційного розвитку аграрного сектору з чітким визначенням пріоритетних напрямів та обґрунтованих обсягів фінансування [70; 98; 155; 25].

Запропонований підхід ґрунтується на визнанні інвестиційної діяльності аграрних підприємств стратегічним чинником зміцнення їх фінансової стійкості та забезпечення довгострокового економічного зростання. Його реалізація передбачає формування та впровадження інвестиційних стратегій з урахуванням виробничо-ресурсного потенціалу, фінансових можливостей, місії та стратегічних цілей підприємства, а також масштабів і спеціалізації діяльності [70; 98; 155; 25].

У цьому контексті доцільним є застосування інструментарію управління проектами. Його предмет охоплює чітке визначення цілей і функцій інноваційних проектів, прогнозування обсягів і структури інвестиційних ресурсів, а також оптимізацію їх розподілу та використання. Такий підхід

забезпечує системність інвестиційного процесу та підвищує результативність реалізації стратегічних завдань розвитку аграрних підприємств [32; 50; 93; 25].

Реалізація інвестиційно-інноваційних проєктів передбачає вдосконалення організаційної структури управління підприємством шляхом формування центрів витрат і центрів відповідальності. Такий підхід створює основу для впровадження системи контролінгу, що забезпечує прозорість використання ресурсів, підвищення фінансової дисципліни та своєчасний моніторинг результативності проєктів. Чітке розмежування відповідальності за витрати й результати сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та досягненню стратегічних цілей розвитку [32; 50; 93].

Водночас, підвищення інвестиційної віддачі потребує перегляду цінової політики підприємства. Продукція з покращеними якісними характеристиками та доданою вартістю може реалізовуватися за вищими цінами, що забезпечить зростання доходів і створить додаткові ресурси для подальших інновацій. Проте така стратегія неможлива без комплексних змін у маркетинговій і збутовій діяльності [70; 98; 155; 106].

Зокрема, йдеться про формування нових брендів і товарних марок, розширення каналів реалізації, включаючи цифрові платформи та онлайн-продажі, а також активне використання інструментів поведінкової економіки для оптимізації маркетингових комунікацій і стратегій просування. Інтеграція управлінських, фінансових та маркетингових інновацій у межах єдиної стратегії розвитку дозволить забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства та досягти високого рівня окупності інвестицій в інноваційні проєкти [32; 50; 93; 106].

Необхідно зазначити, що інновації у фінансово-економічному механізмі забезпечення відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств спрямовані на використання нових продуктів, методів та інструментів. Здійснений всебічний аналіз дозволив обґрунтувати їх систематизацію та групування для ефективного використання, управління, поєднання відповідно до потреб. По-перше, це FinTech – впровадження онлайн-банкінгу,

автоматизація обліку й визначення фінансових результатів, блокчейн-технологій, цифровізація фінансування ланцюгів постачання та відтворення загалом; розрахунків. По-друге, це інноваційні методи фінансування та інвестування. Йдеться про подальший розвиток використання венчурного капіталу та венчурних фірм; аграрні розписки; енергосервісні договори для фінансування енергозберігаючих та енергоефективних проєктів [11; 24; 117; 106].

Окремі заходи представляють удосконалення методів фінансового регулювання. Вони охоплюють нові види агрострахування ризиків і загроз; хеджування цінкових ризиків; впровадження внутрішнього цифрового фінансового моніторингу та контролю. У сфері державно-приватного партнерства – це онлайн оформлення грантів і пільгових кредитів, субсидій, програм підтримки у відповідності до точно визначених на основі спеціальних потреб буквально кожного підприємства, представлених в онлайн особистих кабінетах цифрового застосунку Державного аграрного реєстру. Таким чином, поєднуються як безпосередньо фінансові інновації, так і організаційні в єдиному організаційно-економічному механізмі [48; 145; 155; 25].

При обґрунтуванні засобів та напрямів удосконалення фінансово-економічної складової організаційно-економічного механізму відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств необхідно посилити увагу до розробки нових механізмів реалізації його соціальної складової. Адже в цей складний для країни час народ України бореться за свободу і незалежність, віддаючи найдорожче – життя. Тому особлива роль має належати фінансуванню збереження й відтворення сільських громад і сільських територій, у даному разі, територій розміщення аграрних підприємств. Це означає, на нашу думку, й посилення їх співпраці з сільськими громадами у межах вже згадуваної концепції LEADER, яка була започаткована у 1991 р. у країнах Європейського Союзу і показала хороші результати за значної бюджетної підтримки. Україна як кандидат на вступ до ЄС має змогу долучитися до неї для отримання фінансування, яке так потрібне в умовах війни

[150; 156; 127; 106].

LEADER – це аббревіатура від французької назви, яка означає “Зв’язок між діями з розвитку сільської економіки”. Вона розуміється не тільки як фінансова програма, але як філософська, науково-практична ініціатива, концепція, що здійснюється на принципах партнерства, ініціативи “знизу вгору”, міжсекторальної співпраці, інновацій, довгострокового планування. Її мета, отже – підтримати сталий розвиток через місцеві ініціативи й залучення місцевих громад до прийняття рішень. За стандартами ЄС виділяється регіон LEADER як функціонально пов’язана територія з кількістю 10000 – 150000 жителів. Для них розробляються місцеві стратегії розвитку, а об’єднання в LEADER-регіони громади мають ініціювати самостійно [150; 156; 127].

Програма LEADER виконується на основі законів, регламентів ЄС. Так, згідно регламенту №1305/2013, LEADER є обов’язковим для всіх країн-учасників і на нього має бути спрямовано 5% бюджету Європейського сільськогосподарського фонду розвитку сільських районів (EAFRD). На період 2014 – 2020 рр. Його бюджет складав 99,6 млрд євро, тобто 5% це також дуже значна сума – 4,98 млрд євро. За цей час було виконано 118 програм розвитку сільських територій у 28 країнах ЄС. Серед них 20 програм були національними одиничними програмами, ще 8 країн обрали по дві і більше регіональних [150; 156; 127; 25].

Основними принципами здійснення програми LEADER визначені наступні: територіальний підхід; підхід “знизу догори”; партнерство на основі створення місцевих груп активностей (МГА або LAG) з представників громадськості, бізнесу, влади; інтегрований підхід з урахуванням всіх сфер сталого розвитку – економічного, соціального, екологічного; інноваційний; кооперація; мережування. Політика розвитку сільських територій має три напрями для фінансової підтримки: підтримка розвитку сільських товаровиробників, підтримка комплексних проєктів сільської інфраструктури, захист довкілля. Фінансуванню підлягають наступні прояви вказаних напрямів, а саме розвиток малого агробізнесу; туризм і зелена економіка; соціальні й

екологічні проекти; збереження культурної спадщини; малі інфраструктурні проекти; освітні проекти; співпраця між громадами [150; 156; 127].

Схема реалізації та фінансування програм за підтримки LEADER може бути представлена на рис. 3.9.

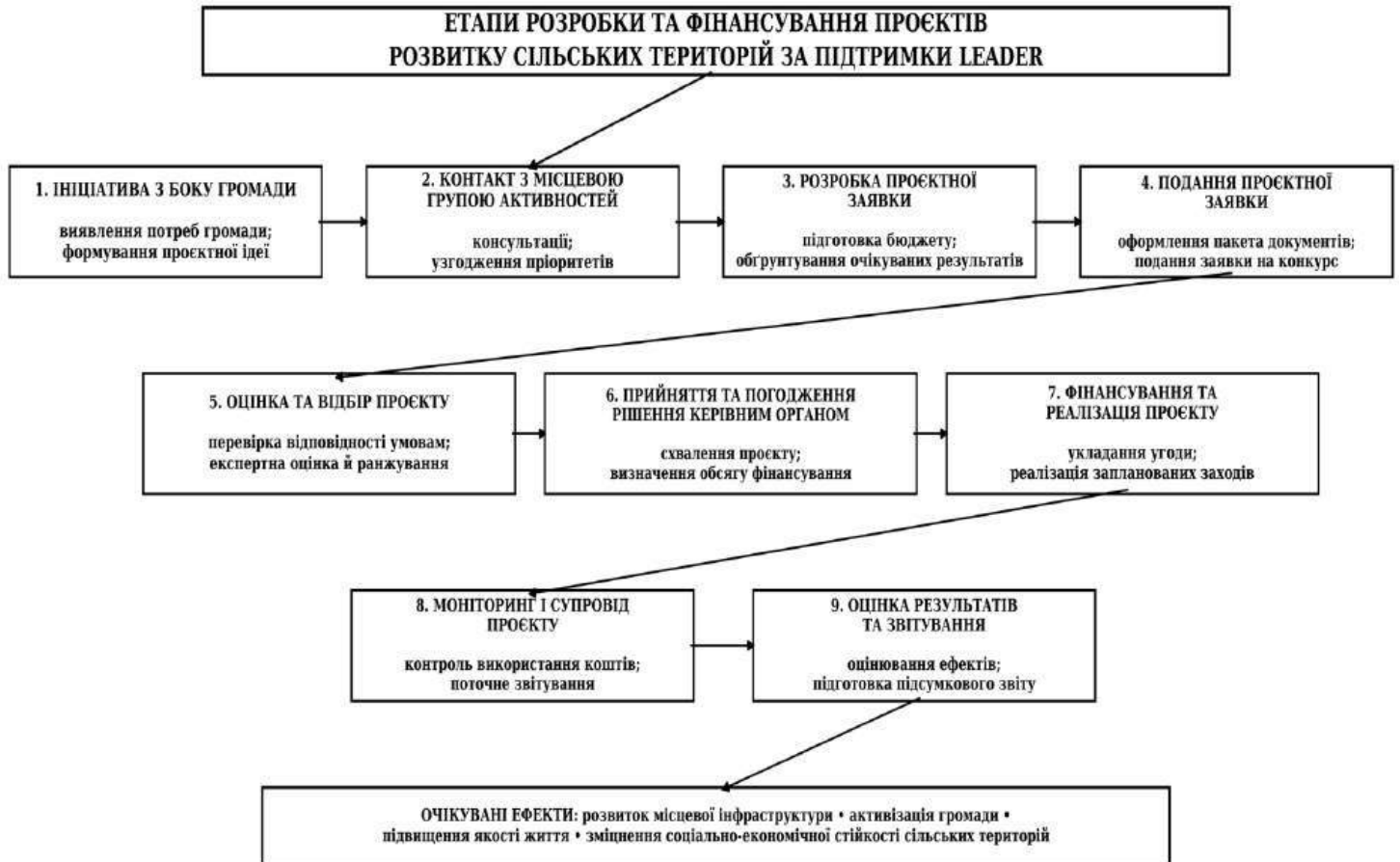


Рис. 3.9. Організаційно-послідовна схема підготовки, відбору та фінансування проєктів розвитку сільських територій у межах підходу LEADER

Успішний досвід реалізації проєктів програми LEADER як приклад для України показує Німеччина. Наразі, на площі її території 357 тис км² виділено 372 регіони LEADER/місцевих груп активностей. Так, у Федеральній землі Нижня Саксонія частка сільських регіонів трохи перевищує 60%, а нижньою межею кількості населення для їх виділення за методологією LEADER складає 40000 осіб. Розмір фінансування від ЄС для фінансування їх проєктів становить 89% від всього обсягу необхідних коштів [150; 156; 127].

Так, одним з них було створення кафе на місці колишнього корівника з сучасно обладнаною кухнею та затишною терасою. Крім кафе, власники здійснюють аграрне виробництво. Ця фінансова підтримка, отже, була цінною і для них, і для громади загалом як побудови місця соціальних зустрічей та локальної згуртованості; організації місцевих культурних та гастрономічних подій; стимулювання місцевих виробників у поставках локальної продовольчої продукції для кафе; створення додаткової туристичної атракції для залучення відвідувачів з інших регіонів.

Іншим досвідом було створення інтерактивного простору у колишньому маєтку за ідеєю місцевих мешканців та власників, які хотіли зберегти самобутню історичну будівлю зерносховища, яку відреставрували з повагою до її історичного минулого, - збережено дерев'яні балки, фасад, інші конструкції. Усередині облаштували виставкову залу, музейні експонати, інтерактивні зони, майданчики для подій та освітніх заходів. Фінансування LEADER дозволило зробити ремонт, придбати експозиційне обладнання, облаштувати територію. Тепер це місце для проведення навчань, тренінгів, екскурсій, зустрічей, майстер-класів, фестивалів. Місцева громада таким чином зберегла й популяризує свою історичну спадщину; здійснює навчання агробізнесу й традиційним ремеслам, залучає туристів, отримала нові робочі місця й стимулювання економіки загалом. Крім названих, реалізуються й виробничі проекти малого аграрного підприємництва [150; 156; 127; 25].

Таким чином, отримання статусу LEADER регіонів дозволяє країнам ЄС отримувати доступ до європейського фінансування. Імплементация цього підходу в Україні потребуватиме інституційної спроможності громад, наявності відповідних фахівців, регіональних менеджерів. При цьому програми розвитку сільських територій мають відповідати принаймні 4 із 6 пріоритетним напрямам САП ЄС:

- сприяння передачі знань та інновацій в сільське й лісове господарство, сільські місцевості;
- підвищення життєвої стійкості й конкурентоспроможності всіх видів

сільського й лісового господарства, просування інноваційних фермерських технологій;

- сприяння продовольчій організації, підтримка благополуччя тварин, управління ризиками в сільському господарстві;

- відновлення й зміцнення екосистем, пов'язаних з сільським і лісовим господарством;

- підвищення ефективності використання ресурсів в аграрному, харчовому, лісовому секторах;

- сприяння соціальній інтеграції, скорочення бідності, економічний розвиток в сільській місцевості.

Необхідно вказати, що у сільських громадах України працюють комунальні аграрні підприємства. Однак вони не включені в перелік грантоотримувачів та не користуються державною підтримкою. Тому важливо змінити таку ситуацію, а також здійснювати пільгове оподаткування, допомагати з пошуком приміщень, з орендою землі як місцевим, так і релокованим підприємствам. На підтримку громад через навчання, у т.ч. управління бюджетами; надання обладнання направлена програма “ULEAD з Європою” за фінансування ЄС та, особливо, Німеччини, Польщі, Данії, Словенії. Так, тільки у 2022 р. громади Миколаївської області отримали 218 генераторів, 13 навантажувачів, 15 ріжучих машин; підписано угоду про передачу 20 мікроавтобусів для гуманітарних потреб. Також Програма підтримує релокацію внутрішньо переміщених осіб; громади, які їх приймають; освіту й безпеку на селі – всього 250 програм [48; 145; 155; 25].

Загалом, Україна активно переходить на фінансову підтримку агросектору за стандартами ЄС. Для цього Укрдержфонд призначено Виплатною агенцією з повноваженнями адміністрування програм бюджетної підтримки; принципами прозорості, фінансового контролю, підзвітності при використанні бюджетних коштів. Наразі, в Україні реалізуються сотні фінансових програм та проєктів. Але головним фінансовим інструментом на 2024-2027 рр. є Ukraine Facility із загальним бюджетом 50 млрд євро.

Структурно вона охоплює три напрями, а саме пряму бюджетну підтримку для фінансування дефіциту бюджету, виплат зарплат і пенсій (38, 27 млрд євро); інвестиційні інструменти для покриття ризиків у пріоритетних секторах (6,9 млрд євро); технічну допомогу для проведення реформ та покриття відсотків за кредитами (4,76 млрд євро) [70; 98; 155].

Окрім цього, діють програми підтримки бізнесу та інновацій; галузеві програми; програми гуманітарної допомоги та цивільного захисту. Це свідчить про наявність великих інтеграційних можливостей для удосконалення фінансових та економічних інструментів організаційно-економічного механізму відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств [7; 66; 154; 106].

Висновки до розділу 3

1. Встановлено, що стратегічний розвиток аграрних підприємств в Україні ґрунтується на реалізації етапу їх відновлення, особливо на деокупованих територіях. У виробничо-економічній сфері це відновлення земель, майна, техніки, створення заходів безпеки на інноваційних засадах у відповідності до трендів ринкової економіки. Основними напрямками стратегічного розвитку визначено впровадження точного землеробства; цифрових, інформаційних та біотехнологій; штучного інтелекту й автоматизованих систем у всіх процесах агробізнесу – від виробництва й реалізації продукції до управління; поглиблення переробки сировини, розвитку циркулярної економіки; створення нішевих виробництв для малого й середнього бізнесу; диверсифікація виробництва. Вони повинні відповідати на виклики глобального потепління, енерго- та ресурсоощадності, відновлення природних ресурсів, зростанню якості продукції, органічного виробництва, продовольчої безпеки й експортного потенціалу. Особливо це

стосується малих і середніх підприємств. Тому наступним напрямом стратегічного розвитку передбачається впровадження нових фінансових інструментів і ресурсів. Цей напрям потребує особливо ретельного інноваційного забезпечення та співпраці з державними й міжнародними структурами шляхом подальшої цифровізації доступу малого й середнього агробізнесу до фінансових джерел; підтримки агросектору у межах Рамкової програми процвітання України, Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на період до 2030 р.; через цифрові застосунки «Робота»; Державний аграрний реєстр з створенням особистих кабінетів для фермерів щодо участі у програмах фінансування та ін.

2. В екологічній площині вказані напрями передбачають розмінування територій на етапі відновлення та всебічну екологізацію як напряму стратегічного розвитку за принципами сталого розвитку, Європейського зеленого курсу через розумні агротехнології, мережі краплинного зрошення, цифровий моніторинг і контроль та системне вирішення проблем забруднення, втрат, криз, інших викликів. У соціальній площині напрямами стратегічного розвитку є забезпечення продуктивної зайнятості, інноваційне удосконалення управління працівниками з використанням концепції Lean, підвищення продуктивності праці й доходів; соціальна відповідальність та збільшення залучення до вирішення соціальних проблем сільських територій (у т.ч. через участь у програмі LEADER ЄС), демографічних проблем.

3. Удосконалення організаційних складників механізму функціонування, відновлення, стратегічного розвитку аграрних підприємств має спільні для всіх їх за розмірами мету відповідності цим стратегічним завданням; використання інноваційних інструментів врахування конкурентних переваг й моніторингу та інвентаризації втрат через війну для конкретизації засобів у кожному випадку; орієнтацію на інноваційність, екологічні завдання сталого розвитку, Європейського зеленого курсу, концепції ESG; вирішення проблем демографії, трудових ресурсів, соціальну

спрямованість. Для малих і середніх аграрних підприємств удосконалення організаційної підсистеми організаційно-економічного механізму господарювання та розвитку обґрунтовується на основі залучення цифрових форм, платформ та інструментів підтримки точного землеробства й біотехнологій; оновлення технічних засобів, інвестування, маркетингу, управління, у т.ч. його нових підходів, насамперед, адаптивного; цифровізації та автоматизації стратегічного планування, прогнозування, обліку й аналізу даних. На рівні виробничих процесів – це організація поглибленої переробки сировини й нішевого аграрного виробництва для малого й середнього агробізнесу, у т.ч. на засадах товарного кредитування, державно-приватного партнерства.

4. Удосконалення організаційних складових організаційно-економічного механізму передбачає посилення інноваційності працівників на засадах дуальної форми навчання. На базовому рівні підприємств йдеться про впровадження нових посад та компетенцій для здійснення точного землеробства й інших інновацій, у т.ч. на основі концепції Lean з орієнтацією на цінності споживання; мінімізацію втрат; залученість персоналу. Також це необхідність забезпечення більшої взаємодії з організаційно-економічним механізмом аграрного сектору загалом при зростанні операційних можливостей останнього; включеності у рамкові Національні Стратегії та з врахуванням відповідності курсу євроінтеграції вже зараз. Йдеться й про більшу взаємоузгодженість з механізмами розвитку сільських громад і територій, посилення співпраці з врахуванням досвіду ЄС. Тому необхідно продовжувати роботу з всебічної підтримки та реклами спільноти Українських неймовірних сіл; Неймовірних крафтових виробництв; організувати Фонд розвитку сільських територій, Місцеві групи дій для отримання фінансової підтримки від Європейського Союзу.

5. Відновлення й стратегічний розвиток підприємств аграрного сектору України потребують адекватних та ефективних засобів їх фінансового забезпечення. Як і випадку організаційних складників організаційно-

економічного механізму, вони оцінюються як досить значимі та інноваційні на рівні великих підприємств, особливо агрохолдингів, і недостатні у малих і середніх господарствах. Тому обсяг капіталовкладень на 1 га сільськогосподарських угідь становить лише 50-70% від мінімальної потреби не менше 150 дол США, щоб галузь вважалася інноваційною. Це дуже сповільнює темпи впровадження інновацій, призводить до зменшення прибутковості поряд із значними втратами від війни, нових ризиків. Оскільки альтернативи впровадженню інновацій в умовах невизначеності немає, це спонукає до формування інвестиційних ресурсів за рахунок, переважно, власних джерел, які значно скоротилися через війну. Тому удосконалення фінансово-економічної підсистеми передбачає її державну підтримку, а саме: програми «Робота; пільгові кредити й оподаткування; компенсацію за придбання вітчизняної техніки й обладнання; спеціальні програми пріоритетного фінансування (аграрних підприємств прифронтових і деокупованих територій; зрошення; тваринництва та ін.).

6. Важливим напрямом удосконалення фінансування є підвищення його власної інноваційності. Насамперед, йдеться про FinTech (онлайн банкінг і розрахунки, автоматизація обліку й аналізу діяльності, блокчейн, фінансові платформи й цифровізація фінансування загалом); інноваційні методи інвестування; нові методи фінансового регулювання; інноваційне державно-приватне партнерство у фінансовій сфері через цифрові застосунки й онлайн кабінети кожного підприємства, особливо через ДАР. Також велике значення має міжнародна підтримка України світовою спільнотою, дружніми країнами. Відповідно до євроінтеграційних прагнень, особливої уваги у стратегіях відновлення й розвитку потребує фінансування їх соціальних та екологічних складників, у т.ч. протидії викликам глобального потепління, збереження сільських територій, органічного землеробства. Йдеться, насамперед, про формування нових інститутів, відповідностей, форм, напрямів фінансової співпраці у межах програм ЄС. Це програма LEADER, направлена на підтримку малого агробізнесу й сільських територій через фінансування

ініціатив місцевих громад, локального бізнесу, управлінців. Вона передбачає створення МГА, виділення відповідних регіонів та розробку проєктів у контексті 6 пріоритетних напрямів САП ЄС. Вагомими є галузеві й регіональні фінансові програми ЄС та окремих країн в аграрному секторі України, наприклад ULEAD і ще сотні програм і проєктів підтримки бізнесу та інновацій, енергетики, гуманітарної допомоги й цивільного захисту, країни загалом (Ukraine Falicity). Це свідчить про великі євроінтеграційні можливості та перспективи удосконалення фінансово-економічної підсистеми єдиного організаційно-економічного механізму відновлення й стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічний розвиток підприємств вітчизняного аграрного сектору визначається як комплексний довгостроковий найбільш загальний план основних напрямів діяльності на перспективу з урахуванням ресурсних конкурентних переваг, інноваційних можливостей цифрової економіки та впливу втрат, небезпек, ризиків війни, інших умов невизначеності. Він орієнтується на фундаментальні системні й часткові стратегії, відповідні конкретним ситуаціям функціонування. Відповідно до цього, навіть у найбільш загальному виді стратегічний розвиток охоплює 2 етапи або змістовні зрізи, у т.ч. відновлення. Важливо диверсифікувати його також для великих, середніх і малих аграрних підприємств; їх спеціалізації і розміщення; інвестиційного забезпечення й рівня інноваційності; ринкових циклів і ніш, нагальних проблем; у відповідності до національних рамкових програм і стратегій; євроінтеграції; викликів глобального потепління; продовольчої безпеки.

2. Основними інструментами здійснення всіх видів діяльності й стратегічного розвитку аграрних підприємств є управління та механізми господарювання. Серед них основоположне значення має організаційно-економічний, оскільки організаційна підсистема визначає форми й порядок або алгоритми процесів діяльності, структуру внутрішнього середовища господарювання підприємства як системи й взаємозв'язки з зовнішнім середовищем; економічна підсистема відповідає за зміст і наповнюваність форм і процесів функціонування, фінансово-інвестиційне забезпечення стратегічного розвитку. В умовах війни і невизначеності в його структурі значно посилилися надзвичайно важливі та ємкі складники безпеки; маркетингу й логістики; інновацій; євроінтеграції; посилилися інтереси та прояви в соціальній та екологічній сферах, національної та світової продовольчої безпеки. Тому здатність адаптуватися й використовувати

конкурентні переваги, уникати втрат й оптимально розвиватися і, одночасно, бути результативним та економічно доцільним має всебічно підтримуватися. Тільки така відповідність з опорою на постійне інноваційне удосконалення сприятиме відновленню й стратегічному розвитку.

3. Методичні засади оцінки ресурсного потенціалу, втрат і впливів війни, ефективності функціонування аграрних підприємств та організаційно-економічного механізму його забезпечення охоплюють традиційні статистико-економічні й економіко-математичні, а також новітні цифрові й програмні методи й показники. Отримання останніх здійснюється у т.ч. з допомогою цифрового або онлайн моніторингу. Принципово новим підходом є включення в етапи досліджень процедур інвентаризації ресурсів, руйнувань та збитків від війни; прямих і непрямих втрат. Також це поява показника критичності того або іншого виробництва чи підприємства, тобто його значення для фронту й досягнення миру, що впливає на мобілізацію працівників і питання кадрового забезпечення. Важливе значення в методиці досліджень має визначення особливостей організаційно-економічного механізму на рівні великих, середніх і малих аграрних підприємств; відносно країн ЄС; у вітчизняній галузевій й територіальній ієрархії; операційних спроможностей.

4. Аграрні підприємства України відзначають різноманітний і дуже сприятливий природний ресурсний потенціал, велике землезабезпечення, висока природна родючість ґрунтів, кваліфіковані трудові ресурси, високий рівень інноваційності й інвестиційного забезпечення великих агрохолдингів, але значно менший – середніх та малих. Депресивний характер сільських територій, демографічна криза, відтік працівників, наявність великих за площею зон ризикованого землеробства, галузевих і регіональних диспропорцій негативно позначаються на продуктивності ресурсокористування. Однак найбільших втрат завдала війна. У межах 20% території виявилися у тимчасовій окупації. Заміновані землі за площею співзмірні з площею європейських країн і необхідні десятиріччя для їх

знешкодження. Також це забруднення застосуванням зброї й військової техніки, спричинені екологічні катастрофи, прискорення потепління й провокування небезпечних кліматичних явищ; руйнування не просто майнових комплексів підприємств, а повна ліквідація цілих міст і сіл, але головне – це смерті людей і найбільша в світі кількість внутрішньо переміщених осіб і 5 – 7 млн біженців за межі країни.

5. Внаслідок війни посилилася дуальність агросектору, галузеві й, особливо, регіональні диспропорції; виникли великі проблеми з логістикою та реалізацією продукції, трудоресурсним забезпеченням, ринковим попитом, бюджетною підтримкою. Урожайність провідних зернових і технічних культур на 20 – 25% менше, ніж у країнах ЄС через недостатнє впровадження інновацій у малих і середніх аграрних підприємствах. У перспективі прогнозується подальше зниження прибутковості рослинництва, що спонукає до скорочення операційних витрат, впровадження інновацій, диверсифікації діяльності, досягнення відповідності стандартам якості, екологічності, соціальної відповідальності ЄС. Однак прибутковість аграрних підприємств, їх частка в структурі експорту значно зросла (відповідно, у 2,6 разів і до 60%) у 2024 р. відносно попереднього року. Для цього було додатково відкрито 16 додаткових маркетингово-логістичних напрямів, збільшено експорт молочної продукції, свинини. Однак тільки 107 великих агрокорпорацій або 0,2% загальної кількості підприємств забезпечили виробництво 75% ВВП, одержаного в агросекторі. Це свідчить про різні показники інноваційності, продуктивності, капіталізації та про необхідність посилення державної підтримки малих і середніх аграрних підприємств.

6. Також нерівнозначно оцінюється ефективність організаційно-економічних механізмів різних за розмірами й масштабами діяльності аграрних підприємств. Великі агрохолдинги є світовими виробниками продовольства й функціонують на засадах практично оптимального організаційно-економічного механізму, який постійно удосконалюється й передбачає постійне навчання працівників, швидко реагує на зміни ринків,

конкурентів, інші чинники зовнішнього середовища. Середні й малі аграрні підприємства мають всіляко підвищувати адаптивність та інноваційність організаційно-економічного механізму. Для цього важливе значення має його функціонування в контексті пріоритетів національної аграрної політики та євроінтеграції; посилення регуляторних функцій державних інститутів; доступності до бюджетної підтримки; подолання корупції, бюрократії й тіньової економіки.

7. Стратегічний розвиток аграрних підприємств в умовах руйнувань і втрат має ґрунтуватися на відновленні природного довкілля і майна, особливо декупованих і прифронтових територій й забезпеченні безпеки. Він повинен бути комплексним та охоплювати виробничо-економічну, соціальну й екологічні сфери; в основі своїй інноваційним, оскільки саме інновації є найбільш результативними з огляду на можливості, які надає цифрова економіка та найменш ризиковими активами у протидії війні; відповідати принципам євроінтеграції протидії глобальному потеплінню, сталому розвитку, європейському зеленому курсу, ESG. Отже, на етапі відновлення це відбудова підприємств, інфраструктури, розмінування територій, збереження працівників, підтримка ЗСУ, сільських громад на засадах соціальної відповідальності, вирішення енергетичних і природоресурсних проблем, забезпечення операційної діяльності, продовольчої безпеки й експорту. Власне стратегічний розвиток здійснюється за напрямками: впровадження інновацій у виробництво; поглиблення переробки й крафтові виробництва; меліорації, особливо інноваційне зрошення; органічне землеробство; тваринництво й тепличне господарство; інноваційна підтримка, особливо малого й середнього підприємництва. У соціальній сфері це забезпечення інноваційними трудовими ресурсами, участь у вирішенні демографічних проблем і розвитку сільських територій, соціальна відповідальність. В екологічній сфері – це подальша всебічна екологізація виробництва, сертифікація продукції, підтримка зелених європейських ініціатив. Вказані

напрями, безумовно, конкретизуються на практиці відповідно до ресурсів, проблем і задач кожного підприємства.

8. Підвищення ефективності організаційної підсистеми організаційно-економічного механізму відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств обґрунтовується здійснювати на засадах євроінтеграції, інноваційності, орієнтації на комплексне вирішення виробничо-економічних, соціальних та екологічних проблем у відповідності до концепцій сталого розвитку, ЄЗК, ESG. Це означає, особливо для малих і середніх підприємств, розвиток цифрових форм підтримки впровадження точного землеробства й біотехнологій; оновлення технічних засобів; маркетингу й логістики; цифровізацію й автоматизацію обліку, аналізу, планування і прогнозування. На рівні виробничих процесів мова йде про організацію розумного зрошення й інших меліорацій; поглибленої переробки; нішевих виробництв; органічного землеробства; тваринництва й тепличного господарства. У соціальній сфері – це подолання дефіциту кадрів та інноваційна освіта працівників, їх стимулювання та підтримка на основі впровадження концепції Lean у соціально-трудова відносини; збільшення спроможності складників та взаємодії з національними й міжнародними інститутами аграрного сектору й сільських територій. Пропонується постійно координувати можливості та завдання вирішення проблем стратегічного розвитку у відповідності до національних і міжнародних рамок програм і стратегій. Це передбачає підготовку фахівців за новими напрямками (фахівець з планування й інвестування, регіональний менеджер та ін.); просування галузевих та сільських громадських організацій, створення Місцевих груп дій (активностей) для спільного вирішення проблем аграрних підприємств і сільських територій.

9. Удосконалення економічної підсистеми організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку підприємств агросфери та їх відновлення в сучасних умовах передбачає зосередження на забезпеченні збільшення власних фінансових надходжень для інвестування; орієнтацію на прями

державні дотації малому й середньому агробізнесу; програми «Робота, пільгове кредитування й оподаткування; компенсацію за придбання вітчизняної техніки й обладнання; спеціальні програми пріоритетного фінансування. Однак пріоритетне значення має впровадження інновацій за напрямками: FinTech; інвестування; регулювання; державно-приватне партнерство, у т.ч. онлайн через особисті кабінети аграрних підприємств в Державному аграрному реєстрі з виділенням коштів з тих чи інших найбільш відповідних програм. Нові можливості для удосконалення, у т.ч. для вирішення соціальних та екологічних проблем, надає євроінтеграційний курс країни. Мова йде про підвищення операційної спроможності фінансово-економічної підсистеми організаційно-економічного механізму, активізацію співпраці і з державними, і з міжнародними фінансовими, урядовими та громадськими інститутами через програми LEADER для комплексного розвитку агробізнесу й сільських територій; галузеві програми ULEAD та ін. 118 програм підтримки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверчева Н. О., Зубік Д. В. Економічна оцінка та перспективи інвестиційної привабливості АПК України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 154—161.
2. Акулюшина М., Дискіна А., Кедик В. Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-57.
3. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <http://surl.li/mpnin>.
4. Артеменко Л. П., Піддубна А. С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник НТУ «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 259—264.
5. Аулін В. В., Гриньків А. В., Лисенко С. В., Лівіцький О. М., Чернай А. Є., Голуб Д. В., Головатий А. О. Теоретичне обґрунтування управління функціонуванням технічними та транспортними системами на основі методів системної теорії інформації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2021. Вип. 4(35). С. 178—189.
6. Баган Н. В. Формування та ефективність використання ресурсів аграрних підприємств : дис. ... д-ра філософії : 051 «Економіка». Полтава, 2021. 275 с.
7. Баган Н. В., Гнидюк В. С., Шубан М. В. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління ресурсами інноваційно орієнтованих аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9(279). С. 165—177.
8. Багорка М. О. Основні складові мотиваційного механізму екологізації аграрного виробництва. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1–1. С. 62—66.

9. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, № 2(48). С. 98—115.
10. Балашова О. В. Розробка організаційно-економічного механізму управління стійким розвитком сучасного виробничого підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: 10.5281/zenodo.15236563.
11. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-48.
12. Березіна Л. М., Баган Н. В. Актуальні проблеми використання ресурсів аграрних підприємств. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. С. 12—21.
13. Богма О. С., Ганечко І. Г., Лимар В. Д. Економічний потенціал підприємства: зміст та основні характеристики. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. Т. 141, № 1. С. 58—68.
14. Боголюбов В. М. Система принципів сталого розвитку як теоретична основа підготовки майбутніх екологів. *Scientific Progress & Innovations*. 2015. № 4. С. 18—21.
15. Богуш Л. Г. Проблеми і перспективи повоєнного прискорення соціально-економічного розвитку України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. С. 18—24.
16. Бондарчук Н. В., Васільєва Л. М., Міньковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 37—41.

17. Босенко А. В. Тенденції формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2017. Вип. 4. С. 4—9.

18. Бутко М. П., Колоша В. П., Рассказов О. І. Стратегічні імперативи інституціоналізації розвитку сільських територій через підтримку агроформувань нового типу. *Регіональна економіка*. 2023. № 4. С. 57—66.

19. Вдовенко Н. М. Еволюція теоретичних підходів до формування державної політики забезпечення економічної безпеки машинобудівного комплексу країни. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 11(29). С. 61—72.

20. Вдовенко Н. М., Коробова Н. М., Яцун А. Г. Підходи до формування економічної безпеки машинобудівного комплексу України та зарубіжних країнах в аспекті міжнародної економічної діяльності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 316—320.

21. Вдовенко Н. М., Шарило Ю. Є., Маргасова В. Г., Коробова Н. М. Базові підходи державної політики забезпечення економічної безпеки машинобудівного комплексу з орієнтацією на сільськогосподарське машинобудування та блакитну економіку. *Національні інтереси України*. 2024. № 4(4). С. 15—21.

22. Височанська М. Я. Організаційно-економічні механізми еколого-економічних засад розвитку аграрного сектору у контексті транскордонного співробітництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 58—63.

23. Волошко Т., Таценко О., Соларьов О. Підвищення ефективності використання транспортних засобів для аграрного виробництва. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету*. 2022. № 45. С. 135—142.

24. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2021. Т. 1, № 3(47). С. 36—46.

25. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6—17.
26. Газуда Л. М., Герцег В. А. Міжнародний досвід забезпечення розвитку сільських територій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 17(1). С. 47—50.
27. Газуда Л. М., Готра В. В. Напрями розвитку сільських територій України в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. № 2(60). С. 27—33.
28. Газуда М. В., Волощук Н. Ю. Регіональний розвиток сфери малого підприємництва : монографія. Ужгород : ФОП Сабов А. М., 2017. 254 с.
29. Галас Л. І., Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Особливості експортної діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 7—79.
30. Галицький О. М., Лівінський А. І., Дяченко О. П. Організаційно-економічний механізм державного регулювання аграрного виробництва в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 3. С. 93—98.
31. Гальчак Х. Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2016. № 847. С. 69—74.
32. Гамова І. В., Сусллова Т. О. Інновації як драйвер розвитку екосистеми в умовах цифрової економіки. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія «Економічна». Серія «Юридична»*. 2022. Вип. 34. С. 126—134.
33. Геєць В. Формування профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (погляд на перспективу). *Економіка України*. 2023. № 9(742). С. 3—29. DOI: 10.15407/economyukr.2023.09.003.
34. Герасимчук С. Г. Забезпечення економічної безпеки та стійкості аграрного сектору України в умовах військового та пост-військового стану.

Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. № 1(11). С. 84—97.

35. Герзанич В. М., Шебештень Е. Г. Сільські території: визначення сутності та змісту. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2021. № 1(26). URL: <http://geopolitics-of-ukraine.uzhnu.edu.ua/article/view/241684>.

36. Герцег В. А., Газуда Л. М. Концептуальні основи розвитку сільських територій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 513—518.

37. Гетман О. Як відновити аграрну галузь. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/>.

38. Гнатенко І. А., Гнидюк В. С., Яровенко В. В. Інноваційна модель організаційно-економічного управління сталим розвитком національної економіки та бізнесу на засадах державно-приватного партнерства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. Т. 2, № 11(281/2). С. 144—152.

39. Головащенко В. П., Сидорова А. В. Сучасне бізнес-середовище України. *Вісник СНТ*. 2018. Т. 1, № 10. С. 145—148.

40. Гончаренко О. А. Організаційно-економічний механізм управління інвестиційною діяльністю в сільському господарстві України. *Агросвіт*. 2019. № 5. С. 79—86.

41. Грабчук І., Бугайчук В., Рудницький В. Підвищення економічної ефективності використання земельних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-482.

42. Гречана С. І. Соціально-економічна ефективність розвитку громад і регіонів: побудова системи показників в умовах повоєнного відновлення. *Economics and Law*. 2022. № 4(67). С. 43—56.

43. Григор'єва Х. А. Державна підтримка сільського господарства України: проблеми правового забезпечення : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. 596 с.

44. Грицина Л. А. Принципи сталого розвитку підприємств: порівняльний аналіз. *Економічний дискурс*. 2017. Вип. 1. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127289/122059>.

45. Грінченко Р. В. Тенденції розвитку підприємництва в Україні. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 133—137.

46. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Методологічні принципи та способи розробки стратегії соціо-еколого-економічного розвитку сільських територій. *Аграрні інновації*. 2023. № 18. С. 234—240.

47. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 19—25. DOI: 10.31891/dsim-2024-7(3).

48. Деякі питання надання грантів бізнесу : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2022 № 738. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text>.

49. Дзямуч М. І., Фадєєва І. Г., Шматковська Т. О. Промисловий інтернет речей та його застосування у бізнес-процесах. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 54—59.

50. Добрава Н. В., Каражия Е. А. Інноваційні технології в агробізнесі: роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 5–6. С. 123—128.

51. Добрунік Т. П. Економічна ефективність аграрних підприємств як основа забезпечення їх сталого розвитку. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3610/1/%83.pdf>.

52. Дуб А. Р. Економіка територіальних громад: тенденції в умовах війни та стратегування повоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. 2023. № 4(58). С. 105—111.

53. Дубодєлова А. В., Юринєць О. В., Федорів М. М. Організаційно-економічні механізми екологізації виробництва на вітчизняних

підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Проблеми економіки та управління*. 2011. № 698. С. 156—162.

54. Дугінець Г., Яценко О., Панченко В. Міжнародний досвід повоєнного відновлення: тригери соціально-економічного розвитку в умовах децентралізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. Т. 328, № 2. С. 497—505.

55. Дяченко М., Жмуденко В. Аграрний сектор України: поточний стан та його відновлення в умовах трансформаційних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2951>.

56. Єгорова О. В., Артеменко Г. П. Проблеми малого бізнесу України під час пандемії коронавірусу. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 28 квітня 2020 р.). Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В. С. 2020. С. 241—243.

57. Ємець В. В. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні: регіональний та місцевий аспекти. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 68—72.

58. Желуденко К. В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. Вип. 14, ч. 1. С. 89—93.

59. Жукова Д. А. Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 4. С. 76—84.

60. Закусило В., Гавловська Н., Крук С., Дзиговський Б. Управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах дестабілізації зовнішнього середовища. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2024. № 4. С. 223—231.

61. Замлинський В. А., Герецький Р. В., Фірса Д. Р., Степаненко С. В. Посилення економічної безпеки через концепцію zero waste у сталому бізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 4. С. 139—149.
62. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 171—177.
63. Зось-Кіор М. В., Співак С. І., Ісай О. В., Лесюк В. С. Організаційно-економічний механізм управління потенціалом конкурентоспроможного підприємства. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 1. С. 25—34.
64. Іванов С. В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. *Економіка України*. 2019. № 1(686). С. 75—89.
65. Ільїн В. Ю. Економічна ефективність виробництва аграрної продукції як фактор підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.-com.ua/?op=1&z=4755>.
66. Калінін Д. О. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Economics: time realities*. 2024. № 6(76). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/135.pdf>.
67. Качула С. В., Ластовченко П. В. Інвестування як ключовий інструмент формування джерел сталого розвитку сільських територій. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5330/5383>.
68. Кириченко Н., Алещенко Л. Теоретичні основи та класифікація ризиків з врахуванням особливостей функціонування підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-5.

69. Кіндзерський Ю. В. Можливості застосування концепції підприємницької держави для забезпечення структурно-інноваційних трансформацій при повоєнній відбудові економіки України. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33, № 1. С. 37—45.

70. Кісіль М. І. Інвестиційне забезпечення розвитку сільського господарства України в стратегічній перспективі. *Вісник аграрної науки*. 2018. № 1(778). С. 78—82.

71. Кісіль М. І. Негативи в управлінні інвестиційними агропроектами національного значення. Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії : матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. Львів–Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 230—234.

72. Клочковська В. О., Клочковський О. В., Трегубов О. С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 1. С. 89—98.

73. Ковальова О. В. Структурна політика в механізмі трансформацій аграрного сектора економіки: теоретико-методичний аспект досліджень. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 1. С. 90—98.

74. Ковальська Л. Л. Конкурентні переваги регіону як передумова забезпечення його стійкого економічного розвитку. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/214866434.pdf>

75. Ковбаса О. М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-123. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4813/4753>.

76. Кононенко Ж., Набасов Ю. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Інноваційний потенціал та правове забезпечення соціально-економічного розвитку України: виклик глобального світу : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 15–

16 трав. 2024 р. Полтава : Полтавський інститут економіки і права, 2024. С. 53—54.

77. Кононенко О. М. Економічне регулювання земельних відносин у сільському господарстві. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=60243>.

78. Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку : монографія / за заг. ред. Н. В. Шандової. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2023. 362 с.

79. Костриченко В. М. *Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства*. Вісник НУБГП Економічні науки. 2019. Вип. 1(85). С. 90—103.

80. Красносова О. М., Пономаренко Є. В., Харченко Р. В. Теорія та практика вибору перспективних напрямів розвитку малого бізнесу в Україні та світі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 281—286.

81. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 456 с.

82. Крисак А. О., Мусятковська О. С. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 68—73.

83. Кужель В. В. Потенціал підприємств аграрної сфери: сутність, структура, тенденції нарощення. *Агросвіт*. 2013. № 13. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/13_2013/10.pdf.

84. Лазоренко Т. В., Шолом І. Л. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 6, № 67. С. 175—184.

85. Лапань О. Р., Лукін С. Ю. Особливості регіонального прогнозування соціально-економічного розвитку в контексті повоєнного відновлення України. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. № 3(29). С. 40—50.

86. Латинін М., Біловіцька Ю. Теоретичні підходи до функціонування механізмів державної політики сталого розвитку «зеленої» економіки в Україні. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 1(11). С. 74—91.

87. Латкіна С. А., Мешкова-Кравченко Н. В. Організаційно-економічний механізм розвитку виробничого підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 1(62). С. 26—29.

88. Лисенко А. М. Аналітична оцінка ресурсно-виробничого складника економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2022. № 1(124). С. 134—144.

89. Логоша Р. В., Поліщук О. А., Дяченко М. В. Напрями активізації інвестиційної діяльності в сфері сільського господарства в умовах воєнного стану й поствоєнного відновлення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 12. С. 57—65.

90. Лопатинський Ю., Шпикуляк О., Шеленко Д., Кифяк В., Дюк А. Організаційно-інституційні практики посилення ролі селянських господарств у продовольчому забезпеченні населення в сучасних умовах. *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15, № 3—4. С. 3—13.

91. Лупенко Ю., Шпикуляк О., Малік М., Ксенофонтова К., Морозова А. Розвиток сімейних фермерських господарств в умовах воєнного часу та реалізації перспективи повоєнного відновлення України. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1—2. С. 9—22.

92. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Булавка О. Г. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020. 60 с.

93. Людвік І. І. Особливості інноваційного розвитку українських аграрних підприємств в сучасних умовах. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практичної діяльності*. 2023. № 2(64). С. 119—134.

94. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 139—143.

95. Макєєв О. О. Формування механізму управління ресурсним потенціалом суб'єктів аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2020. № 2. С. 393—401.

96. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1(24). С. 45—53.

97. Маркович І. Б., Струтинська І. В. Передумови та особливості зміни вимог до характеру ведення бізнесу в епоху цифровізації глобальної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 105—109.

98. Мацибора Т. В. Інвестиційне забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 2. С. 66—72.

99. Михайлик О. М., Бірак Є. В. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-86.

100. Мірошник Р., Баглай І. Проблеми ринку зернових культур в Україні та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-24.

101. Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2020. Т. 4, № 1. С. 63—71.

102. Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 49. С. 25—29.

103. Нагірна М. Я. Особливості впливу цифровізування на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни та післявоєнний період: плановий аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-28.

104. Небрат В. Зарубіжний досвід і національні пріоритети для стратегування повоєнної відбудови України. *Економіка і прогнозування*. 2023. № 2. С. 134—159.
105. Невинна В. Стан та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. URL: https://kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12.
106. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-38.
107. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. Київ : Центр досліджень продовольства та землекористування KSE, 2024. 33 с.
108. Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
109. Нижник О., Нижник І. Формування організаційно-економічного механізму та стратегій безпечного інноваційного розвитку соціально-економічних систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 2. С. 126—130.
110. Нижник О. В. Особливості формування та підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств у контексті інтеграційних процесів функціонування. *Вісник КНУТД*. 2017. № 5(115). С. 64—70.
111. Ніколаєнко В. І. Управління інвестиціями в агропромислових підприємствах України: сучасні виклики та можливості. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 122—129.
112. Новак Н. Г., Гаценко С. В. Організаційно-економічний механізм розвитку виробничого підприємства у змінному середовищі. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 3(9). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/679>.

113. Олійник Н. М., Макаренко С. М., Горбенко Н. Л. Проблеми функціонування та розвитку підприємництва в Україні, спричинені пандемією COVID-19. Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва : матеріали Всеукр. наук. конф., присвяченої 100-річчю ДонНТУ, м. Покровськ, 24 берез. 2021 р. Покровськ : ДонНТУ, 2021. С. 95—99.
114. Павленко О. С. Сталий розвиток агробізнесу в концепції зеленої економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 118—123.
115. Павленчик Н. Ф. Економічний розвиток аграрних підприємств на засадах диверсифікації їх діяльності. *Економіка АПК*. 2019. № 2. С. 57—66.
116. Петренко О. П. Зелена революція в аграрному секторі: шлях до сталого економічного розвитку. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т. 15, № 2. С. 38—43.
117. Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-56.
118. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>.
119. Писаренко В. В., Дем'яненко Н. В., Назаренко Є. О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 515—522.
120. Писаренко С. В., Іванько М. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27, ч. 2. С. 29—34.
121. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку : монографія / П. В. Пашко та ін. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. 476 с.
122. Показники суб'єктів господарювання. Державна статистика. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

123. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
124. Пришляк Н. В., Токарчук Д. М., Паламаренко Я. В. Передумови та організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії поведінки з відходами аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 104—117.
125. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 19.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
126. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 № 698-XII : станом на 14.12.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>.
127. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16.09.2014 № 1678-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2>.
128. Проект Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні до 2030 року. 2024. URL: <https://www.cci.zp.ua/app/uploads/2024/03/strategia-agro-2030-v10.docx>.
129. Прунцева Г. О. Аналіз ефективності державної підтримки сільськогосподарських підприємств. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1(37). С. 79—88.
130. Пурій Г. М. Сучасний стан та основні тенденції залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 44. С. 199—203.
131. Радіонов Ю. Д. Напрями реформ і соціально-економічного розвитку України в період післявоєнного відновлення. *Економіка України*. 2023. № 11. С. 3—26.
132. Ракицька С. О., Жусь О. М., Гуцало В. В. Конкурентна стратегія регіонального розвитку. *Держава та регіони. Серія «Економіка та*

підприємство». 2020. № 6(117). URL:
http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/22.pdf.

133. Рогожук Н. Перспективи розвитку аграрного бізнесу в Україні в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-14. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2724/2641>.

134. Руснак А. В. Функції, завдання, чинники функціонування та сталого розвитку сільських територій. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Т. 2, № 1(4). С. 244—248.

135. Сабій І. М. Вибір моделі аграрного устрою України як основи всебічного сталого сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 82—90.

136. Самайчук С. І. Особливості формування і відтворення трудових ресурсів в аграрному секторі економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 1. С. 201—207.

137. Самойлик Ю. В. Особливості управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств у глобальному середовищі. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4(24). С. 237—244.

138. Самойлик Ю. В., Вернигора М. В. Стратегічні перспективи розвитку агропродовольчого сектору в умовах глобальної циркулярної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 378—385.

139. Свиридова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 109—116.

140. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13—16.

141. Семикіна М., Сторожук О. Організаційно-економічні механізми функціонування та корпоративного розвитку підприємств агропромислового і

виробничого секторів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-101.

142. Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588>.

143. Сидорук І. С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 18. С. 67—72.

144. Ситник Н. С., Козак С. І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26–1. С. 83—87.

145. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82, № 3. С. 190—200.

146. Солоп А. Аграрний сектор України: сучасні виклики та можливості. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 20. С. 147—158.

147. Справедливість у доступі до земельних ресурсів і вигід від їх використання на сільських територіях : монографія / за ред. О. М. Бородіної. Київ : ДУ «Ін-т економіки та прогнозів. НАН України», 2021. 225 с.

148. Сутінки агрохолдингів: як війна змінить сільське господарство України. І чому держава зрештою витіснить з АПК великі приватні компанії. URL: <https://mind.ua/publications/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijna-zminitsilske-gospodarstvo-ukrayini>.

149. Тарасенко М. В. Стратегії розвитку інвестиційної діяльності аграрних підприємств в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 4. С. 94—106.

150. Ткачук А. Про проєкт Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій України на період до 2030 року. Інститут Громадянського Суспільства. 2024. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro->

proyekt-strategiyi-rozvytku-silskogo-gospodarstva-ta-silskyh-terytorijukrayiny-na-period-do-2030-roku/.

151. Турбовець С. Б. Системи розвитку аграрних підприємств як інструментарій формування економіки інноваційного типу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3(20). С. 125—139.

152. Удовиченко М. О. Теоретичні аспекти економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/149.pdf>.

153. Утенкова К. Механізм економічної безпеки аграрного сектора. *Scientific Journal of TNTU (elartu)*. 2021. С. 104—114. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35255/2/NFEPSEV_2021_Utenkova_K-Economic_security_mechanism_104-114.pdf.

154. Федірець О. В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-28-56.

155. Хаєцька О. П. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 2. С. 123—141.

156. Харченко Т. О. Концептуальні засади «зеленої» економіки в механізмах державного регулювання сталого розвитку аграрного сектору: гармонізація політик України та ЄС. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Т. 34(73), № 5. С. 82—88.

157. Ходаківська О. В. Теоретико-світоглядні засади сталого розвитку соціально-економічних систем. Сталий розвиток соціально-економічних систем в умовах глобалізаційних процесів : зб. наук. прац. Київ. 2020. С. 116—120.

158. Цимбалюк І., Риковська Л. Теоретичний аналіз сутності та складників дефініції «аграрна сфера». *Економічний часопис*

Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. Вип. 4. С. 13—19.

159. Цифрові трансформації для забезпечення еколого-економічного розвитку та цивільного захисту : монографія / В. І. Вороненко та ін. ; за заг. ред. О. В. Кубатка, В. І. Вороненка. Суми : СумДУ, 2025. 195 с.

160. Череп О. Г., Веремєєнко О. О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки. 2024. № 7(277). С. 320—325.*

161. Чорній В. Шляхи відродження економіки України в післявоєнний період із урахуванням світового досвіду. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2022. Т. 312, № 6(2). С. 219—223.*

162. Шандова Н. В., Рязанова О. Ю., Кириченко Н. О. Систематизація факторів економічної безпеки суб'єктів малого бізнесу. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 28–29 квіт. 2021 р. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2021. С. 150—151.

163. Шимановська-Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 1. С. 117—124.*

164. Шлафман Н. Л., Журавльова Т. О., Олійник Н. М. Механізми кооперації малого та великого підприємництва в Україні. *Problems of development modern science: theory and practice : collection of scientific articles. Madrid, Spain : EDEX, 2016. P. 92—95.*

165. Шматковська Т. О., Сосна Г. М. До проблематики підвищення ефективності діяльності підприємства на інноваційних засадах. *Фінансовий простір. 2016. № 1(21). С. 114—118.*

166. Шпикуляк О., Беженар І., Білокінна І. Сучасні тенденції розвитку органічного виробництва в аграрному секторі і фермерських господарствах.

Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління». 2023. № 8. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-8-04-04.

167. Шпикуляк О. Г., Пугачов М. І., Грищенко О. Ю., Ксенофонтова К. Ю. Економічні тенденції розвитку аграрного підприємництва в сучасних умовах: аспекти воєнного часу. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 170—178.

168. Шульга О. Оцінка ефективності системи управління економічною безпекою аграрного сектора національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-70.

169. Юхименко П. І., Батажок С. Г., Янович Н. В. Перехід до «зеленої» економіки: світовий досвід та українські реалії. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 2. С. 29—44.

170. Яковишин Я. В. Організаційно-економічні механізми розвитку сільського підприємництва в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.10.133.

171. Al-Ababneh H. A., Osmonova A., Dumanska I., Matkovskiy P., Kalynovskyu A. Analysis of export of agricultural products in the context of the global food crisis. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7, no. 4. P. 5—26.

172. Danylyshyn B. The post-war economy of the winner. 2022. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/postvojenna-ekonomika-peremozhtsja.html>.

173. Dziamulych M., Moskovchuk A., Vavdiuk N., Kovalchuk N., Kulynych M., Naumenko N. Analysis and economic and mathematical modeling in the process of forecasting the financial capacity of milk processing enterprises of the agro-industrial sector: a case study of Volyn region, Ukraine. *Scientific Papers Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development»*. 2021. Vol. 21, no. 1. P. 259—272.

174. El Bilali H., Allahyari M. S. Transition towards sustainability in agriculture and food systems: Role of information and communication technologies. *Information Processing in Agriculture*. 2018. Vol. 5, no. 4. P. 456—464.

175. The future of food and agriculture – trends and challenges. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2017. 180 p. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/2e90c833-8-e84-46f2-a675-ea2d7afa4e24/content>.
176. Hajian M., Jangchi Kashani S. Evolution of the Concept of Sustainability. From Brundtland Report to Sustainable Development Goals. *Sustainable Resource Management*. 2021. P. 1—24.
177. Hu Y., Zhao T., Guo Y. et al. 100 essential questions for the future of agriculture. *Modern Agriculture*. 2023. Vol. 1, no. 1. P. 4—12.
178. Khalatur S., Kachula S., Oleksiuk V., Kravchenko M., Klymenko S. Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. Vol. 5, no. 52. P. 413—432.
179. Kryukova I., Zamlynskyi V., Pavlova H., Volchanska L., Nahorniak H. Corporate Architecture of Sustainable Development Reporting as a Tool Market Capitalization of Agrarian Business of Ukrainian Companies. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21, no. 1. P. 393—404.
180. Scheyvens R., Banks G., Hughes E. The private sector and the SDGs: The need to move beyond “business as usual”. *Sustainable Development*. 2016. Vol. 24, no. 6. P. 371—382.
181. Shahmohamadloo R. S., Febria C. M., Fraser E. D. G., Sibley P. K. The Sustainable Agriculture Imperative: A Perspective on the Need for an Agrosystem Approach to Meet the United Nations Sustainable Development Goals by 2030. *Integrated Environmental Assessment and Management*. 2022. Vol. 18. P. 1199—1205.
182. Shmatkovska T., Dziamulych M., Yakubiv V., Myshko O., Stryzheus L., Yakubiv R. Economic efficiency of land use by agricultural producers in the system of their non-current assets analysis: a case study of the agricultural sector of Ukraine. *Scientific Papers Series “Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development”*. 2020. Vol. 20, no. 3. P. 543—554.

183. Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.

184. Kuznets S. *Secular Movements in Production and Prices: Their Nature and Their Bearing upon Cyclical Fluctuations*. Boston : Houghton Mifflin, 1930. 536 p.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



Погоджено
Проректор з наукової роботи
Державного біотехнологічного університету

Валерій МИХАЙЛОВ
2026 р.

Затверджую
Директор ТОВ «АГРОДАР»



Микола ОНОПКО
2026 р.

АКТ
ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ У ВИРОБНИЦТВО

Замовник: Онопко Микола Іванович

Цим актом підтверджується, що результати роботи, яку виконано на тему «Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору», що є складовою частиною НДР «Теоретико-методологічне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на ринках продукції, ресурсів, послуг та інформації на інвестиційно – інноваційних та маркетингових засадах» (Державна реєстрація № 0121U108930) на кафедрі економіки та бізнесу яка виконувалась з 01.01.2021 р. по 31.12. 2025 р. впроваджені в ТОВ «АГРОДАР»

(найменування підприємства)

1. Вид впроваджених результатів методичний інструментарій
(експлуатація виробу, роботи, технології, виробництво виробу, роботи, технології, функціонування)
2. Характеристика масштабу впровадження масове (на сільськогосподарських підприємствах будь – якої організаційної та правової форми господарювання)
(унікальне, одиночне, партія, масове, серійне)
3. Форма впровадження: передача результатів досліджень підприємству для застосування у виробництво методичний підхід до удосконалення організаційно – економічного механізму стратегічного розвитку підприємства з метою зміцнення конкурентних позицій на ринку аграрної продукції
4. Новизна результатів науково- дослідних робіт: модифікація
(піонерські, принципово нові, якісно нові, модифікація, модернізація старих розробок)
5. Дослідно – промислова перевірка – ТОВ «АГРОДАР» 2022-2025 рр.
6. Впроваджені: - в діяльність ТОВ «АГРОДАР»
7. Річний економічний ефект:(розрахунок додається)
8. Соціальний і науково-технічний ефект полягає в удосконаленні організаційно – економічного механізму стратегічного розвитку аграрного підприємства з контексті формування стійких конкурентних переваг підприємства.

ВІД ВИКОНАВЦІВ

Д.В. РЕВЕНКО ✓

ВІД ПІДПРИЄМСТВА
ТОВ «АГРОДАР»



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



ПОГОДЖЕНО
Проректор з наукової роботи
Державного біотехнологічного університету

Валерій МИХАЙЛОВ
2026 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ
Голова ФГ ЛАВРИК ЮРІЯ ВІКТОРОВИЧА

Юрій ЛАВРИК
2026 р.

АКТ

ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ У ВИРОБНИЦТВО
Замовник: Лаврик Юрій Вікторович

Цим актом підтверджується, що результати роботи, яку виконано на тему «Удосконалення мотиваційного механізму розвитку фермерських господарств в Україні», що є складовою компонентою НДР «Теоретико-методологічне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на ринках продукції, ресурсів, послуг та інформації на інвестиційно – інноваційних та маркетингових засадах» (Державна реєстрація № 0121U108930) на кафедрі економіки та бізнесу яка виконувалась з 1.01.2021 р. по 31.12. 2025 р. впроваджені в ФГ ЛАВРИК ЮРІЯ ВІКТОРОВИЧА

(найменування підприємства)

1. Вид впроваджених результатів методичний інструментарій
(експлуатація виробу, роботи, технології, виробництво виробу, роботи, технології, функціонування)
2. Характеристика масштабу впровадження масове (на підприємствах будь-якої організаційно-правової форми господарювання, у т. ч. селянських та фермерських господарствах)
(унікальне, одиночне, партія, масове, серійне)
3. Форма впровадження: передача результатів досліджень підприємству для застосування у виробництво (удосконалений методичний підхід формування мотиваційного механізму розвитку фермерського господарства з урахуванням заходів стимулювання праці)
4. Новизна результатів науково- дослідних робіт: модифікація
(піонерські, принципово нові, якісно нові, модифікація, модернізація старих розробок)
5. Дослідно – промислова перевірка – ФГ ЛАВРИК ЮРІЯ ВІКТОРОВИЧА 2021-2025 рр.
6. Впроваджені: - в діяльність ФГ ЛАВРИК ЮРІЯ ВІКТОРОВИЧА
7. Річний економічний ефект: (розрахунок додається)
8. Соціальний і науково-технічний ефект полягає в удосконаленні методичного підходу та практичних рекомендаціях щодо удосконалення мотиваційного механізму розвитку фермерського господарства та формування конкурентного трудового потенціалу

ВІД ВИКОНАВЦІВ

Д.В.РЕВЕНКО

ВІД ПІДПРИЄМСТВА
ФГ ЛАВРИК ЮРІЯ ВІКТОРОВИЧА

Ю.В.ЛАВРИК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



ПОГОДЖЕНО
Проректор з наукової роботи
Державного біотехнологічного університету

Валерій МИХАЙЛОВ
2026 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Голова ФГ «ЄВА-АГРО»



Андрій РЕВЕНКО
2026 р.

АКТ

ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ У ВИРОБНИЦТВО

Замовник: Ревенко Андрій Вікторович

Цим актом підтверджується, що результати роботи, яку виконано на тему «Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору», що є складовою частиною НДР «Теоретико-методологічне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на ринках продукції, ресурсів, послуг та інформації на інвестиційно – інноваційних та маркетингових засадах» (державна реєстрація № 0121U108930) на кафедрі економіки та бізнесу яка виконувалась з 01.01.2021 р. по 31.12. 2025 р. впроваджені ФГ «ЄВА-АГРО»

(найменування підприємства)

1. Вид впроваджених результатів методичний інструментарій (експлуатація виробу, роботи, технології, виробництво виробу, роботи, технології, функціонування)
2. Характеристика масштабу впровадження масове (на сільськогосподарських підприємствах будь – якої організаційної та правової форми господарювання) (унікальне, одиночне, партія, масове, серійне)
3. Форма впровадження: передача результатів досліджень підприємству для застосування у виробництво методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку підприємств з урахуванням процесів євроінтеграції в кризових трансформаційних умовах
4. Новизна результатів науково- дослідних робіт: модифікація (піонерські, принципово нові, якісно нові, модифікація, модернізація старих розробок)
5. Дослідно – промислова перевірка – ФГ «ЄВА-АГРО» 2023-2025 рр.
6. Впроваджені: - в діяльність ФГ «ЄВА-АГРО»
7. Річний економічний ефект:(розрахунок додається)
8. Соціальний і науково-технічний ефект полягає в удосконаленні методичного підходу та окреслення рекомендацій щодо структури організаційно – економічного механізму стратегічного розвитку підприємства, в особливості актуальності та значення його інноваційних, маркетингових, соціальних та технологічних елементів.

ВІД ВИКОНАВЦІВ

Д.В. РЕВЕНКО

ВІД ПІДПРИЄМСТВА

ФГ «ЄВА-АГРО»

А.В.РЕВЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



ПОГОДЖЕНО
Проректор з наукової роботи
Державного біотехнологічного університету

Валерій МИХАЙЛОВ
2026 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Голова СФГ «РЕВІК»



Дмитро РЕВЕНКО
2026 р.

АКТ
ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ У ВИРОБНИЦТВО
Замовник: Ревенко Дмитро Вікторович

Цим актом підтверджується, що результати роботи, яку виконано на тему «Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору», що є складовою компонентою НДР «Теоретико-методологічне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на ринках продукції, ресурсів, послуг та інформації на інвестиційно – інноваційних та маркетингових засадах» (Державна реєстрація № 0121U108930) на кафедрі економіки та бізнесу яка виконувалась з 1.01.2021 р. по 31.12. 2025 р. впроваджені в СФГ «РЕВІК»

(найменування підприємства)

1. Вид впроваджених результатів методичний інструментарій
(експлуатація виробу, роботи, технології, виробництво виробу, роботи, технології, функціонування)
2. Характеристика масштабу впровадження масове (на підприємствах будь – якої організаційно – правової форми господарювання)
(унікальне, одиночне, партія, масове, серійне)
3. Форма впровадження: передача результатів досліджень підприємству для застосування у виробництво (методичний підхід оцінки впливу запровадження цифровізації бізнес-процесів на ефективність господарської діяльності підприємства.
4. Новизна результатів науково- дослідних робіт: модифікація
(піонерські, принципово нові, якісно нові, модифікація, модернізація старих розробок)
5. Дослідно – промислова перевірка – СФГ «РЕВІК» 2022-2026 рр.
6. Впроваджені: - в діяльність СФГ «РЕВІК»
7. Річний економічний ефект: (розрахунок додається)
8. Соціальний і науково-технічний ефект полягає в удосконаленні методичного підходу та практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно – економічного механізму стратегічного розвитку підприємства із запровадженням цифровізації бізнес-процесів, та впровадженням інноваційних технологій

ВІД ВИКОНАВЦІВ

ВІД ПІДПРИЄМСТВА
СФГ «РЕВІК»

Д.В. РЕВЕНКО

Д.В. РЕВЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОГОДЖЕНО

Проректор з наукової роботи
Державного біотехнологічного університету

Валерій МИХАЙЛОВ
2026 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ТОВ «ДВР-Агро»

Дмитро РЕВЕНКО
2026 р.

АКТ

ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ У ВИРОБНИЦТВО

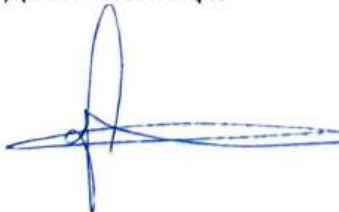
Замовник: Ревенко Дмитро Вікторович

Цим актом підтверджується, що результати роботи, яку виконано на тему «Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору», що є складовою частиною НДР «Теоретико-методологічне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на ринках продукції, ресурсів, послуг та інформації на інвестиційно – інноваційних та маркетингових засадах» (Державна реєстрація № 0121U108930) на кафедрі економіки та бізнесу яка виконувалась з 01.01.2021 р. по 31.12. 2025 р. впроваджені в ТОВ «ДВР-Агро»

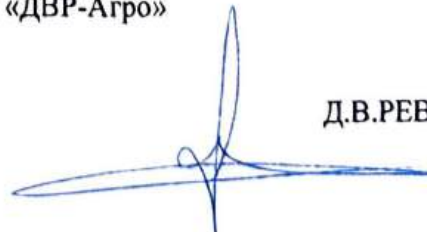
(найменування підприємства)

1. Вид впроваджених результатів методичний інструментарій
(експлуатація виробу, роботи, технології, виробництво виробу, роботи, технології, функціонування)
2. Характеристика масштабу впровадження масове (на сільськогосподарських підприємствах будь – якої організаційної та правової форми господарювання)
(унікальне, одиночне, партія, масове, серійне)
3. Форма впровадження: передача результатів досліджень підприємству для застосування у виробництво методичний підхід до удосконалення організаційно – економічного механізму стратегічного розвитку підприємства на принципах сталого розвитку
4. Новизна результатів науково- дослідних робіт: модифікація
(піонерські, принципово нові, якісно нові, модифікація, модернізація старих розробок)
5. Дослідно – промислова перевірка – ТОВ «ДВР-Агро» 2022-2026 рр.
6. Впроваджені: - в діяльність ТОВ «ДВР-Агро»
7. Річний економічний ефект:(розрахунок додається)
8. Соціальний і науково-технічний ефект полягає в удосконаленні організаційно – економічного механізму стратегічного розвитку аграрного підприємства з урахуванням соціальних, екологічних та економічних факторів.

ВІД ВИКОНАВЦІВ

 Д.В. РЕВЕНКО

ВІД ПІДПРИЄМСТВА
ТОВ «ДВР-Агро»

 Д.В.РЕВЕНКО